

განათლების ხარისხის მართვა ხარისხის პრემიები

წიგნი მომზადდა და გამოიცა საქართველოში
აშშ-ის საელჩოს მხარდაჭერით.



წიგნში გადმოცემული თვალსაზრისები შეიძლება არ ემთხვეოდეს
აშშ-ს სახელმწიფო დეპარტამენტის შეხედულებებს.

რედაქტორი - თბილისის ივანე ჯავახიშვილის უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი დალი ოსეფაშვილი

არჩილ სამადაშვილი, შორენა ჯაფარიძე

განათლების ხარისხის მართვა

ხარისხის პრემიები

თბილისი, 2007

სარჩევი

შესავალი.....	3
1. ხარისხის მართვის პრობლემა საზოგადოდ	6
2. ხარისხის უზრუნველყოფის თანამედროვე ფილოსოფია	7
3. დემინგის პრინციპების გამოყენება ბანათლების სფეროში	10
4. ხარისხის ტოტალური მართვა (ხტმ).....	11
5. ხტმ-ის პრინციპების დანერგვა	16
6. ხარისხის მართვა ISO 9000 სტანდარტების საფუძველზე	17
7. საქართველოში ბანათლების ხარისხის განვითარების ძირითადი მიმართულებები.....	22
8. ბანათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა.....	24
9. ბანათლების ხარისხის შეფასება	28
10. ბანათლების ხარისხზე ზეგავლენის მქონე ფაქტორები	30
10.1 მიზნები და ამოცანები.....	31
10.2 სასწავლო გეგმა, მისი შინაარსი და შესრულების ორგანიზება.....	33
10.3 სწავლება, სწავლა და შეფასება.....	37
10.4 სტუდენტების პროგრესი და მიღწევები	40
10.5 სტუდენტთა მხარდაჭერა და დამრიგებლობა.....	42
10.6 რესურსები სწავლებისათვის.....	44
10.7 ხარისხის უზრუნველყოფა და მართვა ორგანიზაციაში	47
11. ხარისხის პრემიები.....	48
11.1 კონკურსების საორგანიზაციო საფუძვლები, მოდულები და კრიტერიუმები.....	49
11.2 კონკურსის სტრუქტურა და მიმდინარეობა	50
12. მსოფლიოში გავრცელებული ხარისხის პრემიები.....	52
12.1 დემინგის გამოყენებითი პრემია	53

12.2 ხარისხის ევროპული პრემია.....	55
12.3 მალკოლმ ბოლდრიჯის ხარისხის ნაციონალური პრემია	57
12.4 ბოლდრიჯის პრემიის მფლობელები განათლების სფეროში	61
13. ბოლდრიჯის ხარისხის კრიტერიუმები განათლების სფეროსთვის	65
13.1 პროგნოზირებაზე აგებული ლიდერობა.....	66
13.2 შესწავლაზე (ათვისებაზე) ორიენტირებული განათლება	67
13.3 ორგანიზაციული და პერსონალური სრულყოფა.....	68
13.4 მოტივირებული აკადემიური პერსონალი, დანარჩენი შტატი და პარტნიორები	70
13.5 მოქნილობა	71
13.6 ფოკუსირება მომავალზე.....	72
13.7 მართვა ინოვაციურობისთვის	72
13.8 მართვა ფაქტებით.....	73
13.9 საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა	74
13.10 კონცენტრირება შედეგებსა და ღირებულებების შექმნაზე	74
13.11 სისტემურობის პერსპექტივები.....	75
13.12 კრიტერიუმების ჩარჩო.....	75
14. ბოლდრიჯის საგანმანათლებლო კრიტერიუმების სტრუქტურა და განმსაზღვრელი მახასიათებლები	77
15. ბოლდრიჯის საგანმანათლებლო კრიტერიუმების საფუძვლად აღებული კონცეფციები.....	80
16. ბოლდრიჯის საგანმანათლებლო კრიტერიუმების რაოდენობრივი შეფასების სისტემა	83
ბოლოსიტყვაობა	112
ლიტერატურა.....	114

შესავალი

განათლების ხარისხის უზრუნველყოფას, მის შეფასებასა და მონიტორინგს, გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ქვეყნის კეთილდღეობის მიღწევისა და შენარჩუნებისათვის. მისი ძირითადი მიზანია მოსწავლეებისა და საერთოდ, განათლების შედეგებით დაინტერესებული საზოგადოების სხვა წარმომადგენლების დაცვა საგანმანათლებლო მომსახურების დაბალი დონისაგან; ასევე განათლების სფეროს შემდგომი სრულყოფა, რათა ის შეესაბამებოდეს ქვეყანაში არსებულ ჰუმანიტარულ, სოციალურ, ეკონომიკურ და კულტურულ მოთხოვნებს.

გლობალიზაციამ, რომელიც ბოლო წლებში ასე აქტიურად მიმდინარეობს, ახალი გამოწვევების წინაშე დააყენა განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის ეროვნული სისტემები. ფართოვდება ყველა დონის, განათლების კომერციულ მიმწოდებელთა საერთაშორისო ქსელი; ჩნდება საგანმანათლებლო მომსახურების სრულიად ახალი ფორმები. მაგალითად, ელექტრონული სწავლება (e-learning); ჩვეულებრივი მოვლენა გახდა უცხოური სასწავლებლების პროგრამების ე.წ. "ფრანჩაიზინგით" შეთავაზება მათი ადგილობრივი წარმომადგენლობების მეშვეობით და ა.შ. ეს გარემოება მნიშვნელოვან, დამატებით შესაძლებლობებს უქმნის ადგილობრივ მოსწავლეებს, რომ შეიძინონ მათთვის სასურველი მაღალი ხარისხის ცოდნა და უნარ-ჩვევები, მაგრამ გრძელვადიან პერსპექტივაში, შეუძლებელია კულტურული და ეკონომიკური წინსვლა მხოლოდ უცხოური, თუნდაც, ადაპტირებული სასწავლო პროგრამებით მომზადებული სპეციალისტების მეშვეობით. თუ ქვეყანა ხარისხიანი განათლების უზრუნველსაყოფად ადგილობრივ პოტენციალს არ გამოიყენებს, მაშინ ის ვერც საკუთარ თვითმყოფადობას დაიცავს ახალ, გლობალურ სამყაროში და ვერც თავის მოქალაქეებს დაიცავს ჩაგვრისა და სიღარიბისაგან.

იმ ფონზე, როცა მთელ მსოფლიოში განათლებისკენ ლტოლვამ აქამდე არნახული მასშტაბი მიიღო, სწავლების ხარისხის ამაღლებისა და შენარჩუნების პრობლემამ განსაკუთრებული სიმწვავე შეიძინა. საერთაშორისო, ეროვნულ თუ რეგიონულ დონეზე მიღებულ მრავალ შეთანხმებასა და შესაბამის დოკუმენტებში, განსაკუთრებული ყურადღება სწორედ, განათლების ხარისხის საკითხებს ეთმობა. მაგალითად, UNESCO-ს 2002-2007 წლების სტრატეგიულ გეგმაში განათლების მაღალი ხარისხის მიღწევა და შენარჩუნება, მთავარ მიზნად არის წარმოდგენილი. ამ ორგანიზაციის მიერ ბოლო წლებში განხორციელებული ერთ-ერთი ყველაზე მასშტაბური პროგრამის — "განათლება ყველასთვის" (Education For All, EFA) — 6 ძირითადი პრიორიტეტიდან უმთავრესია განათლების ხარისხის გაუმჯობესება.

რამდენადაც საქართველოს სახელმწიფოს სტრატეგიული მიზანი ევროკავშირში გაწევრიანებაა, ჩვენთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მონაწილეობა ევროპის საგანმანათლებლო სივრცეში მიმდინარე პროცესებში, რომელთა ძირითად მიზანს წარმოადგენს ერთიანი, ევროპული საგანმანათლებლო სივრცის შექმნა 2010 წლისთვის. ევროპული თანამშრომლობის ამ ახალ ეტაპს, 1999 წლის ივნისში მიღებულმა ბოლონის დეკლარაციამ ჩაუყარა საფუძველი.

ევროპის უმაღლესი განათლების სფეროში მიმდინარე საინტეგრაციო პროცესების მიზანია მიაღწიონ სწავლების ხარისხის ერთიან დონეს. ბოლონის პროცესში გაერთიანებულმა ევროპულმა სახელმწიფოებმა (მათ შორის საქართველომაც), უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა მთავარ პრიორიტეტად აღიარეს, რადგან: „განათლების ხარისხის ეს ქვაკუთხედია, რომელსაც ეყრდნობა უმაღლესი განათლების სისტემა“ (პრალის კომუნიკე, 2001 წელი). 2005 წლის ბერგენის კომუნიკეს ხელმომწერმა მინისტრებმა საკუთარ ქვეყნებს მოუწოდეს, რომ „...საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა არ დაიშურონ ძალისხმევა და აამაღლონ საკუთარი აქტივობა ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმების სისტემური დანერგვისა და გარე მექანიზმებთან მათი პირდაპირი კორელაციისთვის“.

სწავლების ხარისხთან დაკავშირებულ პრობლემებს პრიორიტეტული მნიშვნელობა ენიჭება პროფესიული განათლების სფეროშიც. ეს ასახულია კომუნიკეში, რომელიც 2002 წელს კოპენჰაგენში მიიღეს ევროკომისიისა და ევროპის ქვეყნებში პროფესიულ განათლებასა პასუხისმგებელმა მინისტრებმა. ამ დოკუმენტში ერთ-ერთ მთავარ ამოცანად დასახელებულია „...ხარისხის უზრუნველყოფა, როგორც მოდელებისა და მეთოდების გაცვლის მეშვეობით, ასევე პროფესიული განათლების ხარისხის საერთო კრიტერიუმებისა და პრინციპების შემუშავებით“. ამ სფეროში მაღალი ხარისხის მიღწევამ და შენარჩუნებამ ევროკავშირის ქვეყნებში, შეიძლება ითქვას, უკვე პოლიტიკური პრიორიტეტის სტატუსი შეიძინა.

განათლების ხარისხის მართვის სისტემის ეფექტურად მუშაობის მთავარი პირობაა ტრანსპარენტული და საზოგადოების ყველა ფენისთვის გასაგები ინფორმაციის არსებობა ხარისხის უზრუნველყოფის პროცედურებსა და მექანიზმებზე, სხვადასხვა სასწავლებლების და პროგრამების მიერ მიღწეულ სწავლების ხარისხის დონეებზე და ა.შ. მაღალი აკადემიური თავისუფლების და დეცენტრალიზებული მართვის პირობებში მომუშავე სასწავლო დაწესებულებებით შექმნილ საგანმანათლებლო ბაზარზე, მხოლოდ ხარისხის თაობაზე უტყუარი ინფორმაციის არსებობა იქნება იმის გარკვეული გარანტია, რომ მოსწავლეები არ აღმოჩნდებიან

განათლების სფეროს არაკეთილსინდისიერი მიმწოდებლების, არაკვალიფიციური და თავგზისამბნეველი რეკომენდაციების მსხვერპლნი.

დამსაქმებლებიც ადექვატურ წარმოდგენებს საჭიროებენ განათლების ხარისხის შეფასების პროცედურებზე. ეს დაეხმარება მათ ახლად დაქირავებულ სპეციალისტთა კვალიფიკაციის სწორად შეფასებაში და იმ შესაძლებლობების მიზანმიმართულ გამოყენებაში, რომლებსაც ქმნის განათლების სისტემა პროფესიული ცოდნის შემდგომი სრულყოფისათვის. განათლების ხარისხზე ადექვატური ინფორმაციის გავრცელებით, დაინტერესებულნი არიან თავად სპეციალისტებიც, რათა დაბალი ხარისხის დიპლომების და პროფესიული სერტიფიკატების არსებობამ, არ ავნოს შესაბამისი პროფესიული სფეროს რეპუტაციას და ეჭვქვეშ არ დააყენოს სწავლით შეძენილი მათი კვალიფიკაციის სანდოობა.

შეიძლება ითქვას, რომ სწავლების მაღალი ხარისხის მიღწევა და შენარჩუნება, საქართველოს განათლების სისტემაში ამჟამად მიმდინარე მძაფრი და ძირეული რეფორმების მთავარი თემა და სტრატეგიული მიზანია. ამ რეფორმების თითოეული კომპონენტის ხორცშესხმა, იქნება ეს თვითმართველობის თუ ფინანსირების ახალი მოდელების დამკვიდრება ყველა ტიპის და დონის სასწავლო დაწესებულებებში; მოქნილ, შედეგზე ორიენტირებულ სასწავლო გეგმებზე გადასვლა; უმაღლესი განათლების და მეცნიერების ინტეგრირებისთვის ხელშეწყობა თუ სხვა მსგავსი ღონისძიება, საბოლოო ჯამში, აუცილებლად გამოიწვევს განათლების ხარისხის ამაღლებას.

იმ ნაბიჯებს შორის, რომლებიც საქართველოში განათლების ხარისხის უზრუნველ-ყოფის მიმართულებით უკვე გადაიდგა, უპირველეს ყოვლისა, უნდა დასახელდეს სასწავლო დაწესებულებების აკრედიტაციის შემოღება. აკრედიტაცია სასწავლო დაწესებულების მუშაობის პრაქტიკის და მისი პროგრამების ხარისხიანობის შეფასებაა. საზოგადოების აღტაცება გამოიწვია იმ ფაქტმა, რომ პირველი აკრედიტაცია 2005 წელს, 227 უმაღლესი სასწავლებლიდან 117-მა ვერ გაიარა (იხ. *ხარისხიანი განათლება*, საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებების სახელმწიფო სააკრედიტაციო სამსახურის 2006 წლის ანგარიში). ეს ნათლად მოწმობს, თუ რამდენად აუცილებელი იყო განათლების ხარისხის მართვის ამ მექანიზმის დამკვიდრება და ამოქმედება ჩვენს ქვეყანაში.

სასწავლო დაწესებულებების აკრედიტაცია, მათ ლიცენზირებასთან ერთად, მიზნად ისახავს განსაზღვროს განათლების ხარისხის მიმართ ნაყენებული მოთხოვნების მინიმალური ზღვარი და უზრუნველყოს მისი დაცვა. ხარისხის მართვის ამ ორივე მექანიზმის მუშაობა, ძირითადად დაკავშირებულია ორგანიზაციებში არსებული ვითარების შედარებასთან

წინასწარ დადგენილ სტანდარტულ მოთხოვნებთან. ამასთან, ლიდერი ორგანიზაციების გამოვლენა, რომელთა სამუშაო პრაქტიკა თავად ქმნის ახალი სტანდარტების საფუძველს, არ შედის მათ ამოცანებში.

სწავლების მუდმივი სრულყოფისა და განვითარებისთვის ხელშეწყობის მიზნით, ვფიქრობთ, ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა საქართველოში, სხვა მრავალი ქვეყნის ანალოგიის გათვალისწინებით, უნდა შეიცავდეს კიდევ მესამე — განათლების ხარისხის პრემიების მექანიზმსაც. ამ სფეროში ხარისხის პრემიის შემოღება, საშუალებას მოგვცემს ყველა სახის სასწავლო დაწესებულებებს შორის გამოვავლინოთ ყველაზე მოწინავენი. ლიდერები, რომლებიც არამარტო აკმაყოფილებენ დღეს მოთხოვნას მაღალ ხარისხზე, არამედ თავის საქმიანობით ამკვიდრებენ ეტალონს, ახალ ნიშნულს, რომელმაც უნდა დაანახოს სხვებს საკუთარი სრულყოფის გზები და შესაძლებლობები.

ხარისხის პრემიის მისანიჭებლად, გარკვეული პერიოდულობით, კონკურსის ჩატარება, ჩვენი აზრით, შესაბამისი ინფორმაციის შეგროვების, გაანალიზების და ყველა დაინტერესებული მხარისთვის მიწოდების ყველაზე მოხერხებული ფორმაა. სწორედ, ამ მოსაზრებებმა განაპირობეს მისი ძირითად თემად არჩევა წინამდებარე წიგნისთვის. განათლების ხარისხზე ზოგად წარმოდგენებთან ერთად, აქ განხილულია სწავლების ორგანიზაციასა და შინაარსთან დაკავშირებული ის მოთხოვნებიც, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდეს თანამედროვე სასწავლებელი, თუ სურს, გააჩნდეს ხარისხიანი განათლების მიმწოდებლის ჯანსაღი ამბიცია.

წარმოდგენილი წიგნი შექმნილია პროფესორ არჩილ სამადაშვილის რედაქციით. შესავალი, თავები 10, 12.4, 13, 14, 15 და ბოლოსიტყვაობა დაწერილია ბატონ არჩილ სამადაშვილის, ხოლო თავები 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 16 ქალბატონ შორანა ჯაფარიძის მიერ.

წიგნის ბოლო ნაწილში დეტალურად არის განხილული მაღალი დონის სახელობის ეროვნული ხარისხის პრემია, რომელსაც უკვე ათი წელია ანიჭებენ ამერიკის შეერთებულ შტატების საუკეთესო სასწავლებლებს. მის პოპულარობასა და ამერიკულ განათლებაზე დადებით ზეგავლენაში, ავტორები თავად დარწმუნდნენ საკუთარი ვიზიტისას. ამ ვიზიტის ორგანიზებისთვის გვსურს, კიდევ ერთხელ მაღლობა გადავუხადოთ აშშ-ს მთავრობას და მის საელჩოს საქართველოში. ვიმედოვნებთ, რომ იმ მოსაზრებების გაცნობა, რომლებმაც საფუძველი დაუდეს ბოლდრიჯის პრემიის ე.წ. კრიტერიალურ მოთხოვნებს, მეტად საინტერესო იქნება. წარმოდგენას შეუქმნის დაინტერესებულ მკითხველს შესაბამის საკონკურსო მოთხოვნებსა თუ პროცედურებზე და დაეხმარება სწავლების ხარისხის სრულყოფის შესაძლებლობათა მოძიება-გამოყენებაში.

1. ხარისხის მართვის პრობლემა საზოგადოოდ

წარმოების სფეროში მოქმედი ორგანიზაციები, პროდუქციის ან მომსახურების ხარისხის ამაღლებისათვის იყენებენ შემდეგ ლოგიკურ სქემას: „პროდუქციის ხარისხი - ხარისხიანი პროცესების შედეგია. პროცესების ხარისხი კი — ხარისხიანი მენეჯმენტის შედეგი“. ამ მიდგომამ უკვე განათლების სფეროშიც მოიკიდა ფეხი. მსოფლიოს მრავალი საგანმანათლებლო დაწესებულება კარგა ხანია, წარმატებით იყენებს ხარისხის მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდებს. განათლების სფეროს ხარისხის უზრუნველყოფის თანამედროვე მეთოდოლოგიებში მკითხველთა უკეთ გასარკვევად, გადაწყვეტით, წიგნი დაგვეწყო ისეთი ინსტრუმენტების მოკლე აღწერით, როგორიც არის ხარისხის ტოტალური მართვა, მართვა ISO9000 სტანდარტების მეშვეობით და ა.შ.

პროდუქციის ან მომსახურების ხარისხის მართვის და უზრუნველყოფის განსახორციელებლად, პირველ რიგში უნდა გავარკვიოთ, თუ რა არის ხარისხი? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემას საუკუნეების მანძილზე, მრავალი ფილოსოფოსი, მეცნიერი თუ მკვლევარი ცდილობდა. ხარისხი სუბიექტური ცნებაა, ამიტომ ყოველ მათგანს განსხვავებული წარმოდგენა გააჩნდათ აღნიშნულ საკითხზე. ასე მაგალითად, არისტოტელეს აზრით, ხარისხი ის თვისებაა, რომლის მიხედვითაც საგნები შეიძლება დავყოთ ორ - კარგ და ცუდ კატეგორიად. ძალიან საინტერესოა ხარისხის ჩინური ვერსია. იეროგლიფი, რომელიც ხარისხს აღნიშნავს, შედგება ორი ელემენტისაგან: „წონასწორობა“ და „ფული“, ანუ ხარისხი უდრის „წონასწორობისა“ და „ფულის“ ჯამს და იდენტურია განსაზღვრებისა „ძვირფასი“, „ძვირად ღირებული“.

მე-20 საუკუნის დასაწყისიდან მკვეთრად გააქტიურდა ხარისხის საკითხებთან დაკავშირებული კვლევები და სამუშაოები, განსაკუთრებით, აშშ-სა და იაპონიაში. ხარისხის განმარტების საკუთარი თვალსაზრისები ჩამოაყალიბეს ხარისხის მენეჯმენტის გამოჩენილმა მკვლევარებმა — დემინგმა, ჯურანმა, კროსბიმ, ისიკავამ და ა.შ. საინტერესოა თვალი გავადევნოთ ხარისხის ცნების განმარტების ცვლილებას, რომელიც წარმოდგენილია ცხრილში 1.1.

არისტოტელე (III საუკუნე წ.ა.)	ხარისხი წარმოადგენს საკვებს შორის განსხვავებას და გუთავაზობს მათ დიფერენცირებას ორი ნიშნით: სიხელდით – "კარგი-ცუდი".
პეტეელი (მე-19 საუკუნე)	ყოფილიან გათვითებული განსაზღვრულობა, ისე რომ ხარისხის დაკარგვისას, ეს რაღაც უკვე აღარ წარმოადგენს იმას, რაც იყო.
ნისური ევრესია შუარტი (1931წ)	ენოვლით, ხარისხი = "წიხასწრობა" + "უფლი". ხარისხის ახასიათების ორი ასპექტი: ობიექტური ობიექტურ ასპექტს ყოიიკერი მახასიათებლები განსაზღვრავს, სუბიექტურს კი ის, თუ რაბუნად "კარგია" ნიუთი
ისიკავა (1951)	ხარისხი – ეს არის თვისება, რომელიც რეალურად აკმაყოფილებს მომხმარებელს.
დემინგი	ხარისხი არის მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილება და გადაჭარბება.
ჯურანი	ხარისხი წარმოადგენს შესაბამისობას დანიშნულებასთან. ხარისხის სუბიექტური მხარეა მომხმარებლის დაკმაყოფილების დონე (ხარისხის უსრეყველსაყოფად შწარმოებულმა უნდა გაიცოს მომხმარებლის მოთხოვნები და შექმნას ისეთი პროდუქცია, რომელიც ამ მოთხოვნებს აკმაყოფილებს).
ГОСТ 15467-79	ხარისხი ესაა პროდუქციის მახასიათებლების ერთობლიობა, რომელიც განაპირობებს მის ვარგისიანობა-გამოსაღებობას – დააკმაყოფილოს გარკვეული მოთხოვნები დანიშნულების შესაბამისად.
სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია (International Organization for Standardization ISO)	ხარისხი - ობიექტის მახასიათებლების ერთობლიობა, რომელიც ანიჭებს მას უნარს, დააკმაყოფილოს მომხმარებლის (კლიენტის) სურვილით და მოდელირით ნაკარნახევი მოთხოვნები.
ხარისხის ამერიკელი საზოგადოება (American Society for Quality ASQ)	ხარისხი სუბიექტური ცნებაა: ყოველ ადამიანს ამ ცნების საკუთარი განმარტება აქვს. ტექნიკაში ხარისხს შეიძლება აქონდეს ორი მიიშენელობა: 1. პროდუქტის ან მომსახურების მახასიათებლები, რომლებიც განაპირობებენ მათ უნარს, დააკმაყოფილონ არსებული ან საყარაულო მოთხოვნები 2. პროდუქტი ან მომსახურება, რომელსაც არ გააჩნია ნაკლი (დეფექტი)

მიუხედავად ხარისხის განმარტებების სიმრავლისა, მათ შორის შეიძლება გამოიყოს ორი, ერთმანეთისგან საკმაოდ განსხვავებული ძირითადი ჯგუფი:

1. ხარისხი ნიშნავს წინასწარ დადგენილ სტანდარტებთან შესაბამისობას;
2. ხარისხი ნიშნავს მომხმარებლის (კლიენტის) მოთხოვნების დაკმაყოფილებას.

მსოფლიოში დღეს არსებული მზარდი კონკურენციის პირობებში, იმისთვის, რომ გამოშვებული პროდუქცია ან განეული მომსახურება ხარისხიანად ჩაითვალოს, აღარ არის საკმარისი მხოლოდ სტანდარტებთან მისი შესაბამისობის დაცვა. ორგანიზაციის ბაზარზე დამკვიდრებისა და წარმატების აუცილებელ პირობად იქცა მომხმარებლის მოლოდინების მაქსიმალურად დაკმაყოფილება. ეს მოთხოვნები იმდენად ხშირად

იცვლება, რომ მათი ჯერ სტანდარტების ჩარჩოებში მოქცევა და მხოლოდ შემდეგ ხარისხიანობის საზომად გამოყენება ახანგრძლივებს ახალი პროდუქციის შექმნისა და ბაზარზე გატანის პროცესს.

ამიტომაც, ხარისხის განმარტებისადმი პირველი მიდგომა ანუ დადგენილ სტანდარტებთან შესაბამისობა, სულ უფრო და უფრო მეტად კარგავს აქტუალობას. თანამედროვე პირობებში ხარისხის განსაზღვრისას, მიზანშეწონილია, გამოვიყენოთ მეორე თვალსაზრისი, რომელიც მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას უკავშირდება. ამ მიდგომას საფუძველი ჩაუყარეს მე-20 საუკუნის შუა ხანებში, ხარისხის თანამედროვე კონცეფციის ფუძემდებლებმა, რომელთა მოსაზრებებსაც ქვემოთ, მოკლედ შემოგთავაზებთ.

2. ხარისხის უზრუნველყოფის თანამედროვე ფილოსოფია

ხარისხის თანამედროვე ფილოსოფიის ფუძემდებლად, მიიჩნევენ ამერიკელ მეცნიერს ედვარდ დემინგს (W. Edwards Deming). მან წარმოადგინა სრულიად ახალი მიდგომა. დემინგმა ძირითადი ყურადღება მენეჯმენტის გარდაქმნაზე გაამახვილა, რადგან მისი აზრით, ნებისმიერ ორგანიზაციაში ხარისხთან დაკავშირებული პრობლემების 94%, სწორედ, არაეფექტიანი მენეჯმენტის სისტემითაა განპირობებული.

აღნიშნულ საკითხებზე მოსაზრებები, დემინგმა ჩამოაყალიბა პოსტულატების სახით და ცნობილია „დემინგის 14 პრინციპის“ სახელით. ეს პრინციპები წარმოადგენენ გარკვეული წესების ჩამონათვალს, რომლებიც ხელმძღვანელებს გარკვეულ მიზნებს უსახავენ და ეხმარებიან კომპანიების გარდაქმნაში. დემინგის პრინციპები საკმაოდ უნივერსალურია. მათი გამოყენება შეიძლება, როგორც მცირე, ასევე დიდ ორგანიზაციებში, როგორც წარმოების, ასევე მომსახურების სფეროში, განათლების სფეროს ჩათვლით.

დემინგის პრინციპების გაცნობისას თავდაპირველად შეიძლება ისეთი შთაბეჭდილება შეიქმნას, რომ ისინი მარტივი, თავისთავად ცხადი და ადვილად მიღწევადია. ეს სრულიად მცდარი და უსაფუძვლო შეხედულებაა, რადგან ამ პრინციპების აღიარება და შეთვისება, მოითხოვს ძირეულ ცვლილებებს; ცვლილებებს პირველ რიგში მენტალურ დონეზე, როგორც ხელმძღვანელობის, ასევე პერსონალის მხრიდან. დემინგის პრინციპები

ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებაზე „აპროგრამებენ“ პერსონალს. ალბათ, ამიტომაც, ხარისხის ფილოსოფიის აღქმას და მიღებას, ხშირად რელიგიის გავრცელებასაც კი ადარებენ. ქვემოთ ჩამოთვლილია „დემინგის 14 პრინციპი“ და წარმოდგენილია მათი მოკლე აღწერა:

პრინციპი 1: „მიზნის მუდმივობა“

ორგანიზაციამ მუდმივ მიზნად უნდა დაისახოს საკუთარი პროდუქციისა და მომსახურების უწყვეტი გაუმჯობესება; ეს მიზნები უნდა გაეცნოს ყველა თანამშრომელს. ხელმძღვანელობა საკუთარი ქმედებებით უნდა ამტკიცებდეს და არწმუნებდეს მათ მუდმივი გაუმჯობესებისკენ სწრაფვის აუცილებლობაში, რათა მსგავსი ენთუზიაზმით განეწყონ და მეტი წვლილი შეიტანონ ხარისხის გაუმჯობესებაში;

პრინციპი 2: „ახალი ფილოსოფია“

აუცილებელია შეთვისება იმ ახალი ფილოსოფიისა, რომელიც ასახულია დემინგის პრინციპებში. მისი აზრით, ეს არ არის უბრალოდ, რამდენიმე ახალი მოსაზრება, ან იდეა, რომელიც ხელმძღვანელობამ უნდა დაუმატოს ადრე უკვე გამოყენებულ მეთოდიკას. არამედ, სრულიად ახალი ხედვა, რომელიც პირველ რიგში, მათგანვე მოითხოვს შეხედულებების რადიკალურ ცვლილებებს; ისეთივე ფუნდამენტურ ცვლილებებს, როგორიცაა, დემინგის თქმით: „...დედამიწის ბრტყელი მოდელიდან სფერულზე გადასვლა“. ახალი ფილოსოფიის ათვისება და ცხოვრების წესად გადაქცევა ცხადია, ერთ დღეში არ მოხდება, მაგრამ ამისთვის საჭიროა ხანგრძლივი და თანმიმდევრული მუშაობა. ყოველმა დღემ მცირეოდენი წვლილი მაინც უნდა შეიტანოს ხარისხის გაუმჯობესებაში;

პრინციპი 3: „უარი თქვით მასობრივ კონტროლზე, როგორც ხარისხის მიღწევის საშუალებაზე“

პირველი რეაქცია დემინგის ამ მოთხოვნაზე, გაკვირვებას და გაუგებრობას იწვევს. თუმცა, პრაქტიკამ დაადასტურა ამ პრინციპის ჭეშმარიტება. ძვირადღირებული ე.წ. მასობრივი კონტროლი ვერ იქნება ხარისხის ამაღლების ეფექტური საშუალება, რადგან ის მხოლოდ აღმოაჩენს დეფექტურ პროდუქციას და არანაირად არ მოქმედებს დამზადებული პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებაზე. ამ პრობლემის გადაჭრის სწორი გზა ორგანიზაციაში საწარმოო პროცესების ოპტიმიზაცია, დეფექტების მიზეზების შესწავლა და მათი აღმოფხვრაა. მაშინ ცხადია, რომ უკვე

ამაღლებს გამოშვებული პროდუქციის ან შემოთავაზებული მომსახურების ხარისხი. ამიტომაც, მასობრივი კონტროლის გამოყენება საერთოდაც კარგაეს აზრს. აი, სწორედ ამ გზას სთავაზობს დემინგი ორგანიზაციებს;

პრინციპი 4: „შენყვითელ შესყიდვები ყველაზე დაბალი ღირებულების საფუძველზე“

პროდუქციის ან მომსახურების შესყიდვისას, ძირითადი კრიტერიუმი ჯერ უნდა იყოს მათი ხარისხი და მხოლოდ შემდეგ, ფასი. აქმნიშნელოვანია პროდუქციისა და მომსახურების მიმწოდებლების სწორი არჩევა, მათთან სანდო და გრძელვადიანი ურთიერთობების დამყარება. ამ შემთხვევაში უკუგება უფრო მეტია, ვიდრე ის „ეკონომია“, რომელიც ყველაზე დაბალი ფასებით შესყიდვებს მოაქვს.

პრინციპი 5: „გაუმჯობესეთ ყოველი პროცესი“

მუდმივად გაუმჯობესეთ ორგანიზაციის მოღვაწეობის თითოეული პროცესი და მთლიანობაში, თვით სანარმოო სისტემა. შეისწავლეთ პრობლემები, რათა ჩანასახშივე აღმოფხვრათ ისინი. არასოდეს დამშვიდდეთ, როცა მოახერხებთ რომელიმე პრობლემის გადაჭრას. როგორც დემინგი ამბობდა: „გაუმჯობესების შესაძლებლობები იმალება პრობლემებში, ხოლო თუ თქვენ ვერ აღმოაჩენთ პრობლემებს, დარწმუნებულნი იყავით, რომ ისინი თვითონვე გიპოვნიან“;

პრინციპი 6: „განახორციელეთ კადრების მუდმივი მომზადება და გადამზადება“

შემოიღეთ კადრების, მათ შორის ხელმძღვანელების, მომზადებისა და გადამზადების სისტემა, რათა უკეთ გამოიყენოთ თითოეული მათგანის პოტენციალი. სწავლება უნდა გახდეს სამუშაო პროცესის ნაწილი. დემინგს დიდ შეცდომად მიაჩნდა ეკონომიის განევა კადრების მომზადებაზე.

პრინციპი 7: „შექმენით ლიდერობის ახალი სტილი“

ორგანიზაციამ უნდა აღზარდოს ჭეშმარიტი ლიდერები. მათი როლი განისაზღვრება არა მხოლოდ იმ მითითებებით, თუ რა უნდა გააკეთონ თანამშრომლებმა, არამედ რეალური დახმარებაც უნდა გაუწიონ სამუშაოს შესრულებისას. ლიდერები უნდა ისწრაფოდნენ, შექმნან ორგანიზაციაში ისეთი გარემო, რომელშიც ყველა დაინტერესებულია საკუთარი შრომის

შედეგებით და ყველა ცდილობს ყოველგვარი სამუშაოს ხარისხიანად შესრულებას;

პრინციპი 8: „განდევნეთ შიში“

უნდა აღმოიფხვრას შიშის ატმოსფერო. პერსონალის თითოეული წევრი მაქსიმალურად ეფექტურად უნდა მუშაობდეს ორგანიზაციის კეთილდღეობისთვის. თანამშრომლებს არ უნდა ეშინოდეთ საკუთარი იდეების და აზრების გამოხატვა, კითხვების დასმა. ხელმძღვანელები არ უნდა გაურბოდნენ ახალ ცოდნასა და იდეებს, რადგან შიშისა და ტყუილის ატმოსფეროში, ისინი დაკარგავენ რეალობის აღქმის შესაძლებლობას;

პრინციპი 9: „დაანგრიეთ ბარიერები ქვედანაყოფებს შორის“

უნდა აღმოიფხვრას ქვედანაყოფების დაქსაქსულობა და მათ შორის ძნელად გადასალახავი ორგანიზაციული ბარიერები. კონკურენცია და ბრძოლა უნდა მიმდი-ნარეობდეს არა ცალკეულ ქვედანაყოფებს შორის, არამედ ხარისხის ასამაღლებლად. სწორედ ეს უნდა უზრუნველყოს ხელმძღვანელობამ;

პრინციპი 10: „უარი თქვით ცარიელ მოწოდებებსა და ლოზუნგებზე“

უარი უნდა ეთქვას იმ ლოზუნგებს, მოწოდებებსა თუ პლაკატებს, რომლებიც პერსონალისგან შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას და ხარისხის გაუმჯობესებას მოითხოვენ, მაგრამ არ მიუთითებენ პრობლემების გადაჭრის გზებს. დაბალი ხარისხის და შრომის ნაყოფიერების ძირითადი მიზეზები მომდინარეობს სისტემიდან. შესაბამისად, მათი აღმოფხვრაც, სცილდება რიგითი თანამშრომლების კომპეტენციას. პერსონალს უნდა მიენოდოს უაღრესად მკაფიო და გასაგები ინსტრუქციები თუ მოთხოვნები. ადმინისტრაციამ გარკვევით უნდა აუხსნას თითოეულ მუშაკს, რას მოელის მისგან;

პრინციპი 11: „უარი თქვით რაოდენობრივ ნორმებსა და მაჩვენებლებზე“

უნდა გამოირიცხოს რაოდენობრივი ნორმებისა და მაჩვენებლების მიზნად დასახვა, როგორც მომსახურე პერსონალის, ასევე ადმინისტრაციისთვის. დემინგი თვლიდა, რომ ძირითადი ყურადღება უნდა გამახვილდეს არა წმინდა რაოდენობრივი მაჩვენებლების შესრულებაზე, არამედ ხარისხის ამაღლებაზე;

პრინციპი 12: „მეცით პერსონალს საშუალება იამაყოს თავისი შრომით“

უნდა აღმოიფხვრას ყველა ფაქტორი, რომელიც ხელს უშლის პერსონალს, იამაყოს საკუთარი შრომის შედეგებით. ასეთი ფაქტორებია, მასალების დაბალი ხარისხი, დაუსაბუთებელი ნორმები, ხელმძღვანელების მიერ პერსონალის აზრის გაუთვალისწინებლობა და სხვ. გარდა ამისა, უარი უნდა ითქვას ყოველწლიურ ატესტაციებსა და რეიტინგებზეც;

პრინციპი 13: „ნახალისეთ სწავლისადმი სწრაფვა“

ყოველმხრივ ხელი უნდა შეეწყოს სწავლისადმი სწრაფვას, მუდმივად უნდა ხორციელდებოდეს პერსონალის სწავლების და თვითგანვითარების პროგრამები. დემინგი დიდად აფასებდა იმ მუშაკებს, რომლებიც ყოველგვარი ძალდატანების, მითითებების და მატერიალური ანაზღაურების გარეშე, ხშირად საკუთარი სახსრებითაც კი, ცდილობდნენ საკუთარი განათლების, თუ პროფესიული კვალიფიკაციის გაუმჯობესებას;

პრინციპი 14: „მიიღეთ ზომები, რათა განახორციელოთ გარდაქმნები“

უმალესი რგოლი არა მარტო სიტყვით, არამედ საქმითაც უნდა ადასტურებდეს ხარისხის სრულყოფისადმი სწრაფვას. ამიტომ მას მკაფიო წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს ხარისხის ამაღლების სფეროში საკუთარ ვალდებულებებზე. არა მარტო ხელმძღვა-ნელობა, არამედ თითოეული წევრი უნდა მონაწილეობდეს ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესში. ორგანიზაციაში უნდა შეისწავლონ და გამოიყენონ ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესების დემინგის ციკლი „დაგეგმე – გააკეთე — შეამოწმე — გაასწორო“.

არსებობს მთელი რიგი ფაქტორებისა, რომლებიც ორგანიზაციებში ხარისხის ფილოსოფიის დანერგვას აფერხებენ. დემინგი მათ „საბედისწერო შეცდომებს და განუკურნებელ სნეულებებს“ უწოდებს. ეს ძირითადი ფაქტორებია:

- მუდმივი მიზნის არარსებობა;
- ნუთიერი მოგებისკენ სწრაფვა;
- პერსონალის ატესტაციისა და რანჟირების სისტემები;
- მმართველი კადრების გაუაზრებელი როტაცია;
- კომპანიის წარმადობის შეფასების მიზნით, მხოლოდ რაოდენობრივი კრიტერიუმების გამოყენება.

უნდა აღინიშნოს, რომ დემინგის ფილოსოფიამ და მისმა მიდგომებმა, საყოველთაო აღიარება და გავრცელება ჰპოვეს მთელ მსოფლიოში. სწორედ, დემინგის პრინციპების დანერგვამ განაპირობა ცნობილი „იაპონიის ეკონომიკური სასწაული“, ხოლო მისი ხარისხის კონცეფციის გამოყენებამ, დიდად შეუწყო ხელი ეკონომიკური კრიზისიდან აშშ-ს გამოსვლას გასული საუკუნის 80-ან წლებში.

3. დემინგის პრინციპების გამოყენება განათლების სფეროში

თავდაპირველად ედვარდ დემინგის პრინციპებს მხოლოდ სამრეწველო ორგანიზაციები და კომპანიები იყენებდნენ, შემდეგ კი, ფართო გავრცელება ჰპოვეს პრაქტიკულად ყველა სფეროში, მათ შორის განათლებაშიც. დღეს მრავალი საგანმანათლებლო დაწესებულება წარმატებით იყენებს ამ პრინციპებს. საინტერესო

თვალსაჩინო მაგალითს წარმოადგენს ნიუ-იორკის შტატის დასავლეთ ბაბილონის სასკოლო ოლქის გამოცდილება (West Babylon School District). ედვარდ დემინგის ზემოაღნიშნული 14 პოსტულატი, აქ შემდეგნაირად იყო მოდიფიცირებული სასკოლო გარემოსთან:

- დასავლეთ ბაბილონის სასკოლო ოლქმა აღიარა და მიიღო ხარისხის ახალი ფილოსოფია და მუდმივ მიზნად დაისახა ხარისხის გაუმჯობესება. ამასთან დაკავშირებით, მიიღეს შემდეგი დადგენილება: „ჩვენ, ვესტბაბილონის სასკოლო ოლქის წარმომადგენლები, ვალდებული ვართ ვიღებთ უზრუნველყოთ ხარისხის პრაქტიკის დანერგვა, რაც საშუალებას მისცემს ჩვენს მოსწავლეებს შეიძინონ, აითვისონ და გადასცენ ხარისხიანი ცოდნა. ჩვენს ძალისხმევაში მნიშვნელოვანი წვლილი უნდა შეიტანოს სამეურვეო საბჭომ და მომსახურე პერსონალმა. შედეგად, შემცირდება მოსწავლეთა განთესვა, პერსონალს კი საშუალება მიეცემა იამაყოს საკუთარი შრომის შედეგებით. ამიტომ ჩვენ ვეცდებით მუდმივად გავაუმჯობესოთ ჩვენი სამუშაო ხარისხი“;
- ახალი მიდგომების გავრცელების მიზნით, სასკოლო ოლქში შეიქმნა ხარისხის ჯგუფები, ანუ პერსონალის მცირერიცხოვანი გუნდები, რომელთა ძალისხმევაც მიმართულია არსებული პროცესების გაუმჯობესებაზე;
- უარი ითქვა მასობრივ კონტროლზე, როგორც ხარისხის მიღწე-

ვის საშუალებაზე და ამიტომაც გაუქმდა პერსონალის მუშაობის შედეგების ფორმალური, რაოდენობრივი შეფასებები. ნაცვლად ამისა, დასავლეთ ბაბილონის სასკოლო ოლქის ხელმძღვანელობა, მუდმივად ახორციელებს აკადემიური და დამხმარე პერსონალის საქმიანობის კვლევასა და შესწავლას, რისთვისაც შემუშავებულია თვისებრივი შეფასების მეთოდები და საერთო თემატური მიდგომები;

- გამოირიცხა კონტრაქტების დადება მხოლოდ დაბალი ფასების გათვალისწინებით და დიდ ყურადღებას აქცევენ მათი გაფორმებისას, საქონლისა თუ მომსახურების ხარისხს, შესყიდვის პირობებს, ვადებსა და ხერხებს. ხდება მომწოდებლების გულდასმით შემოწმება, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ისინი პროდუქციას დაბალ ფასში სთავაზობენ. ალებულია გეზი მომწოდებლებთან გრძელვადიანი, პარტნიორული ურთიერთობების დამყარებაზე;
- დასავლეთ ბაბილონის სასკოლო ოლქში მოხდა სკოლების ადმინისტრაციის, მასწავლებლების და დამხმარე პერსონალის მომზადება-გადამზადების სისტემის სრულყოფა, რაც მათი პროფესიული ცოდნისა და უნარ-ჩვევების მუდმივი გაუმჯობესების საფუძველია;
- მიმდინარეობს მუშაობა სკოლებში შიშის ატმოსფეროს აღმოსაფხვრელად. ამ მიზნით, სასწავლო პროცესის ყველა მონაწილის ინოვაციური და კონსტრუქციული წინადადებების წახალისება ხდება;
- სკოლებში შექმნილი ხარისხის ჯგუფები დადებით როლს ასრულებენ ქვედანაყოფებს შორის დაქსაქსულობისა და ბარიერების მოსპობაში, კომუნიკაციების გაუმჯობესებაში. გარდა ამისა, დამკვიდრდა სასკოლო ოლქის წევრთა მონაწილეობით ე. წ. „გონებრივი შეტევების“ ჩატარების პრაქტიკა;
- უარი ეთქვა ცრუ ლოზუნგებსა და გამაღიზიანებელ მოწოდებებს, რამაც დადებითი შედეგი გამოიღო. მაგალითად, სასკოლო ლონისძიებებში მონაწილეობის თაობაზე გამაღიზიანებელი მოწოდებების შეწყვეტის შემდეგ, მე-9 კლასელთა აქტივობა 66%-დან 92%-მდე გაიზარდა;

- მკაფიოდ ჩამოყალიბდა მართვის უმაღლესი რგოლის ვალდებულებები ხარისხის ამაღლების საქმეში, განისაზღვრა ორგანიზაციის თითოეული წევრის ადგილი ამ პროცესში; წაახალისეს დემინგის ციკლის შესაბამისად მიმდინარე ცვლილებები.

4. ხარისხის ტოტალური მართვა (ხტმ)

ხარისხის თანამედროვე ფილოსოფიის ჩამოყალიბებაში, ედვარდ დემინგთან ერთად, მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს მე-20 საუკუნის გამოჩენილმა მეცნიერებმა და მკვლევარებმა, რომლებიც „ხარისხის გურუების“ (Quality Gurus) სახელით არიან ცნობილნი — ჟოზეფ ჯურანი (Joseph M. Juran), ფილიპ კროსბი (Philip Crosby), არმანდ ფეიგენბაუმი (Armand Feigenbaum), ვალტერ შუჰარტი (Walter Shewhart), კაორუ ისიკავა (Kaoru Ishikawa), გენიჩი ტაგუჩი (Genichi Taguchi) და სხვ. (დანვლილებითი ინფორმაცია იხილეთ <http://www.qualitygurus.com>).

მათი საერთო ძალისხმევის საფუძველზე ჩამოყალიბდა პრინციპულად ახალი მიდგომა ნებისმიერი სახის, დიდი თუ მცირე ორგანიზაციის მართვისათვის, სახელწოდებით:

ხარისხის ტოტალური მართვა — ხტმ (Total Quality Management, TQM). ის ორიენტირებულია ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებაზე, მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასა და ორგანიზაციისა თუ საზოგადოების ყველა წევრისთვის მაქსიმალური სარგებლიანობის მოტანაზე. ქვემოთ წარმოდგენილია ხტმ-ის ძირითადი პრინციპები და მათი ინტერპრეტაცია განათლების სფეროში.

1. ხელმძღვანელობის წამყვანი როლი

ხარისხის ტოტალური მართვისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ხელმძღვანელობის როლს. მათ უნდა დასახონ ერთიანი მიზნები და ამ მიზნების რეალიზაციის საშუალებანი. ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების გეგმების შემადგენელ ნაწილს უნდა წარმოადგენდეს პროდუქციის/მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების გეგმები. მაგალითად, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ხელმძღვანელობის სტრატეგიული მიზანია ხტმ-ზე ორიენტირებული ფექტური მართვის სისტემის შექმნა. ორგანიზაციის ხელმძღვანელები უნდა ცდილობდნენ, შექმნან ისეთი გარემო, რომელიც უზრუნველყოფს პერსონალის მაქსიმალურად ჩართვას დასახული მიზნების განხორციელებაში.

2. ორგანიზაციის ორიენტაცია მომხმარებელზე

ორგანიზაცია მთლიანად დამოკიდებულია თავის მომხმარებლებზე, ამიტომ პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს, ვინ არის მისი პროდუქციის ან მომსახურების ძირითადი მომხმარებელი? როგორია არსებული და მოსალოდნელი მოთხოვნები? ანუ ყოველმა ორგანიზაციამ მიზნად უნდა დაისახოს მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება და უფრო მეტიც, მათი მოლოდინის გადაჭარბება.

განათლების სისტემას ძალიან ბევრი მომხმარებელი ჰყავს, რაც მისი თავისებურებაა. ამ სფეროს ძირითად მომხმარებელს ანუ პირველად ბენეფიციარებს წარმოადგენენ მოსწავლეები/სტუდენტები. მეორადი ბენეფიციარების სახით კი, გვევლინებიან მშობლები, მასწავლებლები, დამსაქმებლები, პროფესიული ორგანიზაციები, სახელმწიფო და მთელი საზოგადოება. მასწავლებელი, ისევე როგორც სტუდენტი, შეიძლება იყოს მომხმარებელიც და მიმწოდებელიც, რაც განათლების სისტემის სპეციფიკაა. თუ ლექციის ნაკითხვისას მასწავლებელი მიმწოდებელია, სტუდენტი კი, მომხმარებელი — გამოცდების ჩაბარების პროცესში როლები იცვლება. ორგანიზაციის მომხმარებელზე ორიენტაცია, პირველ რიგში, გულისხმობს მათი სურვილების, მოთხოვნების და პრეტენზიების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზს. ეს ხორციელდება სისტემატურად, სხვადასხვა წყაროს მეშვეობით. რაც საშუალებას იძლევა გამოვიტანოთ ზუსტი და დასაბუთებული დასკვნები, როგორც კონკრეტული მომხმარებლის, ასევე მთელი ბაზრის მოთხოვნების შესახებ.

3. პერსონალის მონაწილეობა

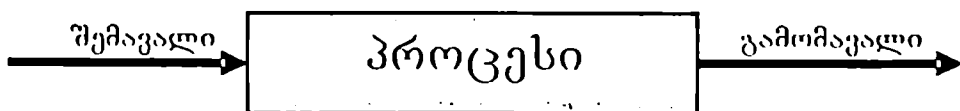
მთელი პერსონალი, ხელმძღვანელებით დაწყებული და რიგითი თანამშრომლებით დამთავრებული, აქტიურად უნდა მონაწილეობდეს ხარისხის მართვის პროცესში, რადგან, სწორედ, პერსონალი განიხილება, ორგანიზაციის ყველაზე დიდი სიმდიდრედ. ამიტომაც უნდა შეიქმნას ყველა პირობა ამ ადამიანთა შემოქმედებითი პოტენციალის მაქსიმალურად გამოვლენისა თუ გამოყენებისათვის. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება თანამშრომლების მატერიალურ და მორალურ ნაზღაურებას. ისინი უნდა ფლობდნენ გუნდური მუშაობის მეთოდებს. ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესება მეტწილად ორგანიზებულია და ხორციელდება ჯგუფების მეშვეობით, რადგან გუნდური პრინციპებიდან მომდინარე ეფექტი ბევრად აღემატება ცალკეული შემს-

რულებლების, ინდივიდების მუშაობისას მიღებულ შედეგთა ჯამს.

ეს პრინციპი საგანმანათლებლო სისტემაში გულისხმობს მთელი დანესებულების პერსონალის (პედაგოგიური, აკადემიური, ადმინისტრაციული, დამხმარე) მონაწილეობას ხარისხის გაუმჯობესების პროცესებში. მეტიც, ამ პროცესებში ჩართულნი უნდა იყვნენ მოსწავლეები და სტუდენტებიც. საგანმანათლებლო დანესებულების მართვის სწორედ ასეთი მიდგომაა განსაზღვრული საქართველოს კანონმდებლობით. "კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ" ითვალისწინებს სტუდენტების მონაწილეობას, როგორც უმაღლესი საგანმანათლებლო დანესებულების, ასევე ფაკულტეტების მართვის ორგანოებში.

4. პროცესული მიდგომა ხარისხის მართვისადმი

პროცესული მიდგომა ხარისხის მართვისადმი წარმოადგენს ძირითად პრინციპს, რომელსაც ეფუძნება ხტმ. დემინგის თეორიის თანახმად, ორგანიზაციის მოღვაწეობა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ცალკეული პროცესების ერთობლიობა, ხოლო პროდუქციის ან მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით, ზემოქმედება უნდა მოვახდინოთ თვით პროცესზე და არა პროცესის შედეგზე (ნახ.4.1). პროცესში იგულისხმება რესურსებისა და საქმიანობის ურთიერთდაკავშირებული ერთობლიობა, რომელიც მიწოდებულ ნედლეულს (შესასვლელს) გარდაქმნის საბოლოო პროდუქტად (გამოსასვლელად). რესურსებს მიეკუთვნება პერსონალი, მომსახურება, მონყო-ბილობები, ტექნოლოგია და მეთოდოლოგია. როგორც ვხედავთ, პროცესული მიდგომა გულისხმობს მოსალოდნელი შეცდომების აცილების მიზნით, ორგანიზაციაში პრევენციული ღონისძიებების ჩატარებას და არა პროცესის შედეგების აღნუსხვა-დაფიქსირებასა და მათ შემდგომ შესწორებას, სასურველი შედეგების მისაღწევად.



ნახ. 4.1 პროცესული მიდგომა ხარისხის მართვისადმი

მაგალითად, უმაღლეს საგანმანათლებლო დანესებულებაში შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი ძირითადი პროცესები: სასწავლო, სამეცნიერო-კვლევითი და მთლიანად, თვით დანესებულების მართვის ანუ ადმინისტრ-

ტრირების. პროცესების იერარქიული სტრუქტურიდან გამომდინარე, ისინი დაყოფილია უფრო დაბალი დონის პროცესებად, რომლებიც თავის მხრივ იყოფა კიდევ უფრო დაბალ დონედ და ა.შ. მაგალითად, სასწავლო პროცესში შეიძლება გამოიყოს ისეთი ქვეპროცესები, როგორიცაა, სასწავლო პროგრამების (კურიკულუმების) შემუშავება, ლექციების წაკითხვა, საკურსოს მომზადება, გამოცდების ჩაბარება და სხვ. უმაღლესი განათლების ხარისხის მართვის სფეროში პროცესული მიდგომის გამოყენების შემთხვევაში, ყველა ეს პროცესი უნდა განვიხილოთ, როგორც საქმიანობა, რომლის შედეგად, გარკვეული შესასვლელი პარამეტრების მქონე ობიექტი" (აბიტურიენტი, რომლის სანწყისი მომზადება შეესაბამება სათანადო მოთხოვნებს), შესაბამისი რესურსების გამოყენებით, გარდაიქმნება სპეციალისტად.

საგანმანათლებლო დაწესებულებაში პროცესული მიდგომის განხორციელების მიზნით, პირველ რიგში არსებული პროცესების იდენტიფიცირება უნდა მოხდეს; უნდა

განისაზღვროს და გაიზომოს თითოეული მათგანის შესასვლელი და გამოსასვლელი პარამეტრები. მაგალითად, თუ განვიხილავთ კონკრეტული საგნის შესწავლის პროცესს, უნდა დავადგინოთ რა ცოდნით, უნარებითა და კომპეტენციებით შემოდის სტუდენტი ამ პროცესში და რას იღებს პროცესის დასრულების შემდეგ; უნდა დადგინდეს შესრულების ნესები, შემსრულებლების უფლება-მოვალეობანი და პასუხისმგებლობანი ამ პროცესის თითოეულ ეტაპზე; განისაზღვროს პროცესის უზრუნველსაყოფად საჭირო რესურსები (ადამიანური, მატერიალური, ფინანსური და სხვ.). და ბოლოს, განხორციელდეს პროცესის მართვა, სასურველი შედეგის მიღწევის მიზნით.

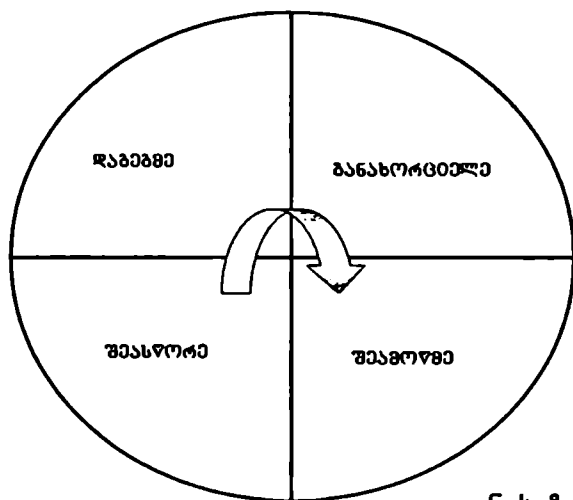
5. სისტემური მიდგომა ხარისხის მართვისადმი

ბტმ-ის პრინციპების შესაბამისად, ორგანიზაციის ეფექტურობის გაზრდისათვის, საჭიროა ურთიერთდაკავშირებული პროცესების ერთიანი სისტემის შექმნა და მისი მართვა. ამ თვალსაზრისით, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, შეიძლება განვიხილოთ მრავალდონიან სისტემად, რომელიც შედგება სხვადასხვა, რიგ შემთხვევაში განსხვავებული მიზნების მქონე ქვესისტემებისგან. მაგალითად, სასწავლო, სა-მეცნიერო-კვლევითი, მენეჯმენტის, ფინანსური, სოციალური, მატე-

რიალურ-ტექნიკური. საგანმანათლებლო დაწესებულების ხელმძღვანელობის მიზანია ამ მრავალდონიანი სისტემის ორიენტირება ხარისხის უწყვეტ გაუმჯობესებაზე. მხოლოდ მართვის სისტემური მიდგომით ხდება შესაძლებელი სტრატეგიული გეგმების (და მათ შორის, ხარისხის გაუმჯობესების გეგმების) შემუშავებისას, მომხმარებელთან სრული უკუკავშირის გამოყენება.

6. ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესება

ხტმ-ის მიდგომა ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესებისადმი, გულისხმობს ყველა პროცესის განხორციელებისას ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესების ციკლის (დემინგის ციკლის) გამოყენებას ანუ ნებისმიერი საქმიანობა უნდა მოიცავდეს შემდეგ ეტაპებს: «დაგეგმე—განახორციელე—შეამოწმე—შეასწორე» (Plan-Do-Check-Act, PDCA) (ნახ, 4.2).



**ნახაზი 4.2. ხარისხის
უწყვეტი გაუმჯობესების
ციკლი (დემინგის ციკლი)**

ამ პრინციპის რეალიზაციისათვის მნიშვნელოვანია, რომ დაწესებულების თითოეული თანამშრომელი მოტივირებული იყოს, როგორც ცალკეული პროცესის, ასევე მთლიანი სისტემის უწყვეტი გაუმჯობესებით. მათ უნდა შეისწავლონ ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესების მეთოდები და საშუალებები ანუ ხტმ-ს ძირითადი პრინციპები.

ედვარდ დემინგი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებდა ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესების ციკლის რეალიზაციას. ის აღნიშნავდა, რომ: „სანამ მისი წრე ტრიალებს, ხარისხი უზრუნველყოფილია, როგორც კი ის გაჩერდება— ხარისხი გაუარესდება“.

7. გადაწყვეტილებების მიღება ფაქტების საფუძველზე

ეფექტურ გადაწყვეტილებებს მხოლოდ სანდო მონაცემების გამოყენების საფუძველზე იღებენ. ასეთი მონაცემების წყაროები შეიძლება იყოს შედეგები ხარისხის სისტემის შიდა შემოწმების, ან მომხმარებლების საჩივრების თუ სურვილების ანალიზისა და ა.შ. ასევე, ინფორმაცია შეიძლება ეფუძნებოდეს ორგანიზაციის თანამშრომლების წინადადებებს, რომლებიც ხარისხის გაუმჯობესებას ან დანახარჯების შემცირებასთან დაკავშირებულ იდეებს შეეხება.

8. მიმწოდებელთან ურთიერთხელსაყრელი კავშირი

ნებისმიერი ორგანიზაცია მჭიდროდ არის დაკავშირებული თავის მიმწოდებელთან, ამიტომ მიზანშეწონილია მათთან გრძელვადიანი და ურთიერთხელსაყრელი კავშირების დამყარება. მაგალითად, უნივერსიტეტების შემთხვევაში, „მიმწოდებლები“ არიან სკოლები, კოლეჯები, სხვა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები, რომლებ-თანაც სასურველია მჭიდრო თანამშრომლობა სხვადასხვა მიმართულებით: სტუდენტების მოზიდვა, „მიმწოდებლების“ სასწავლო პროგრამების გაძლიერება, მათი ინტერესების გათვალისწინება სასწავლო პროგრამების შემუშავებისას და სხვ.

ხარისხის ტოტალური მართვის არა ფორმალური, არამედ რეალური განხორციელება, ორგანიზაციაში მოითხოვს ფართომასშტაბიან ცვლილებებს, რომლებიც შეეხება ყველა და პირველ რიგში, მენტალურ სფეროს. ეს არის ორგანიზაციის არსებობისა და მოღვაწეობის განსაკუთრებული ფორმა. მისი ძირითადი მახასიათებელი მუდმივი გაუმჯობესების პროცესია. კრიზისულ სიტუაციაში მყოფი ბევრი დაწესებულება მიმართავს ხტმ-ს, როგორც „მაშველ რგოლს“, რომელიც დაეხმარება მათ კრიზისიდან გამოსვლაში. როგორც წესი, ისინი აღწევენ კიდეც მიზანს. მეტიც, ხტმ-ს იდეოლოგია ხელს უწყობს ორგანიზაციას არა მარტო კრიზისიდან გამოსვლაში, არამედ საშუალებას აძლევს აამაღლოს ეფექტურობა და კონკურენცია გაუწიოს უკვე წარმატებულ ორგანიზაციებს.

ბოლო წლებში ხარისხის მენეჯმენტის მეთოდების გამოყენება საკმაოდ აქტუალურია განათლების სფეროშიც. ამერიკელი ავტორის, რონ ფიჯერალდის აზრით, საგან-მანათლებლო სექტორში ხტმ-ს გამოყენება უკავშირდება შემდეგ დადებითი ფაქტორებს:

1. ხტმ ეხმარება სკოლებს, კოლეჯებს, უნივერსიტეტებს, რომ უკეთ მოემსახურონ თავიანთ ძირითად მომხმარებლებს (ანუ სტუდენტებსა და დამსაქმებლებს).
2. ხტმ ეხმარება თვით ძირითად მომხმარებლებს (ანუ სტუდენტებსა და დამსაქმებლებს);
3. ხტმ-ის ორიენტირება უწყვეტ გაუმჯობესებაზე ერთ-ერთი ძირითადი საშუალებაა განათლების რეფორმისათვის დამახასიათებელი ანგარიშვალდებულების მოთხოვნის განსახორციელებლად.
4. ხტმ-ისათვის დამახასიათებელია ჩამოყალიბდეს ისეთი გარემო, სადაც არ არის არანაირი შიში, და სადაც ხორციელდება უწყვეტი ზრდა და გაუმჯობესება. სტუდენტებსა და მასწავლებლებს ეძლევათ არაჩვეულებრივი საშუალება უკეთ გამოავლინონ საკუთარი პოტენციალი.

ხარისხის ტოტალური მართვის ფილოსოფია და პრინციპები გარკვეულწილად ასახულია ბოლონიის პროცესის მიდგომებში უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფასთან დაკავშირებით. მაგალითად, „ხარისხის უზრუნველყოფის ევროპული ასოციაციის“ (ENQA) მიერ შემუშავებულ დოკუმენტში — „ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტები და სახელმძღვანელო პრინციპები ევროპის უმაღლესი განათლების სივრცეში“ — ბოლონიის პროცესის წევრი ქვეყნების უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს მოუწოდებენ: „სრულად მიუძღვნან თავი იმ კულტურის განვითარებას, რომელიც აღიარებს ხარისხის და ხარისხის უზრუნველყოფის მნიშვნელობას მათ მუშაობაში“; „შეიმუშაონ და განახორციელონ ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესების სტრატეგია“; განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმონ სტუდენტებს, როგორც საგანმანათლებლო მომსახურების ძირითად მომხმარებლებს, უზრუნველყონ მათი და სხვა, დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობა ხარისხის სრულყოფაში, იზრუნონ მათთან უკუკავშირზე და სხვ.

5. ხტმ-ს პრინციპების დანერგვა

როგორ უნდა განხორციელდეს კონკრეტულ ორგანიზაციებში ხტმ-ს პრინციპების დანერგვა? აქ შეიძლება მოვიშველიოთ ედვარდ დემინგის რჩევები, რომლებიც დღესაც აქტუალური და ეფექტურია. კერძოდ:

1. ხელმძღვანელებმა, რადგან განსაკუთრებული როლი აკისრიათ, უნდა „მოიკრიბონ ძალა და შინაგანად განენწყონ ახალი ფილოსოფიის მისაღებად“;
2. დემინგის 14 პრინციპზე დაყრდნობით ხელმძღვანელობამ უნდა შეიმუშაოს ხტმ-ს დანერგვის გეგმის ძირითადი მიმართულებები და შეცდომების აცილების მიზნით, გაითვალისწინოს ის „საბედისწერო შეცდომები და განუკურნებელი სნეულებები“, რომლებზეც ყურადღებას ამახვილებდა თავად დემინგი;
3. ხელმძღვანელობამ მკაფიოდ უნდა განუმარტოს ყველა თანამშრომელს, რისთვის არის საჭირო ცვლილებები;
4. ორგანიზაციის მთელი საქმიანობა, იქ მიმდინარე პროცესები უნდა წარიმართოს ეტაპებად (სტადიებად). ამასთან ყოველი მომდევნო ეტაპი წინა ეტაპისათვის მომხმარებელს უნდა წარმოადგენდეს. მუშაობის მეთოდების მუდმივი გაუმჯობესება უნდა ხორციელდებოდეს თითოეულ ეტაპზე და ეს თითოეული ეტაპი მიმართული უნდა იყოს ხარისხის სრულყოფაზე;
5. ორგანიზაციაში, რაც შეიძლება, სწრაფად უნდა ჩამოყალიბდეს ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებაზე მიმართული სტრუქტურული ერთეული. საქმიანობის თითოეულ ეტაპზე უნდა გამოიყენებოდეს ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესების ციკლი (PDCA);
6. ყოველმა თანამშრომელმა უნდა მიიღოს მინაწილეობა სამუშაოს სრულყოფაში;
7. და ბოლოს, შემაჯამებელი და მნიშვნელოვანი ღონისძიება, რომელიც ორგანიზაციაში ხტმ-ს პრინციპების რეალიზაციის ფუნდამენტია და შეუქცევად ხასიათს შესძენს განხორციელებულ პოზიტიურ ცვლილებებს, ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის შექმნაა (დემინგი მიიჩნევდა, რომ აქ საჭიროა კომპეტენტური სპეციალისტების მონაწილეობა);

როგორც ვხედავთ, ხტმ-ის პრინციპების რეალიზაციისათვის, მრავალი გარდაქმნაა საჭიროა. ეს შეეხება არა მხოლოდ მართვის პროცესებს, არამედ მთელი პერსონალის მენტალიტეტს, რათა შეიცვალოს დამოკიდებულება ორგანიზაციაში განსახორციელებელი ცვლილებებისადმი.

ჯერ კიდევ 1995 წელს, აშშ-ს კონგრესი დაინტერესდა ხტმ-ს შესაძლებლობებით და დაავალა ცენტრალურ საფინანსო-საკონტროლო კომისიას ამ მიმართულებით კვლევის ჩატარება. ფართომასშტაბიანი კვლევების შედეგებმა ერთმნიშვნელოვნად ცხადყო, რომ ხტმ-ს პრაქტიკული გამოყენება უაღრესად დადებით ზეგავლენას ახდენს ორანიზაციების მუშაობის ყველა ასპექტზე. ამასთან, ისიც აღინიშნა, რომ ხტმ ეფექტურია ყველა სახის ორგანიზაციებისთვის (როგორც მსხვილი და საშუალო, ასევე მცირე და ნებისმიერ სფეროში მოქმედი კომპანიებისათვის, მატერიალური წარმოებით დაწყებული, ჯანდაცვის და იურიდიული მომსახურებით დამთავრებული).

როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, ხტმ-ს პრინციპების რეალიზაციის აუცილებელი საფუძველი ორგანიზაციაში ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის შექმნაა. რა არის ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა? სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის ISO 9000 სტანდარტის მიხედვით: „ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა (ხმს) წარმოადგენს საორგანიზაციო სისტემას, შექმნილს ხარისხის სფეროში პოლიტიკისა და მიზნების მუდმივი ფორმირებისა და მათი მიღწევისათვის“. ხმს პირველ რიგში სისტემაა და ნებისმიერი სისტემის მსგავსად, ხასიათდება დანიშნულებით, სტრუქტურით, შემადგენელი ელემენტებითა და მათ შორის ურთიერთკავშირებით.

ამ ზოგად განმარტებას, განათლების სფეროსთან მიმართებით, შეიძლება გავუკეთოთ ამგვარი ინტერპრეტაცია: „*ხარისხის მართვის სისტემა წარმოადგენს საგანმა-ნათლებლო დაწესებულების საორგანიზაციო სტრუქტურის, დოკუმენტაციის (შიდა დებულებები, პროცედურების განხორციელების წესები, მეთოდური მითითებები, ინსტრუქციები), პროცესების და რესურსების ერთობლიობას, რომელიც საჭიროა ხარისხის საერთო მართვისათვის.*“

როდესაც ვსაუბრობთ ორგანიზაციაში ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ჩამოყალიბებაზე (მათ შორის, საგანმანათლებლო დაწესებულების), პირველ რიგში უნდა განვსაზღვროთ მოდელი, რომლის მიხედვითაც

აიგება ეს სისტემა. მოდელში იგულისხმება ორგანიზაციის სხვადასხვა ასპექტებისა და პროცესების მიმართ მოთხოვნების, პრინციპების, მეთოდებისა და მაჩვენებლების ერთობლიობა. დღეისათვის ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ყველაზე გავრცელებული მაგალითები, ISO 9000 სტანდარტისა და ხარისხის პრემიების მოდელებს ეფუძნება.

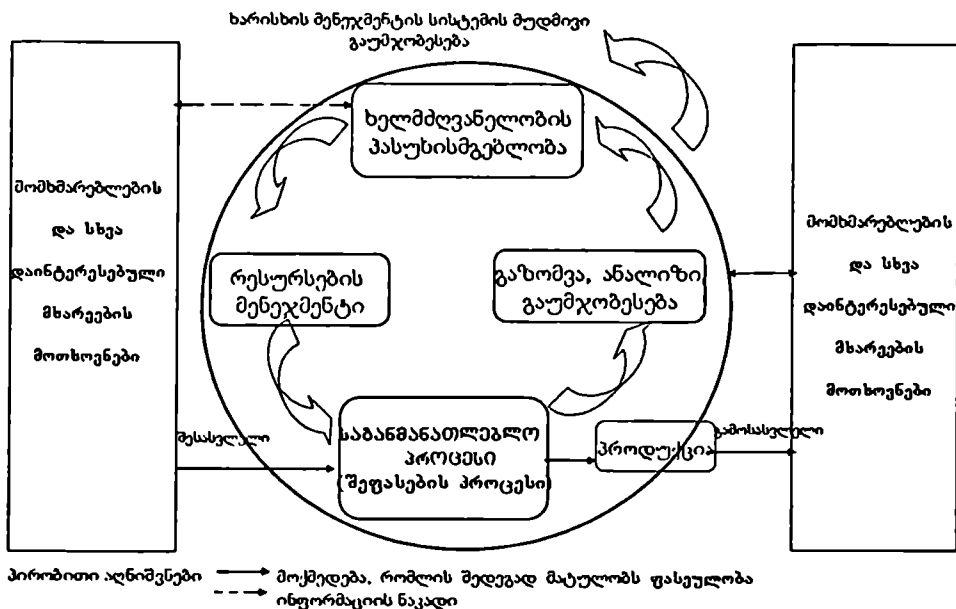
6. ხარისხის მართვა ISO 9000 სტანდარტების საფუძველზე

როგორც უკვე აღინიშნა, ხტმ-ს პრინციპებზე მომუშავე ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დამუშავების და დანერგვის ერთ-ერთ გავრცელებული გზაა, მისი შესაბამისობა სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის (International Organization for Standardization, ISO) მიერ შემუშავებულ ISO 9000 სერიის სტანდარტებთან. ეს სტანდარტები ხელს უწყობს ყველა ტიპისა თუ ზომის ორგანიზაციებში ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის შემუშავებას, დანერგვას, ეფექტურ ფუნქციონირებას და საბოლოო ჯამში, ამ ორგანიზაციის სერტიფიცირებას.

ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა ორგანიზაციის მართვის შემადგენელი ნაწილია, რომელიც ხარისხის სფეროში პოლიტიკისა ფორმირებისა და ამ პოლიტიკის შესაბამისი მიზნების განხორციელებისათვის იქმნება. პროცესულ მიდგომაზე დაფუძნებული საგანმანათლებლო დანერგვების ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა გამოსახულია ნახაზზე 6.1.

(ხმს) ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ფუნქციონირება ეფუძნება ხარისხის ფილოსოფიის შემდეგ დებულებებს - წუნის მიზეზი ყოველთვის არასწორი ქმედებებია. ეს რომ თავიდან ავიცილოთ და შევქმნათ ხარისხიანი პროდუქცია ან მომსახურება, საჭიროა სწორი ქმედებების ფორმალიზება (აღწერა), მათ შესასრულებლად ინსტრუქციების შემუშავება და შემდეგ, შესრულებაზე კონტროლი.

როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, ხმს, ნებისმიერი სისტემის მსგავსად, ხასიათდება დანიშნულებით, სტრუქტურით, შემადგენელი ელემენტებით და მათ შორის ურთიერთ-კავშირებით. განვიხილოთ ცალ-ცალკე თითოეული მათგანი:



ნახ.6.1 პროცესულ მიდგომაზე დაფუძნებული საგანმანათლებლო დანესებულების ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა

ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დანიშნულება

ხმს-ის დანიშნულებაა განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა და მომხმარებლების (სტუდენტები, დამსაქმებლები, მშობლები და სხვა დაინტერესებული პირები) მოთხოვნების და მოლოდინის დაკმაყოფილება. აღსანიშნავია, რომ ხმს-ს ძირითადი ამოცანა გამოშვებული პროდუქციის თითოეული ერთეულის კონტროლი (განათლების სფეროს შემთხვევაში, მაგალითად, ცალკეული სტუდენტის ცოდნის, კომპეტენციების, უნარ-ჩვევების კონტროლი) როდია. ვმისი უმთავრესი ამოცანაა ისეთი საორგანიზაციო სტრუქტურისა და პირობების შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს საგანმანათლებლო პროცესის მაღალ ხარისხს და რომლის პირობებშიც, შეუძლებელია დაბალი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების მქონე სტუდენტების, ისევე როგორც დაბალი კვალიფიკაციის მასწავლებლებისა ან უხარისხო აღჭურვილობის არსებობა.

ხმს შედგება შემდეგი ელემენტებისაგან:

1. **ორგანიზაცია** - წარმოადგენს ხარისხთან დაკავშირებული საორგანიზაციო-საშტატო სტრუქტურის ელემენტების ერთობლიობას, მათი ურთიერთქმედების წესებს და პერსონალს, რომელიც პასუხისმგებელია ხარისხზე.
2. **პროცესი** - რესურსებისა და საქმიანობის ურთიერთდაკავშირებული ერთობ-ლიობა, რომელიც მიზნობრივ ნედლეულს (შესასვლელს) გარდაქმნის საბო-ლოო პროდუქტად (გამოსასვლელად). რესურსებს მიეკუთვნება პერსონალი, მომ-სახურება, მონყო-ბილობები, ტექნოლოგია და მეთოდოლოგია. როგორც წესი, ორგანიზაციაში პროცესების დაგეგმვა და განხორციელება დამატებული ღირებულების შექმნას ისახავს მიზნად.
3. **პროცედურა** - საქმიანობის ან პროცესის შესრულების დადგენილი მეთოდი (ხერხი). მაშასადამე პროცედურა შეიძლება ეწოდოს როგორც პროცესს (პრო-ცესების ერთობლიობას), ასევე დოკუმენტს, რომელშიც აღწერილია პროცესის განხორციელების სწორი გზა.
4. **დოკუმენტი** - შესაბამის მატარებელზე განთავსებული ინფორმაცია.
5. **რესურსები** - ყველაფერი, რაც უზრუნველყოფს ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის მუშაობას (ადამიანური, დროის რესურსები და ა.შ.).

მთლიანად დაწესებულებაში ან მის სტრუქტურულ ქვედანაყოფში ხმს-ის შექმნა და მისი შემდგომი სერტიფიცირება, როგორც წესი, ხორციელდება გარკვეული თანმიმდევრობით და მოიცავს 6 ძირითად ეტაპს:

1. დაწესებულებაში არსებული სისტემის აუდიტი

ხმს-ს აუდიტის მიზანია განსაზღვროს, თუ რამდენად შეესაბამება დაწესებულებაში არსებული მართვის სისტემა ISO 9000 სტანდარტების მოთხოვნებს. როგორც წესი, აუდიტს ატარებენ სერტიფიცირებული აუდიტორები სპეციალური მეთოდოლოგიის მიხედვით. აუდიტორები შეიძლება იყვნენ როგორც გარედან მოწვეული კონსულტანტები (გარე აუდიტორები), ასევე ორგანიზაციის თანამშრომლები (შიდა აუდიტორები).

2. პერსონალის სწავლება

ხმს-ის შექმნის აუცილებელი პირობა დაწესებულების პერსონალის მიერ ხარისხის მენეჯმენტის საფუძვლების და ISO სტანდარტების მოთხოვნათა შესწავლაა. პერსონალის სწავლება სხვადასხვა საშუალებებით ხორციელდება, მაგალითად მონვეული ექსპერტების, ან შიდა აუდიტორების მეშვეობით, სპეციალური საკონსულტაციო ორგანიზაციის დახმარებით და ა.შ. ეს უკანასკნელი შეიძლება მოიწვიოს დამკვეთმა ორგანიზაციამ ხმს-ის შექმნის ნებისმიერ ეტაპზე. ის შესაძლებელია მონაწილეობდეს არა მხოლოდ პერსონალის მომზადებაში, არამედ ხმს-ის შემუშავება-დანერგვაში, წინასწარი და შიდა აუდიტის ჩატარებაშიც. ერთადერთი, რისი განხორციელებაც საკონსულტაციო ორგანიზაციას არ შეუძლია, სასერტიფიკაციო აუდიტია.

3. ხმს-ის შემუშავება, ან არსებულის სრულყოფა

ეს ეტაპი წარმოადგენს ხმს-ის შექმნის ყველაზე შრომატევად პროცესს. ამ დროს რეკომენდებულია, რომ განხორციელდეს შემდეგი ქმედებები:

- “არსებული სისტემის ანალიზის” საფუძველზე შემუშავდეს ხმს შექმნის გეგმა;
- სამუშაოს ხელმძღვანელის და მთავარი შემსრულებლის (პრომოუტერის) დანიშვნა, მათი პასუხისმგებლობის და უფლებამოსილების განსაზღვრა;
- ხარისხის მართვის სისტემის სამსახურის სტრუქტურისა და ფუნქციების განსაზღვრა;
- ხელმძღვანელობის მიერ „ხარისხის სფეროში პოლიტიკის“ შემუშავება;
- ხარისხის სისტემის პროცედურებზე ან ელემენტებზე პასუხისმგებელი თანამდებობის პირების შერჩევა და დოკუმენტურად გაფორმება;
- ხარისხის მართვის პროცედურების შემუშავება. პროცედურის ფორმულირებისათვის საჭიროა განისაზღვროს პროცესის შესრულების წესები (ალგორითმი) და შემდეგ მოხდეს მათი ფორმალიზება. ამ პროცედურათა ერთობლიობა განსაზღვრავს მოდელს;
- პროცედურების შესაბამისი „მუშა ინსტრუქციების“ შემუშავება;
- “ხარისხის სახელმძღვანელოს” ფორმულირება და შედგენა.

4. ხმს-ის დანერგვა

ეს ეტაპიც, ისევე როგორც წინა, დიდი შრომატევადობითა და გარკვეული სირთულეებით ხასიათდება. ხმს-ის წარმატებულად დანერგვა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული პერსონალის კვალიფიკაციაზე. კომპეტენტურ პერსონალს შეუძლია პროცედურების დამოუკიდებლად რეალიზაცია. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მისი დანერგვა ხელმძღვანელობისა და კონსულტანტების საკმაოდ დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. ხმს-ის დანერგვის ფაქტი აუცილებელია ხარისხის მართვის სერტიფიცირებისათვის. სასერტიფიკაციო ორგანოების უმრავლესობა დადებით გადანყვეტილებას იღებს ხმს-ის სტატუსის შესახებ, თუ ის დანერგილია და ფუნქციონირებს 9—12 თვის განმავლობაში.

5. ხმს-ის სერტიფიცირება

მს სერტიფიკაციის წინ, მიზანშეწონილია სერიული ხასიათის შიდა აუდიტის ჩატარება. როცა ხელმძღვანელობა დარწმუნდება, რომ ორგანიზაციაში ყველაფერი მზადაა სერტიფიკაციისთვის, სასურველია კონსულტანტების მეშვეობით წინასწარი აუდიტის ჩატარება ანუ სასერტიფიკაციო აუდიტის გენერალური რეპეტიცია. ორგანიზაციების ნაწილი სხვა გზით მიდის: იწვევენ სასერტიფიკაციო აუდიტს, რომელიც გამოავლენს შეცდომებსა და ხარვეზებს და შემდგომ, განმეორებითი სასერტიფიკაციო აუდიტის შედეგად, იღებენ სერტიფიკატს.

სასერტიფიკაციო აუდიტს ახორციელებს სასერტიფიკაციო ორგანო, რომელიც აკრედიტებულია შესაბამისი ინსტანციების მიერ და გააჩნია დაწესებულების ხმს ISO 9000 სერიის სტანდარტებთან შესაბამისობის შეფასების უფლება. მსოფლიოში ცნობილ სასერტიფიკაციო ორგანოებს შორის აღსანიშნავია: Bureau Veritas Quality International (საფრანგეთი); Det Norske Veritas (ნორვეგია); Lloyd Register (დიდი ბრიტანეთი); SGS (შვეიცარია); TUV-CERT (გერმანია).

როგორც წესი, სერტიფიკაცია მიმდინარეობს შემდეგნაირად: თავდაპირველად სასერტიფიკაციო ორგანოს აუდიტორები ეცნობიან ხარისხის სისტემის დოკუმენტაციას და მიღებული შედეგების მიხედვით აფორმებენ ანგარიშს. შემდეგ უთანხმებენ ორგანიზაციას სასერტიფიკაციო აუდიტის გეგმას და ადგილზევე ახორციელებენ დეტალურ შემოწმებას. სასერტიფიკაციო ორგანოს დადებითი გადანყვეტილების შემთხვევაში,

ორგანიზაციას შეაქვს სარეგისტრაციო გადასახადი და იღებს სასურველ სერტიფიკატს.

6. ხმს-ის ეფექტური ფუნქციონირების უზრუნველყოფა

ახლად შემუშავებული ხმს სწორად უნდა ფუნქციონირებდეს, რაც იმას გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის საქმიანობა და მიმდინარე პროცესები რეალურად უნდა შეესაბამებოდეს ხმს-ის მიერვე შექმნილ დოკუმენტებს. კმილებული სერტიფიკატი ძალაშია მხოლოდ დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში. სერტიფიკატის დასადასტურებლად ყოველ ნახევარ ან ერთ წელიწადში ერთხელ საჭიროა სამეთვალყურეო აუდიტის ჩატარება, ხოლო ყოველ 3 წელიწადში ერთხელ ხდება ახალი სერტიფიკაცია. მოქმედი ხმს-ს შესახებ, აუდიტორთა დადებითი გადაწყვეტილების მისაღებად, ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს ჩვენება იმისა, რომ არამხოლოდ მოქმედებს, არამედ კიდევ ვითარდება. ეს მოითხოვს გარკვეულ ძალისხმევასა და ცოდნას, მაგრამ დანახარჯები ამ ეტაპზე მნიშვნელოვნად ნაკლებია, ვიდრე სისტემის დამუშავებისა და დანერგვის ეტაპებზე.

ISO 9000 სტანდარტების მიერ ხმს-ის შემუშავება-დანერგვისა და მისი ფუნქციონირებისათვის, გათვალისწინებულია მთელი რიგი დოკუმენტების შექმნა. გთავაზობთ ამ დოკუმენტების მოკლე დახასიათებას:

- პროექტის რეალიზაციის პროგრამა, რომელშიც ასახულია თანამდებობის პირთა პასუხისმგებლობა კმთლიან პროცედურებზე;
- პოლიტიკა ხარისხის სფეროში — ხარისხის სფეროში ორგანიზაციის ძირითადი მიმართულებები და მიზნები, რომლებიც ოფიციალურადაა ჩამოყალიბებული ხელმძღვანელობის მიერ;
- ხარისხის სისტემის პროცედურები;
- ხარისხის სახელმძღვანელო — დოკუმენტი, რომელშიც ასახულია პოლიტიკა ხარისხის სფეროში და აღწერილია ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა;
- ხარისხის გეგმა — დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს, თუ ვის მიერ და როდის უნდა იქნას გამოყენებული გარკვეული პროცედურები და რა რესურსებით;
- "მუშა ინსტრუქციები," რომლებიც დაკავშირებულია ხარისხთან;

- საკონტროლო ინსტრუქციები, რომლებიც ასევე დაკავშირებულია ხარისხთან. ხმს-ს შექმნა და ეფექტური ფუნქციონირება ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის შემდეგ ძირითად მახასიათებლებზე;
- გამჭვირვალობა — ხმს ზრდის დაწესებულების საორგანიზაციო სტრუქტურის, პროცესებისა და საქმიანობის გამჭვირვალობას;
- მართვა — უმჯობესდება ორგანიზაციის მართვა, რადგან პასუხისმგებლობა ცალკეული პროცედურების შესრულებაზე მკაცრად არის გადანაწილებული;
- განვითარება — პერსონალის კომპეტენტურობის ამაღლება, მისი ჩართვა ხმს-ს შექმნის პროცესში, ზედმეტი ფუნქციების გაუქმებისა და ხარისხის ამაღლების ხარჯზე, ზრდის ორგანიზაციის ეფექტურობას;
- კონკურენტუნარიანობა — იზრდება ორგანიზაციის ავტორიტეტი და, შესაბამისად, კონკურენტუნარიანობა.

როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, ISO 9000 სტანდარტების შესაბამისად შექმნილი ხმს წარმოადგენს ფორმალიზებულ სისტემას, რომელიც მოითხოვს საკმაოდ დიდი რაოდენობით დოკუმენტების შემუშავებას. რიგ შემთხვევებში, სწორედ ამ გარემოების გამო ამბობენ უარს საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხელმძღვანელები, ხმს-ის დანერგვასთან დაკავშირებით. თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ის უპირატესობები და მოგება, რასაც დაწესებულება ხმს-ის გამოყენებით იღებს, ბევრად აღემატება მის შექმნაზე გაწეულ შრომასა და დანახარჯებს.

პირველი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სერტიფიცირება ISO9001 სტანდარტების შესაბამისად, მოხდა 1994 წელს, დიდ ბრიტანეთში. სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის მონაცემებით (*The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates. Tenth cycle: up to and including 31 December 2000*) საგანმანათლებლო დაწესებულებების რაოდენობა, რომლებიც სერტიფიცირებული იყო ISO9000 სერიის სტანდარტებით, 1998 წელს შეადგენდა 1833-ს; 1999 წელს მათი რიცხვი გაიზარდა 3996-მდე, ხოლო 2000 წელს—4282-ს მიაღწია; საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ მოპოვებული სერტიფიკატების რიცხვი დღითიდღე იზრდება.

წარმოგიდგენთ სხვადასხვა ქვეყნის რამდენიმე უნივერსიტეტს, რომლებიც სერტიფიცირებულნი არიან ISO9001:2000 სტანდარტის მიხედვით:

1. დიდი ბრიტანეთი - *University of Wolverhampton (UK)*
2. ავსტრალია - *Monash University (Australia)*
3. ავსტრალია - *University of Southern Queensland (Australia)*
4. ჩინეთი - *Yuan Ze University (China)*
5. ინდოეთი - *Rai University (India)*
6. უნგრეთი - *University of Pecs (Hungary)*
7. მექსიკა - *Miguel Hernandez University (Mexico)*
8. კანადა - *St. Lawrence College (Canada)*
9. მალაიზია - *Stamford College (Malaysia)*
10. მალაიზია - *UNITAR (Malaysia)*
11. იტალია - *University of Camerine (Italy)*
12. ხორვატია - *University of Rijeka (Croatia)*

7. საქართველოში განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის ძირითადი მიმართულებები

თუ თვალს გადავავლებთ განათლების საკითხებთან დაკავშირებულ პუბლიკაციებს, ან ოფიციალურ დოკუმენტებს, „ხარისხი“ ის სიტყვაა, რომელიც ყველაზე ხშირად გვხვდება. რა იგულისხმება განათლების ხარისხში? შეიძლება ითქვას, რომ დღეისათვის არ არსებობს ამ ტერმინის ერთმნიშვნელოვანი და ყველასთვის მისაღები განმარტება, თუმცა, განათლების სფეროს სპეციალისტთა უმრავლესობა თანმხედება რამდენიმე საკითხზე:

- განათლების ხარისხი დინამიური ცნებაა, რომელიც იცვლება დროთა განმავლობაში;
- განათლების ხარისხი — კომპლექსური და მრავალგანზომილებიანია;
- განათლების ხარისხი უნდა ასახავდეს, როგორც მთლიანად განათლების სისტემის, ასევე ცალკეული საგანმანათლებლო დაწესებულების ყველა ასპექტს.

ყოველივე ამას, ხაზი გაესვა 2003 წელს UNESCO-ს ეგიდით ორგანიზებულ განათლების მინისტრების „მრგვალი მაგიდის“ შეხვედრაზეც, სადაც აღინიშნა, რომ: „*ხარისხი გადაიქცა დინამიურ კონცეფციად, რომელიც ადაპტირებული უნდა იყოს და უნდა ასახავდეს მსოფლიოში არსებულ ღრმა სოციალურ და ეკონომიკურ ცვლილებებს. ძველი წარმოდგენები ხარისხზე უკვე აღარ არის საკმარისი*“ [1].

ქვემოთ წარმოდგენილია განათლების ხარისხის ის ყველაზე მეტად გავრცელებული განსაზღვრებები, რომლებიც ხშირად გვხვდება ამა თუ იმ წყაროში:

- ☐ დასახულ მიზანთან შესაბამისობა;
- ☐ საუკეთესო სტანდარტებთან შესაბამისობა;
- ☐ საბაზო სტანდარტებთან შესაბამისობა;
- ☐ მოსწავლის ტრანსფორმირების საშუალება;
- ☐ ფულით მოპოვებული ფასეულობა;
- ☐ დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნებთან შესაბამისობა.

განათლების ხარისხის დეფინიციის არჩევა, მთელი რიგი ფაქტორებითაა განპირობებული. ასეთ ფაქტორებად შეიძლება დასახელდეს:

- განათლების სისტემების განვითარების მიმდინარე ისტორიული პერიოდი;
- ქვეყნის პრიორიტეტები განათლების სფეროში;
- კონკრეტული საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიზნები და ამოცანები;
- ცალკეული საგანმანათლებლო პროგრამების მიზნები და ამოცანები;
- საგანმანათლებლო პროცესით დაინტერესებული პირები.

საგანმანათლებლო პროცესის ბუნებიდან და დანიშნულებიდან გამომდინარე, მისი შედეგებით დაინტერესებულ პირთა წრე საკმაოდ ფართოა (სტუდენტები, საგანმანათლებლო დაწესებულებების პერსონალი, მშობლები, დამსაქმებლები და სხვ.). ის პირები, რომლებიც უშუალოდ მონაწილეობენ საგანმანათლებლო პროცესში, ხშირად, სხვაგვარად აღიქვამენ განათლების ხარისხს და შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს სწავლის შედეგებით დაინტერესებული მხარეებისა და პირების

შეხედულებებისაგან.

ისევე, როგორც ხარისხის ზოგადი განმარტების საკითხზე მსჯელობისას, განათლების ხარისხისადმი არსებულ მიდგომებს შორისაც, ორი ძირითადი მიმართულება იკვეთება: პირველ შემთხვევაში, განათლების ხარისხი განიხილება, როგორც პროცესების მიმდინარეობის და შედეგების შესაბამისობა დადგენილ სტანდარტებთან, ხოლო მეორე თვალსაზრისით, ხარისხი წარმოჩენილია, როგორც სწავლის შედეგებით დაინტერესებულ მხარეთა (მოსწავლეები და სტუდენტები, მათი მშობლები, საგანმანათლებლო დაწესებულებების პერსონალი, დამქირავებლები და ა.შ.) მოთხოვნილებებისა და მოლოდინების დაკმაყოფილების დონე.

ბოლო დრომდე, საქართველოს საგანმანათლებლო სივრცეში განათლების ხარისხისხთან მიმართებით, იყენებდნენ ტრადიციულ განმარტებას, რომ ის წარმოადგენს გარკვეულ სტანდარტებთან მიახლოების მაჩვენებელს. თანამედროვე, სწავლის შედეგსა და მოსწავლეზე ორიენტირებულ საგანმანათლებლო სისტემებში კი, უფრო აქტუალურია ხარისხის, როგორც მომხმარებლების მოთხოვნების დაკმაყოფილების დონის მახასიათებლის განსაზღვრა. აქედან გამომდინარე, განათლების ხარისხი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც საგანმანათლებლო პროცესის, მისი შედეგის და ზოგადად, განათლების, როგორც სოციალური სისტემის მახასიათებლების შესაბამისობა დაინტერესებულ მხარეთა ამჟამად არსებულ და მოსალოდნელ მოთხოვნებთან.

განათლების ხარისხის უზრუნველყოფაში იგულისხმება შესაბამისი პროცესების და ორგანიზაციული სისტემების (სქემების) ერთობლიობა, რომელთა მიზანია სასწავლო დაწესებულებების და მათი პროგრამების ხარისხის შეფასება, შენარჩუნება და/ან გაუმჯობესება და, საბოლოო ჯამში, სწავლების მაღალი დონის გარანტირება.

სწავლების ხარისხის უზრუნველყოფა საქართველოსთვისაც დღეს მეტად აქტუალურია. მთელ რიგ მიზეზთა გამო (რომელთა შორის უმთავრესია სახელმწიფოს მრავალწლიანი უყურადღებობა განათლების სრულყოფის საკითხებისადმი), სწავლების ხარისხის საკმარის დონემდე ამაღლებასთან დაკავშირებული პრობლემები, ჩვენთან ბევრად უფრო მძაფრია და ძნელად გადასაწყვეტი, ვიდრე ბევრ სხვა ქვეყანაში. განათლების ხარისხის ამაღლების აუცილებლობამ, დღეს განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა

ქართული სახელმწიფოს სტრატეგიული მიზნის, ევროკავშირში განევრინების გათვალისწინებითაც. მაღალი ხარისხის განათლების განვითარება ის ერთადერთი გზაა, რომელიც უზრუნველყოფს საქართველოს საგანმანათლებლო სისტემის მიმზიდველობას და კონკურენტუნარიანობას. რაც ხელს შეუწყობს მის ღირსეულად დამკვიდრებას ევროპის საგანმანათლებლო სივრცეში და არა უბრალოდ, ფორმალურ ინტეგრირებას.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, დაბალი ხარისხი გახდა საქართველოს განათლების სისტემის მძაფრი და რადიკალური რეფორმების ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზი. დღეისათვის, პრაქტიკულად დასრულებულია მისი განხორციელებისათვის აუცილებელი საკანონმდებლო ბაზის ჩამოყალიბება. დაიწყო რეფორმის გადამწყვეტი, აქტიური ქმედებების ეტაპი. კმისი დასრულების შემდეგ, განათლების ხარისხმა საქართველოში უკვე მაღალ, საერთო ევროპულ სტანდარტებს უნდა მიაღწიოს. ეს ყველაფერი მოითხოვს პრობლემების პრინციპულად ახალ, სისტემურ ჭრილში განხილვას და გადაჭრას, მისი უზრუნველყოფისათვის კონცეპტუალური მიდგომების ჩამოყალიბებას, ხარისხის მართვის თანამედროვე მეთოდების ფართო გამოყენებას და, შესაბამის პროცესებში ჩართული ყველა მხარის, მთლიანად საზოგადოების აქტიურ მონაწილეობას.

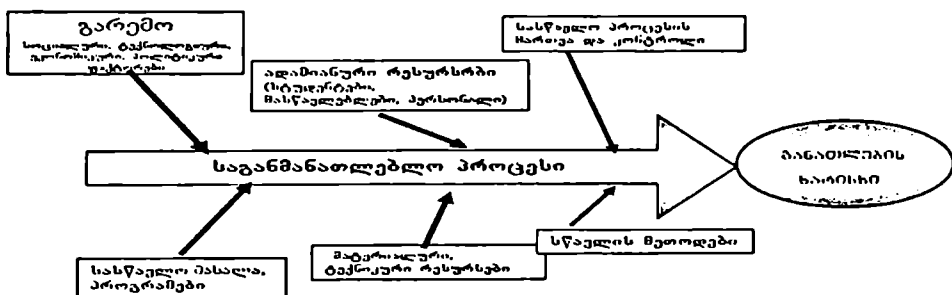
განათლების ხარისხის უზრუნველყოფისათვის, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ სწავლების ხარისხზე. ამის შემდეგ უნდა განხორციელდეს ამ ფაქტორებზე მიზანმიმართული ზემოქმედება და შესაბამისი პროცესების მართვა.

საგანმანათლებლო პროცესზე მოქმედი ფაქტორების ძირითადი ჯგუფებია (ნახ. 7.1):

- სასწავლო პროგრამები, სასწავლო მასალა;
- სწავლების მეთოდები;
- სასწავლო პროცესის მართვა და კონტროლი;
- ფინანსური, მატერიალური და ფიზიკური რესურსები;
- ადამიანური რესურსები (მოსწავლეები, მასწავლებლები, პერსონალი);
- სწავლების გარემო (სოციალური, ტექნიკური, ეკონომიკური, პოლიტიკური და ა.შ.)

ხშირ შემთხვევაში, განათლების ხარისხის პრობლემაზე საუბრისას, მიუთითებენ მხოლოდ ერთი, რომელიმე ფაქტორს და მის ზეგავლენას. მაგალითად, საგანმანათლებლო პროგრამების დონეს ან სტუდენტების მიერ მიღებულ შეფასებებს, ან მასწავლებელთა კვალიფიკაციის მაჩვენებლებს და ა.შ. განათლების ხარისხის ასეთი ვიწრო წარმოდგენა და მისი გაიგივება ერთ, თუნდაც ძალიან მნიშვნელოვან ასპექტთან, ვფიქრობთ, გამართლებული არ უნდა იყოს.

ჩვენს წარმოდგენაში განათლების ხარისხი განიხილება, როგორც კომპლექსური და მრავალასპექტიანი ცნება, რომელიც გულისხმობს მის უზრუნველყოფას ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ ფაქტორთა გათვალისწინებით და თუნდაც, ერთი მათგანის უგულებელყოფა, საბოლოო ჯამში აუცილებლად გამოიწვევს ხარისხის გაუარესებას.



ნახ. 7.1 საგანმანათლებლო პროცესზე ზეგავლენის მქონე ფაქტორების ჯგუფები

8. განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა

ასეთი სისტემა უნდა შეიქმნას განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სტრუქტურის, ორგანიზაციისა და მართვის თაობაზე ერთიან შეხედულებათა საფუძველზე. კმისი ძირითადი მიზანია საქართველოს თითოეული მოქალაქისთვის, მთელი სიცოცხლის მანძილზე ხარისხიანი განათლების მიღების შესაძლებლობის შექმნა.

განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც პროცესების და შესაბამისი ორგანიზაციული სქემების ერთობლიობა. მისი ძირითადი ფუნქციაა, როგორც მთლიანი სფეროს,

ასევე ცალკეული საგანმანათლებლო დაწესებულებების ქმედითობის და მათი სასწავლო პროგრამების ხარისხის შეფასება, მონიტორინგი და სრულყოფა. საკუთრივ, ხარისხის უზრუნველყოფა, მოიცავს სხვადასხვა ხასიათის დაგეგმილ და მუდმივად მიმდინარე საქმიანობას სისტემის ფარგლებში. რათა ყველა დაინტერესებულ მხარეს ჩამოუყალიბდეს მყარი რწმენა იმისა, რომ განათლების მიწოდების პროცესის მახასიათებლები (შესვლა მასში, მიმდინარეობა და შედეგები), აკმაყოფილებენ მათ მოლოდინებს ან აჭარბებენ კიდევ.

განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის მუშაობაში მრავალი სუბიექტია ჩართული. მათ კონკრეტული, ზოგჯერ განსხვავებული მიზნები და ამოცანები აქვთ. ქვეყანაში მაღალი ხარისხის განათლების მიღების შესაძლებლობის არსებობით დაინტერესებულნი არიან და მისი მიღწევის და შენარჩუნების პროცესებში უნდა მონაწილეობდნენ-კიდევ სტუდენტები, მშობლები, დამქირავებლები, საერთაშორისო, სახელმწიფო თუ არასამთავრობო ორგანიზაციები, პროფესიული გაერთიანებები და ა.შ. აქედან გამომდინარე, განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა უნდა იყოს მრავალსაფეხურიანი და მოიცავდეს შემდეგ დონეებს: სახელმწიფო, ინსტიტუციური, საზოგადოებრივი და საერთაშორისო.

განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის სახელმწიფო დონის სუბიექტები არიან: მთავრობა, განათლების სახელმწიფო მართვის ორგანოები, ადგილობრივი თვითმმართველობის ადმინისტრაცია და ა.შ. საქართველოში განათლების ხარისხზე სახელმწიფო პასუხისმგებლობა ეკისრება განათლების და მეცნიერების სამინისტროს, ასევე აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკების განათლების სამინისტროებს.

განათლების და მეცნიერების სამინისტრომ, მის დაქვემდებარებაში მყოფ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებთან: ეროვნული გამოცდების ცენტრთან, განათლების სახელმწიფო სააკრედიტაციო სამსახურთან, ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრთან და მასწავლებლების პროფესიული განვითარების ცენტრთან ერთად, უნდა განსაზღვროს და ცხოვრებაში გაატაროს პოლიტიკა განათლების ხარისხის სფეროში. კერძოდ: მათ უნდა შექმნან და აამოქმედონ სასწავლო დაწესებულებების და მათი პროგრამების სახელმწიფო აკრედიტაციის სისტემა; დამუშაონ ხარისხის ინდიკატორები და უზრუნველყონ საზოგადოებისთვის

ზუსტი, საიმედო და ადვილად აღქმადი ინფორმაციის მიწოდება ხარისხის შეფასების კრიტერიუმებისა და ნორმების შესახებ; დახმარება უნდა გაუწიონ საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს ხარისხის მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდებისა და პრინციპების პრაქტიკულ დამკვიდრებაში; ითანამშრომლონ საერთაშორისო და რეგიონულ ორგანიზაციებთან განათლების ხარისხის განვითარების მიმართულებით.

განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის ინსტიტუციური დონის სუბიექტებს წარმოადგენენ საგანმანათლებლო დაწესებულებები და მათი სტრუქტურული ქვედანაყოფები: სკოლები, პროფესიული განათლების ცენტრები, კოლეჯები, ინსტიტუტები, უნივერსიტეტები, ფაკულტეტები, კათედრები, დეპარტამენტები, კვლევითი ცენტრები, ლაბორატორიები, ბიბლიოთეკები და ა.შ. სასწავლო დაწესებულებების მაქსიმალური ავტონომიურობის პირობებში, რომლის დაცვაც განათლების და მეცნიერების სამინისტროს დღევანდელი პოლიტიკის განუყოფელი ნაწილია, ხარისხის უზრუნველყოფაზე ძირითადი პასუხისმგებლობა თვით სასწავლებლებს ეკისრებათ. ამ მიზნით, საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა უნდა განახორციელონ:

- ეფექტიანი და ქმედითი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება;
- ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმების შექმნა და სრულად ამოქმედება;
- ხარისხის მართვის თანამედროვე მეთოდებისა თუ პრინციპების ათვისება და დანერგვა საკუთარ საქმიანობაში;
- საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის საერთო კულტურის დამკვიდრება.

ხარისხის უზრუნველყოფის სფეროში საკუთარი ძალისხმევის წარმატებით რეალიზაციისათვის, სასწავლო დაწესებულებამ მისი მიღწევების შეფასებისას, უნდა იზრუნოს საზოგადოების მაქსიმალურ ჩართვაზე. ამ მიზნით, უნდა მიმართავდეს შემდეგ ღონისძიებებს:

- უნდა ავრცელებდეს სანდო ინფორმაციას ხარისხის შიდა და გარე უზრუნველყოფის კრიტერიუმებსა თუ პროცედურებზე და იმ შედეგებზე, რომლებიც მიღწეულია მის მიერ შეთავაზებული აკადემიური და პროფესიული კვალიფიკაციების აღიარებით;

- უნდა იძლეოდეს ამომწურავ ინფორმაციას სასწავლო პროგრამების შინაარსზე, იმ ცოდნის და პრაქტიკული უნარ-ჩვევების ჩვენებით, რომელსაც იძენს წარმატებული სტუდენტი;
- უნდა უზრუნველყოფდეს სასწავლო დაწესებულების პროგრამების რეალიზაციის ფინანსურ გამჭვირვალობას.

მისწრაფება მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფისკენ – უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების საქმიანობის უმთავრესი ასპექტია. დაწესებულებები პასუხისმგებელნი არიან იმ განათლების და კვალიფიციების დონის ხარისხსა და აქტუალობაზე – სოციალური, კულტურულ და პროფესიული ასპექტებით, რომლებსაც ისინი სთავაზობენ საზოგადოებას. რასაკვირველია, ხარისხის მიღწევა შეუძლებელია პედაგოგიურ კორპუსის საქმიანი და კონსტრუქციული მონაწილეობის გარეშე. უმაღლესი განათლების დაწესებულებების ხელმძღვანელებმა უნდა გააცნობირონ, რომ სწავლების და კვლევის დონე, პროფესორთა, მასწავლებელი და მეცნიერმუშაკთა შემადგენლობის ხარისხით და მათი შრომის პირობებით განისაზღვრება. ეს რეკომენდაციები (იხ. მაგ. UNESCO-ს რეკომენდაცია პედაგოგიური კადრების სტატუსის შესახებ), მოითხოვენ მართვით კოლეგიალური ფორმების დამკვიდრებას და აკადემიური თავისუფლების უზრუნველყოფას. ხარისხის მართვის შიდა სტრუქტურების საქმიანობაში ფართოდ უნდა ჩაერთოს სწავლის ხარისხით დაინტერესებული ყველმხარე: პედაგოგები, ადმინისტრაციის წარმომადგენლები, სტუდენტები და კურსდამთავრებულები. მათ სრულად უნდა გაინანიშონ პასუხისმგებლობა, როგორც სწავლების შინაარსსა და მიმდინარეობაზე, ასევე კვალიფიციითა და დონეების არსებულ მოთხოვნებთან შესაბამისობაზე.

განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის საზოგადოებრივი (არასახელმწიფოებრივი) დონის სუბიექტებს წარმოადგენენ სხვადასხვა სფეროში მოღვაწე არასამთავრობო ორგანიზაციები, პროფესიულ კავშირები, მოსწავლეთა ორგანიზაციები, სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა ასოციაციები, დამქირავებლების გაერთიანებები, მშობელთა ორგანიზაციები და ა.შ. დღეს საქართველოს საგანმანათლებლო სისტემაში განსაკუთრებულად ხელსაყრელი პირობები იქმნება განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის არასახელმწიფოებრივი მექანიზმების ამოქმედებისთვის. კანონმდებლობით დაშვებულია არასახელმწიფო სააკრ

დიტაციო ორგანოების შექმნაც, პროფესიული კვალიფიკაციის მინიჭება შესაბამის საზოგადოებრივ ორგანიზაციაში გავლილი ატესტაციის შედეგად და ა.შ. საზოგადოებრივი და პროფესიული ორგანიზაციები აქტიურად მონაწილეობენ აკრედიტაციის პროცესებში, შექმნილია პირობები მათი ჩართულობისთვის საგანმანათლებლო პროგრამების ხარისხის შეფასებაში, მონიტორინგსა და კონტროლში, სასწავლო დანესებულებების ხარისხის მიხედვით რანჟირებაში და ა.შ.

განსაკუთრებული როლი სტუდენტებმა და ახალგაზრდებმა უნდა შეასრულონ ხარისხის თაობაზე არსებული ინფორმაციების დეტალურ შესწავლასა და გამოყენებაში. კერძოდ:

- სტუდენტურმა ორგანიზაციებმა უნდა მიიღონ აქტიური მონაწილეობა საგანმანათლებლო მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფაში;
- ხელი უნდა შეუწყონ სტუდენტების ინფორმირებას ისეთ პოტენციურ რისკებზე, რომლებიც უკავშირდება საგანმანათლებლო მომსახურების არაკეთილსინდისიერი მიმწოდებლებისგან მომდინარე თავგზისამბნეველ რეკომენდაციებს, დაბალი ხარისხის საგანმანათლებლო მომსახურებას, ისეთი კვალიფიკაციის შეძენას, რომელსაც მცირე ფასეულობა გააჩნია და ა.შ.;
- მიაპყრონ სტუდენტს ყურადღება სანდო წყაროებზე. უნდა მოუწოდონ როგორც ჩარიცხვამდე, ასევე სწავლის პროცესშიც — გაარკვიოს არის, თუ არა მისი სასწავლო დანესებულება და კონკრეტული პროგრამა აკრედიტებული და ვის მიერ; აღიარებულია თუ არა მისი დასრულების შედეგად მიღებული კვალიფიკაცია კომპეტენტური ორგანოს მიერ; სწავლის შემდგომი გაგრძელების და პროფესიული საქმიანობის რა წარმატებულ შესაძლებლობებს იძლევა მისი დასრულება.

შრომის საერთაშორისო ბაზრების გაფართოების და სპეციალისტების მობილობის ზრდის კვალობაზე, განათლების ხარისხის უზრუნველყოფისთვის, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს პროფესიული ასოციაციებისა თუ დამქირავებელთა გაერთიანებების როლი. მათ, საკუთარი თვალთახედვით, უნდა განსაზღვრონ კრიტერიუმები, შეიმუშაონ და განახორციელონ სასწავლო პროგრამების და კვალიფიკაციების შეფასე-

ბის პროცედურები. ეს დაეხმარება საგანმანათლებლო დაწესებულებებს სწავლების შინაარსის დახვეწაში.

განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის საერთაშორისო დონის სუბიექტებია საერთაშორისო და რეგიონული გაერთიანებები თუ ორგანიზაციები. საქართველო ამ ორგანიზაციათა უმეტესობასთან, განსაკუთრებით, კი ევროპულთან, უკვე ახორციელებს ნაყოფიერ თანამშროლობას განათლების ხარისხთან მიმართებით. საერთაშორისო დონეზე მიმდინარე პროცესები, მიღებული დოკუმენტები და ხელშეკრულებები, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ (და კვლავაც მოახდენენ) ჩვენთანაც განათლების ხარისხის ამაღლებაზე. ამის მაგალითია ბოლონიის პროცესი, რომლის მონაწილედ საქართველო 2005 წელს გახდა.

განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა, ერთიანი მიდგომის საფუძველზე უნდა აიგოს. ზემოთ უკვე განვიხილეთ დღეისათვის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ასეთი მიდგომა — ხარისხის ტოტალური მართვა, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციის მიერ პროდუქციის ან მომსახურების მაღალ ხარისხზე ორიენტირებული მართვის სტილის არჩევას. მისი გამოყენება მოითხოვს უკლებლივ, ყველა წევრის ჩართვას ხარისხის უზრუნველყოფაში. ამ პროცესში ისინი მონაწილეობენ საკუთარი საქმიანობის ხარისხიანი წარმართვით. ხარისხის ტოტალური მართვა გულისხმობს ხანგრძლივი წარმატების მიღწევას მომხმარებლების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისთვის და საერთოდ, ორგანიზაციის სარგებლიანობას მთელი საზოგადოებისთვის.

ხარისხის ტოტალური მართვის მიდგომებს, მეტად ნაყოფიერად იყენებენ განათლების ხარისხის უზრუნველყოფისთვისაც. როგორც სხვათა პრაქტიკა ცხადყოფს, მართვის ამ მეთოდების გამოყენება არა მარტო რეკომენდირებული, არამედ აუცილებელიც კი ხდება, თუკი სასწავლო დაწესებულებები არსებულ მძაფრ კონკურენტულ გარემოში გადარჩენას და საგანმანათლებლო ბაზარზე წარმატების ხანგრძლივად შენარჩუნებას ისახავენ მიზნად. ამისათვის, ქვეყნის განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემაში შემავალი სუბიექტების ფუნქციონირება, უნდა ეყრდნობოდეს ხარისხის ტოტალური მართვის შემდეგ პრინციპებს:

1. ხელმძღვანელობის წამყვანი როლი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფისა და ამაღლების საკითხებში;

2. ხარისხის გაუმჯობესების პროცესში ყველა თანამშრომლის მონაწილეობა და საამისოდ მათი მოტივირება;
3. ხარისხის მართვისადმი პროცესული და სისტემური მიდგომების გამოყენება;
4. ორიენტირება მომხმარებელთა მოთხოვნილებებზე;
5. ორიენტირება შედეგისა და მიზნის მიღწევაზე;
6. "თვითწავლებადი" ორგანიზაციის (learning organization) პრინციპის დანერგვა;
7. ხარისხის გაუმჯობესების ციკლის „დაგეგმე—განახორციელე—შეამოწმე—იმოქმედე“ (Plan-Do-Check-Act, PDCA) მუდმივი გამეორება.

ტრადიციულ მიდგომებსა და ხარისხის ტოტალური კონტროლის პრინციპებზე დაფუძნებულ განათლების ხარისხის მართვის სისტემების თავისებურებებს შორის ზოგიერთი განსხვავება, ჩანს ცხრილ 8.1-ში წარმოდგენილი ინფორმაციიდან.

ცხრილი 8.1

	ტრადიციული მიდგომა	TQM -ზე დაფუძნებული მიდგომა
ძირითადი მიზანი	სტანდარტებისადმი ფორმალური შესაბამისობა	საგანმანათლებლო დაწესებულების ხარისხის მართვის ეფექტიანი სისტემის შექმნა
ძირითადი ამოცანა	ხარისხის სისტემის დოკუმენტაციის შექმნა	საგანმანათლებლო, სამეცნიერო, საწარმოო და ღამხმარე პროცესების მუდმივი გაუმჯობესება
გამოყენებული მეთოდები	სპეციალური მეთოდები არ არის გათვალისწინებული	TQM მეთოდები
მიღებული შედეგები	აკრედიტაციის გავლა	აკრედიტაციის გავლასთან ერთად, მომხმარებლის დაკმაყოფილების ამაღლება, დანახარჯების შემცირება, საგანმანათლებლო დაწესებულების ეკონომიკური და სოციალური განვითარება

განათლების სფეროში ხარისხის უზრუნველყოფის თანამედროვე პრინციპების დანერგვა, სასწავლო ორგანიზაციებში ეფექტიანი ხარისხის მართვის შიდა სისტემების და შესაბამისი სამსახურების ჩამოყალიბებით უნდა განხორციელდეს. კონკრეტული სასწავლო დაწესებულების პრეროგატივაა ხარისხის მართვის სამსახურის შექმნის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება, მისი ამა თუ იმ მოდელის შერჩევა და ა.შ., ამ საკითხების გადაწყვეტა ორგანიზაციის მისიის, მიზნების, ზომის, პროფილის, არსებუ-

ლი რესურსებისა და სხვა მსგავსი ფაქტორების გათვალისწინებით უნდა ხდებოდეს.

სასწავლო დაწესებულებაში ხარისხის მართვის სამსახურის ფუნქციონირების მიზანი უნდა იყოს არა „წუნის“ გამოვლენა მუშაობაში, არამედ ისეთი ორგანიზაციული მართვის უზრუნველყოფა, რომლის პირობებშიც ფაქტობრივად შეუძლებელი გახდება დაბალი საგანმანათლებლო პროცესების არსებობა და მინიმუმამდე დაიყვანება უხარისხო განათლების მიღების ალბათობა. ასეთ, ეფექტიანად მოქმედ ხარისხის მართვის სამსახურების მუშაობას, როგორც წესი, საფუძველად უდევს ხარისხის ტოტალური მართვის პრინციპების გამოყენება, სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის ხარისხის ISO 9000 სტანდარტების შესრულება, ხარისხის პრემიების მოდელებით სარგებლობა და ა.შ.

9. განათლების ხარისხის შეფასება

განათლების ხარისხის მართვის ამოცანის გადაწყვეტა, აუცილებლად მოითხოვს სწავლების ხარისხის ადექვატური შეფასების მექანიზმების არსებობას ქვეყანაში. შეფასება უნდა ხორციელდებოდეს განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის ყველა დონეზე (საერთაშორისო, სახელმწიფო, ინსტიტუციური და საზოგადოებრივი). შეფასებებს საფუძველად უნდა დაედოს ეს ძირითადი პრინციპები:

1. შეფასების ობიექტურობა და კომპეტენტურობა;
2. შეფასების პროცესის გამჭვირვალობა;
3. შეფასების შედეგების საჯაროობა;
4. შეფასების დამოუკიდებლობა მართვის ორგანოებისგან;
5. საგანმანათლებლო დაწესებულების ავტონომიურობა.

განათლების ხარისხის შეფასების კონკრეტული მიზნებიდან გამომდინარე, გამოიყენება შეფასების შემდეგი მეთოდები:

- აკრედიტაცია — სასწავლო დაწესებულების და მისი საგანმანათლებლო პროგრამების დადგენილ სტანდარტებთან და/ან ექსპერტთა მოლოდინებთან შესაბამისობის დადასტურება, მისი მუშაობის კომპლექსური შესწავლის საფუძველზე. ის შეიძლება იყოს ინსტიტუციური და პროგრამული; ხოლო დონის მიხედვით — საერთაშორისო, სახელმწიფო და საზოგადოებრივი (პროფესიული).

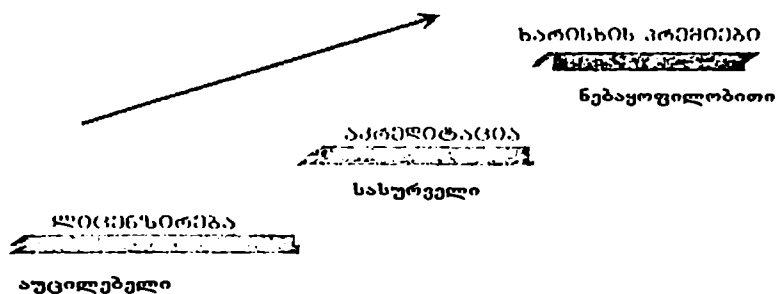
- ❑ **ლიცენზირება** — საგანმანათლებლო დაწესებულების დაარსების სტადიაში, მისი შემოწმება სტანდარტების მინიმალურ მოთხოვნებთან შესაბამისობაზე;
- ❑ **სერტიფიცირება** — შეფასება ვინმეს ან რაიმეს გარკვეული სტატუსის დასადგენად. მაგალითად, მასწავლებლების სერტიფიცირება;
- ❑ **თვითშეფასება** — შესაფასებელი ობიექტის მიერ საგანმანათლებლო დაწესებულების, პროგრამის, საგნის გარკვეული მაჩვენებლების დამოუკიდებელი და პირუთენელი განსაზღვრა;
- ❑ **რანჟირება** — მაგალითად, დაწესებულების რეიტინგის განსაზღვრა წინასწარ ჩამოყალიბებული კრიტერიუმების შესაბამისად;
- ❑ **“ბენჩმარკინგი”** — „ეტალონური“ შედარება ლიდერად მიჩნეულ დაწესებულებასთან, სამუშაო პრაქტიკის საუკეთესო მეთოდების და პროცესების მოძიების და მათი გადმოღება-დანერგვის მიზნით;
- ❑ **ხარისხის აუდიტი** — სისტემატური, დამოუკიდებელი კვლევა და ანალიზი, რომელიც საშუალებას იძლევა განისაზღვროს შეესაბამება, თუ არა ხარისხის სფეროში მიღებული შედეგები მისი ამაღლების მიზნით განხორციელებული ღონისძიებების დანიშნულებასა და ხასიათს. ხარისხის აუდიტი შეიძლება იყოს შიდა, გარე და დამოუკიდებელი;
- ❑ **ხარისხის ინდიკატორები** — სისტემური ხასიათის რაოდენობრივი მაჩვენებლები, რომელთა მიხედვითაც ფასდება ხარისხის უზრუნველყოფის პროგრამების და პროექტების სტატუსი, დაგეგმილი მიზნების მიღწევისა და შესაბამისი ამოცანების გადაჭრის ტენდენციები. ინდიკატორებს იყენებენ განათლების ხარისხის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასებისათვის. ისინი ორიენტირებულნი არიან განათლების შედეგების რიცხობრივ შეფასებაზე.
- ❑ **ხარისხის პრემიები** — საგანმანათლებლო დაწესებულებების მუშაობის ეფექტიანობის და მართვის სისტემის სრულყოფის შედარებითი (რეიტინგული) შეფასების და წარმატების აღიარების ინსტრუმენტი.

ნახ. 9.1-ზე წარმოდგენილია საგანმანათლებლო დაწესებულების

ხარისხის აღიარების საფეხურები. პირველი საფეხურია ლიცენზირება, რომელიც აუცილებელია, რათა დანესებულებამ მოიპოვოს საგანმანათლებლო საქმიანობის განხორციელების უფლება. ლიცენზირების კრიტერიუმები განსაზღვრავენ მინიმალურ მოთხოვნებს საგანმანათლებლო პროცესის ხარისხისადმი. ისინი ძირითადად რაოდენობრივი ხასიათისაა. მათი მეშვეობით ფასდება საგანმანათლებლო დანესებულების მატერიალურ-ტექნიკური, პროგრამული და ადამიანური რესურსების შესაბამისობა დადგენილ ნორმატივებთან.

საგანმანათლებლო დანესებულების ხარისხის აღიარების მეორე საფეხურად აკრედიტაცია გვევლინება. ლიცენზირებისაგან განსხვავებით, მისი მიღება საქართველოში არ არის აუცილებელი და, ზოგადად, არც ზღუდავს საგანმანათლებლო საქმიანობას. საგანმანათლებლო დანესებულება, საკუთარი სურვილისამებრ გადის აკრედიტაციის პროცედურას, თუმცა აკრედიტირებულ საგანმანათლებლო დანესებულებებს მნიშვნელოვანი უპირატესობა გააჩნიათ არააკრედიტებულებთან შედარებით. კერძოდ, მათ მიერ გაცემული დიპლომები აღიარებულია სახელმწიფოს მიერ, ისინი იღებენ სახელმწიფო დაფინანსებას, ერთიან ეროვნულ გამოცდებზე მაღალი შედეგის მქონე სტუდენტებისთვის გამოყოფილი გრანტების სახით. და ბოლოს, მნიშვნელოვანია, რომ აკრედიტაცია ადასტურებს საგანმანათლებლო დანესებულების ხარისხიან მუშაობას, რაც ზრდის მის იმიჯს, მოიზიდავს სტუდენტებს და აკადემიურ პერსონალს.

საგანმანათლებლო დანესებულების ხარისხიანი საქმიანობის აღიარების მესამე საფეხურად, შეიძლება ჩაითვალოს ხარისხის პრემია. მისი მიღება ადასტურებს, რომ საგანმანათლებლო დანესებულებას გააჩნია ხარისხის მართვის საუკეთესო სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს განათლების ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებას. ხარისხის პრემიის მოსაპოვებელ კონკურსში მონაწილეობა ნებაყოფლობითია. ამასთან, ის სარგებელი, რომელსაც იღებს საგანმანათლებლო დანესებულება მონაწილეობის და, მით უმეტეს, გამარჯვების შედეგად, მეტად მნიშვნელოვანი და შთამბეჭდავია. მითუფრო, იმ საგანმანათლებლო დანესებულებებისათვის, რომლებსაც სურთ ღირსეულად დამკვიდრონ ადგილი მსოფლიოს საგანმანათლებლო სივრცეში და მძაფრ კონკურენტულ გარემოში მიაღწიონ წარმატებას, ასეთ კონკურსში ჩართვა აუცილებლობასაც კი წარმოადგენს.



ნახ. 9.1 საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხარისხის აღიარების საფეხურები

10. განათლების ხარისხზე ზეგავლენის მქონე ფაქტორები

განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის ეფექტურად მოქმედებისთვის, სასწავლო დაწესებულებებმა უნდა მიაღწიონ და შენარჩუნონ სწავლის და სწავლების მაღალი ხარისხი. ამისთვის, აუცილებელია გარკვევა იმ ფაქტორებში, რომლებიც განსაზღვრავენ სწავლების შედეგებს. განათლების ხარისხზე მრავალი გარემოება ახდენს ზეგავლენას. ეს ფაქტორებია: სწავლების მიზნები და ამოცანები; სასწავლო გეგმები, მათი შინაარსი და შესრულება; სწავლების მიმდინარეობის, ათვისების დონის, სტუდენტთა მიღწევების შეფასების პროცესები; სასწავლებლის მხრიდან მათი მხარდაჭერა — შესაბამის რესურსებზე ხელმისაწვდომობა; სასწავლო დაწესებულებებში ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა სისტემების არსებობა, მათი ფუნქციონირების წესები და პროცედურები და ა.შ. ქვემოთ მოკლედ აღვწერთ ზოგიერთი მათგანის ზეგავლენის ბუნებას და უცხოელ ექსპერტთა იმ რეკომენდაციებს (იხ. მაგალითად, *Learning from subject review 1993-2001*, Published by British Quality Assurance Agency for Higher Education, 2003), რომელთა შესრულებაც პოზიტიურად იმოქმედებს განათლების ხარისხზე.

ზემოთ არაერთხელ ხაზგასმით აღვნიშნეთ, რომ განათლების ფასეულობას უნდა განსაზღვრავდეს ის, თუ რამდენად შეესაბამება სწავლის შედეგები ყველა, დაინტერესებული მხარის — სტუდენტების, მათი მშობლების, დამსაქმებლების და ა.შ. — მოლოდინებს. ხარისხის მენეჯმენტში, საზოგადოდ, რაიმეს ფასეულობა (ღირებულება, value) აჩვენებს, თუ რამდენად გააჩნია მას მომხმარებლისთვის მნიშვნელოვანი ყველა მახასია-

თებელი და რამდენად საიმედოა ექსპლუატაციისთვის, რა დროს და როგორ ტექნიკურ პირობებთან შესაბამისობაშია წარმოებული. რასაკვირველია, გადამწყვეტია ისიც, თუ რა ფასად იყიდება. ამიტომ, საკუთარი პროდუქტის და/ან მომსახურების ფასეულობის გაზრდის მიზნით, ორგანიზაციამ უნდა გააუმჯობესოს ის მახასიათებლები, რომლებიც ყველაზე მნიშვნელოვანია მომხმარებლისთვის, ან შეამციროს მისი ფასი; იდეალურ შემთხვევაში კი, უნდა განახორციელოს ერთი და მეორეც. ვფიქრობთ, ეს დებულება, შეიძლება გამოვიყენოთ სასწავლო დაწესებულებებთან მიმართებაშიც. რასაც, ჩვენი აზრით, მართალია, არაპირდაპირ, მაგრამ მაინც, ადასტურებენ ექსპერტთა ქვემოთ მოყვანილი მოსაზრებები.

10.1 მიზნები და ამოცანები

მიზნები ასახავენ, სასწავლო დაწესებულების საგანმანათლებლო მისწრაფებებს და აჩვენებენ იმ ნიშნულებს, რომელთა მიღწევაც სასურველია დროის გარკვეული პერიოდის შემდეგ. სწორედ, მიზნებიდან გამომდინარეობენ სწავლების თითოეული დონის ამოცანები (რომელთა შესაბამისადაც შეირჩევა საგანმანათლებლო პროგრამების კონკრეტული შინაარსი) და მათი რეალიზაციისთვის სასურველი შედეგები.

ამოცანების ფორმულირება უნდა ხდებოდეს სწავლის შედეგად შესაძენ ცოდნასა და უნარ-ჩვევებთან დაკავშირებული ტერმინების გამოყენებით. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში შეუქმნის მათი გაცნობა სტუდენტებსა და მასწავლებლებებს ნათელ წარმოდგენას, თუ რა მოეთხოვებათ შესაბამისი სასწავლო პროგრამის მსვლელობისას და რა შედეგს უნდა ელოდნენ მისი წარმატებით დასრულების შემთხვევაში. საზოგადოდ, მიღებულია სწავლების ამოცანების სამ კატეგორიად დაყოფა: 1. ცოდნის დაგროვება შესასწავლ სფეროში; 2. საკმარისი პროფესიული კვალიფიკაციის შეძენა მასში; 3. ადაპტურობის და კომუნიკაბელურობის უნარების განვითარება.

ბუნებრივია, რომ განსხვავებულია მიზნის მიღწევის ის გზები, რომელთა გავლითაც ხდება სასწავლო დაწესებულებების ჩამოყალიბება და განვითარება. ამ პროცესებში მონაწილეობით დაგროვილმა საკუთარმა გამოცდილებამ, საგანმანათლებლო ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტების სპეციფიკამ და საზოგადოებისთვის შეთავაზებული სასწავლო პროგრა-

მების თავისებურებებმა, აუცილებლად უნდა გამოიწვიონ სასწავლებლების მიზნების დიფერენცირება. ამასთან ერთად, ისიც ნათელია, რომ საქმიანობის საერთო დანიშნულებიდან გამომდინარე, სასწავლო დანესებულებების მთავარი მიზნები მნიშვნელოვანწილად ერთმანეთს უნდა ემთხვეოდნენ.

ასეთ მიზნებს შორის, უპირველეს ყოვლისა, უნდა დასახელდეს სწავლისათვის ხელშემწყობი გარემოს შექმნა, რომლის მიღწევაც გულისხმობს სასწავლო მასალის გადაცემის და ათვისებისათვის სასწავლებელში აუცილებელი პირობების და შესაძლებლობების არსებობას: სათანადოდ აღჭურვილი აუდიტორიები, სასწავლო და კვლევითი ლაბორატორიები, ბიბლიოთეკები საკმარისი მოცულობის წიგნადი ფონდებით, კომპიუტერული და ტელეკომუნიკაციის საშუალებანი და ა.შ. მხოლოდ ამ მიზნის მიღწევით შეიქმნება ის წინაპირობა, რომ პასუხისმგებლობა საკუთარი სწავლის შედეგებზე მნიშვნელოვან წილად სტუდენტებზეც გადაწილდეს, როგორც ამას სწავლების თანამედროვე მიდგომები მოითხოვენ. ეს კი, თავის მხრივ, მოამზადებს კურსდამთავრებულებს მთელი ცხოვრების მანძილზე დამოუკიდებელი სწავლისათვის, რაც ესოდენ აუცილებელია თანამედროვე დინამიურ შრომის ბაზარზე სპეციალისტის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისათვის.

პროფესიულ მომზადებაზე ორიენტირებულ სასწავლო პროგრამებისთვის სწავლების ერთ-ერთი მთავარი მიზანია კურსდამთავრებულთა დასაქმების ხელშეწყობა. ამის მიღწევა, ერთის მხრივ, დაკავშირებულია ადგილობრივ, რეგიონულ, თუ ეროვნულ დონეზე არსებულ მოთხოვნების გათვალისწინება-ასახვასთან და სწავლების შედეგად შეძენილ საკვალიფიკაციო უნარ-ჩვევებთან; მეორეს მხრივ, ეს მიზანი მოითხოვს, რომ სწავლების შედეგად, კურსდამთავრებულებს გამოუმუშავდეთ შესაბამის პროფესიულ სფეროში მიმდინარე ტექნოლოგიურ, სოციალურ-ეკონომიკურ, თუ სხვა ხასიათის ცვლილებებთან ადაპტირების უნარი.

ცნობილია, რომ ავტორიტეტული პროფესიული ასოციაციის (ორგანიზაციის) წევრობა, მნიშვნელოვნად უადვილებს სპეციალისტს სამუშაოს პოვნას. ამიტომ, სასწავლო გეგმებში ხშირად შეაქვთ ისეთი ელემენტები, რომელთა ათვისებაც გაუადვილებს კურსდამთავრებულს მომავალში გაერთიანდეს შესაბამის ეროვნულ თუ საერთა-შორისო პროფესიულ

ასოციაციაში. ეს შეიძლება იყოს სასწავლო პრაქტიკა, რომლის შინაარსი და მსვლელობა შეესაბამება სათანადო ასოციაციის მოთხოვნებს. ხანგრძლივი მივლინება რეალურ სამუშაო ადგილზე, მონაწილეობა კვლევებში, პროექტებსა თუ სხვა სახის პროფესიულ საქმიანობაში, რომლის შედეგები განკუთვნილია პრაქტიკული გამოყენებისთვის — ყველაფერი ეს აძლევს სტუდენტებს შესაძლებლობას, სწავლის პროცესშივე მიიღონ ის მინიმალური პრაქტიკული გამოცდილება ან მისი მნიშვნელოვანი წილი, რომელსაც, როგორც წესი, ითხოვენ პროფესიული ასოციაციები საკუთარი წევრებისაგან.

ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, რომ საერთო მიზნებთან ერთად, სასწავლო დაწესებულებებს ხშირად სპეციფიური, ინდივიდუალური მიზნებიც გააჩნიათ. ეს შეიძლება იყოს უმაღლესი ან პროფესიული სასწავლებლის ადგილობრივ, რეგიონულ ან ეროვნულ „წარმატების ცენტრად“ გადაქცევა; პრეტენზია ინტელექტუალური თვალსაზრისით განსაკუთრებით გამორჩეულ ან „ავანგარდულ“ სასწავლო პროგრამების გაძლიერება; საკუთარი კონტინგენტის დაკომპლექტების სურვილი მხოლოდ ყველაზე უკეთ მომზადებული აბიტურიენტებისაგან, ან პირიქით, „ღია“ მიღების დამკვიდრება, როდესაც სასწავლებელი კარს უხსნის ნებისმიერ მსურველს; მიზნად შეიძლება დასახელდეს სტუდენტებში შესასწავლი სფეროს მიმართ განსაკუთრებული ენთუზიაზმის აღძვრა, მაღალი პროფესიული ღირებულებების გამომუშავება და ა.შ. დღეს მრავალი სასწავლებელი ერთ-ერთ მთავარ მიზნად ასახელებს კურსდამთავრებულებში ადაპტურობის უნარის განვითარებას, რაც სწრაფად ცვალებად შრომის ბაზარზე მათი მუდმივი დასაქმების მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს.

უმაღლეს განათლებასთან მიმართებაში, ცალკე განხილვას მოითხოვს სასწავლო დაწესებულებების მიზნების და ამოცანების პრიორიტეტულობის საკითხი. ამ საკითხისადმი მიდგომამ, ბოლო ათწლეულებში გარკვეული ევოლუცია განიცადა. 1990-იანი წლების დასაწყისამდე, სასწავლო პროგრამების მიზნები და ამოცანები ძირითადად, შესასწავლი სფეროსთვის დამახასიათებელი ცოდნის და კვალიფიკაციის დაუფლებას უკავშირდებოდა. კურსდამთავრებულებს, უპირველეს ყოვლისა, მოეთხოვებოდათ პროფესიული პრაქტიკის წარმართვის უნარის დემონსტრირება. ამიტომ, სასწავლო გეგმების შინაარსი და მიმდინარეობა ძირითადად,

იმ მრავალრიცხოვანი ფაქტების და თეორიული მოსაზრებების გაცნობას ეთმობოდა, რომლებიც პროფესიულ ცნობიერებას აყალიბებდნენ შესაბამის სფეროში.

მოგვიანებით, საზოგადოებასა და შრომის ბაზარზე მიმდინარე პროცესების ზეგავლენით, მრავალმა უმაღლესმა სასწავლო დაწესებულებამ წინ წამოსწია ახალი მიზნები. საზოგადოდ, ეს საერთო მიზნებია: კურსდამთავრებულებში სისტემური აზროვნების განვითარება; მათთვის პროფესიულ სფეროში მიმდინარე ცვლილებებზე შესაბამისი რეაგირების უნარების გამომუშავება და ა.შ. სათანადო საგანმანათლებლო ამოცანები ახლა უფრო ორიენტირებულნი ხდებიან კონცეპტუალური საკითხების შესწავლაზე და თეორიის შეკავშირებაზე პროფესიული პრაქტიკის სხვადასხვა ასპექტებთან. ხაზგასასმელია, რომ გარკვეული ევოლუცია განიცადა მოთხოვნამ კურსდამთავრებულთა ადაპტურობის მიმართაც. ადრე ის ძირითადად უკავშირდებოდა კომუნიკაციის, პრეზენტაციების, ზეპირი და წერილი თვითგამოხატვის უნარების შეძენას. ამჟამად კი, ამ ყველაფერთან ერთად, ადაპტურობა გულისხმობს გუნდური მუშაობის ორგანიზებასა და ამ ჯგუფურ მუშაობაში, ეფექტური მონაწილეობის ჩვევების დაუფლებას; გაუთვალისწინებელ გარემოებებში გადანყვებილებათა მიღების, საქმიანობისა და საკუთარი სწავლის თვითორგანიზების უნარის შეძენას.

ყველა ზემოაღნიშნული ფაქტორი, სასწავლო გეგმებში დარგთაშორისი (ინტერდის-ციპლინარული) საკითხებისა და კურსების შეტანასთან ერთად, მკვეთრად ზრდის ახალი პროგრამების პროფესიულ რელევანტურობას. დღეს განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა სასწავლო პროგრამების მოქნილობას; სასწავლო გეგმების აგება ძირითადი (major) და დამატებითი (minor) ნაწილების კომბინირების საფუძველზე, აფართოებს სწავლის შესაძლო „ტრაექტორიების“ რიცხვს, აახლოვებს პროგრამების შინაარსს სტუდენტთა მოლოდინებსა თუ მოთხოვნებთან.

10.2 სასწავლო გეგმა, მისი შინაარსი და შესრულების ორგანიზება

მაღალი ხარისხის სასწავლო პროგრამების შექმნისა და მიწოდებისთვის, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს შესაბამისი სასწავლო გეგმის (კურიკულუმის) შინაარსის სწორ შერჩევას. ეს გეგმა უნდა შედგებოდეს

ერთმანეთთან კარგად დაბალანსებული სასწავლო კურსებისგან (საგნებისგან). მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში მოახდენს იგი ძლიერ ზეგავლენას სტუდენტებზე, აღუძრავს მათ სტიმულს და უზრუნველყოფს სწავლის შედეგად მიღებული ცოდნის ვარგისიანობას. ამიტომ, სასწავლო გეგმის პროექტირების საკითხი და მისი შესრულების ორგანიზება, უდიდეს ყურადღებას მოითხოვს საგანმანათლებლო პროგრამის ავტორებისაგან.

სასწავლო გეგმის აგების საფუძველია სწავლების საერთო სტრატეგია აღნიშნული პროგრამით. ის მკაფიოდ უნდა აყალიბებდეს სწავლების მიზნებსა და ამოცანებს, განსაზღვრავდეს იმ ერთიან ფილოსოფიას და ლოგიკას, რომელთა გამოყენებითაც ნაგარაუდევია მათი მიღწევა. გეგმა უნდა ქმნიდეს სტრატეგიის შესაბამისი სასწავლო პროცესის განმსაზღვრელ დეტალურ და თანმიმდევრულ სურათს. ის არამარტო უნდა შეიცავდეს პროგრამის თითოეული ელემენტის (კურსის) აღწერას, დროს და ადგილს სასწავლო პროცესში, არამედ მიუთითებდეს სტუდენტთა მიღწევების შეფასების მეთოდებსა და კრიტერიუმებსაც.

გეგმაში ნათლად უნდა ჩანდეს კავშირი პროგრამის ზოგადსაგანმანათლებლო და პროფესიულ ნაწილებს შორის. თითოეული მათგანისთვის უნდა იყოს მითითებული სწავლის მოსალოდნელი (სასურველი) შედეგები და ის თავისებურებანი, რომლებიც ამ პროგრამას სხვებისგან განასხვავებს. ეს შეუქმნის სტუდენტს რეალურ წარმოდ-გენას თუ რას მიაღწევს ამ სასწავლო პროგრამის დასრულებით, როგორ და რა მაჩვენებლების მიხედვით შეფასდება მისი შრომა. მოსალოდნელია, რომ შედეგად გაიზრდება მოტივირება და ის უფრო გაცნობიერებულად მოეკიდება სწავლას.

უკვე აღვნიშნეთ, რომ მოქნილობაა ის უმნიშვნელოვანესი მოთხოვნა, რომელიც აუცილებლად უნდა ნავეუყენოთ თანამედროვე სასწავლო გეგმას. მისი შესრულება აძლევს სტუდენტს იმის შესაძლებლობას, რომ სასურველი კვალიფიკაციის მისაღებად, აუცილებელ ცოდნასა და უნარჩვევების დაუფლებასთან ერთად, შესასწავლი პროფესიის მისთვის საინტერესო კერძო ასპექტებსაც გაეცნოს. ამის მისაღწევად სასწავლო გეგმები, სპეციალობის საფუძველად მიჩნეულ ფუნდამენტურ კონცეფციების, თეორიების და პროფესიული საქმიანობის მეთოდოლოგიების ამსახველ საგნებთან ერთად, ე. წ. არჩევით კურსებსაც უნდა შეიცავდნენ.

როგორც წესი, არჩევითი კურსები განკუთვნილია პროფესიულ სფე-

როში კურსდამ-თავრებულთა უკეთ გარკვევისა და მეტი სპეციალიზაციისათვის. სწორედ მათ „ევალე-ბათ“ სტუდენტების გამოწვევა და მათი ცნობისმოყვარეობის აღძვრა. მისაღებია სასწავლო გეგმაში ისეთი არჩევითი კურსების შეტანაც, რომელთა მეშვეობით სტუ-დენტი ცდილობს საკუთარი კულტურული ჰორიზონტის გაფართოებას ან არჩეული, მომიჯნავე პროფესიის ელემენტების დაუფლებას. კარგად შედგენილ სასწავლო გეგმაში, დისციპლინების ამ ჯგუფებს, უნდა დაემატოს კრიტიკული ანალიზის და მისი შედეგების ადექვატურად გამოყენების უნარის შეძენასთან დაკავშირებული საგნებიც.

დღესდღეობით მიჩნეულია, რომ ზემოთაღწერილი მოთხოვნების შესაბამისი სასწავლო გეგმის შედგენის საუკეთესო გზაა მისი აგება ე.წ. მოდულარული პრინციპის გამოყენებით. თუ სასწავლებლის მიერ სტუდენტისათვის შეთავაზებული მოდულების რიცხვი საკმარისად დიდია და თითოეულის შიგნით, შემავალი ელემენტების შინაარსი კარგად არის ურთიერთშეთანხმებული, მაშინ ეს მოდულარული სასწავლო გეგმები სტუდენტთა ინდივიდუალური მოთხოვნების აკადემიური პროცესის აუცილებელ სიღრმესთან შეთავსების შესაძლებლობას იძლევა.

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ სასწავლო გეგმების მოდულარულ სტრუქტურებზე გადაყვანა უკავშირდება გარკვეულ, პოტენციურ საფრთხეებს. ძირითადად, ეს არის გეგმის ლოგიკური თანმიმდევრობის დარღვევის საშიშროება და შეუსაბამობა ზოგიერთი მოდულით მინოდებული საკითხების რაოდენობასა და მათი განხილვის სიღრმეს შორის. სასწავლო გეგმის გადამეტებულმა ფრაგმენტირებამ მისი „გამოდულების“ მსვლელობაში, სწავლების პროცესს შეიძლება მიზანდასახულობა შეუსუსტოს ან სულაც დაუკარგოს. სპეციალისტები ასევე მიუთითებენ პრობლემაზე, რომელიც ზოგიერთი მოდულის ათვისებისათვის საჭირო წინასწარი მომზადების დონის გაურკვეველობას უკავშირდება. ზოგჯერ აღნიშნავენ იმასაც, რომ მოდულის შიგნით განსახილველ საკითხთა სუსტ ურთიერთკავშირს, შეიძლება შედეგად მოჰყვეს სტუდენტის არასაკმარისი ინტელექტუალური გამოწვევა.

აკადემიური ხარისხის მისაღებად განკუთვნილ პროგრამებში, შეიძლება გაჩნდეს მოდულების ერთმანეთთან არასაკმარისი ინტეგრების პრობლემა. პროფესიულ მომზადებაზე ორიენტირებულ სასწავლო პრო-

გრამებში კი მოსალოდნელია წინააღმდეგობის გაჩენა სათანადო კვალიფიკაციის მინიჭებისათვის აუცილებელ სასწავლო გეგმის დეტერმინირებასა და მოდულური სქემებისთვის დამახასიათებელ მოქნილობასა და არჩევითობას შორის. ხშირად მიუთითებენ იმ საფრთხეზეც, რაც უაკავშირდება გამოუცდელი სტუდენტის მიერ მოდულების დამოუკიდებლად არჩევასა და ინდივიდუალურ სასწავლო გეგმაში მათ გაერთიანებას. ეს ნაკლებად სავარაუდოა მხოლოდ მაშინ, როდესაც პროგრამის შედგენა გამოცდილი დამრიგებლის მონაწილეობით ხდება.

აკადემიური ხარისხის მისაღებად განკუთვნილ კარგ პროგრამას, აუცილებლად მოეთხოვება შესასწავლი საკითხების საკვანძო ნაწილების გამოყოფის, მნიშვნელოვანი დეტალების, თავისებურებების და ურთიერთკავშირების იდენტიფიცირების უნარების განვითარება. ასეთი პროგრამების, სასწავლო ამოცანათა განმასხვავებელი თავისებურებაა კრიტიკული კითხვების დასმის, შესასწავლი სპეციალობის თეორიულ და კონცეპტუალურ ბაზისთან მათი შეპირისპირების ჩვევების გამომუშავება. შედეგად, სტუდენტებს უნდა უჩნდებოდეთ მკაფიო წარმოდგენები, თუ რა პრობლემებია დღეს გამოტანილი სადისკუსიოდ მათი სპეციალიზაციის სფეროში, თუ რა მიდგომებს და ხედვებს ირჩევს პროფესიული სამყარო ამ საკითხების გადაჭრისათვის და ა.შ. ამიტომ სასწავლო გეგმები უნდა იძლეოდნენ კრიტიკული ანალიზის უნარების განვითარების შესაძლებლობას, რისი საუკეთესო გზაც სტუდენტის მიერ ჩატარებული კვლევაა. სამწუხაროდ, ამ გარემოებას ხშირად ხელს უშლის გეგმის და შემავალი კურსების თეორიული ნაწილებით ზედმეტი გადატვირთვა და სწავლების სხვა ელემენტებით დაუბალანსებლობა.

ანალიზი მონშობს, რომ სტუდენტთა თვალში, ამა თუ იმ საგანმანათლებლო პროგრამის მიმზიდველობა, ხშირად განპირობებულია არჩევითი (ანუ ელექტიური) კურსების ჩართვის შესაძლებლობით. ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, რომ მოქნილი სასწავლო გეგმა, რომელიც შესასწავლ საგანთა ნაწილის არჩევას ითვალისწინებს, სწავლების შინაარსის სტუდენტთა მოლოდინებთან მეტი მიახლოების შესაძლებლობას იძლევა. რასაკვირველია, პრაქტიკულად არ არსებობს პროგრამები, რომლებიც მთლიანად, უკლებლივ ყველა მოდულის ან საგნის ჩათვლით, მხოლოდ სტუდენტების მიერ არიან შედგენილნი. როგორც მიღებულია, სასწავლო გეგმები უნდა

შეიცავდნენ წინასწარ განსაზღვრულ ე. წ. „ბირთვულ“ ნაწილს, რომლის ათვისების გარეშე კურსდამთავრებული ვერ მიიღებს სასურველ აკადემიურ ხარისხს ან შესაბამის პროფესიულ კვალიფიკაციას. გეგმების დიდ უმრავლესობაში, „ბირთვული“ ნაწილის შესწავლას ძირითადად პირველი ორი წელი ეთმობა, არჩევითი კურსები კი თანდათანობით შეყავთ სასწავლო პროცესის დარჩენილ პერიოდში ისე, რომ სწავლების შინაარსს, დასკვნით ეტაპზე მხოლოდ ისინი განსაზღვრავდნენ.

არსებობს გარკვეული ობიექტური ფაქტორებიც, რომლებიც ზღუდავენ სასწავლო გეგმების მოქნილობას — სტუდენტს ვერ ეძლევა ამ პროგრამების შიგნით არჩევანის შესაძლებლობა. ამ ფაქტორებს შორის პირველ რიგში, უნდა დასახელდეს სასწავლებლის მიერ შეთავაზებული სასწავლო მოდულების, ან კურსების შეზღუდული რაოდენობა, რაც ხშირად განპირობებულია პედაგოგიური შტატის სიმცირით, ან სხვა რესურსების ნაკლებობით. ამ პრობლემისთვის გვერდის ავლის ფართოდ გამოყენებული შესაძლებლობაა კოოპერირება სხვა სასწავლო დაწესებულებებთან და მათი კურსების ჩართვა საკუთარ პროგრამებში; პრობლემა ჩნდება მაშინაც, როდესაც ესა თუ ის მოდული ზედმეტად სპეციალიზებულია. მაგალითად, მთლიანად ასახავს პედაგოგიური შტატის რომელიმე წარმომადგენლის კვლევით ინტერესებს. მაშინ, ამ პროფესორის არყოფნის, ან სასწავლებლიდან წასვლის შემთხვევაში, მოდულის სწავლება ვეღარ გაგრძელდება, რაც დააზარალებს სტუდენტის ინტერესებს.

ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, რომ სპეციალობის ანუ პროფესიული ცოდნის და უნარ-ჩვევების შეძენისთვის განკუთვნილ კურსებთან ერთად, სასწავლო გეგმებში სტუდენტთა ადაპტურობის განვითარების ხელშეწყობი საგნებიც უნდა იყოს ჩართული. ადაპტურობა დაკავშირებულია იმ პროფესიულ და პიროვნულ ნიშან-თვისებებთან, რომელთა მეშვეობით კურსდამთავრებულნი ადვილად უნდა ეგუებოდნენ ინოვაციების გამოჩენას მათი საქმიანობის სფეროში, ცვლილებებს შრომის ბაზრის მოთხოვნებში და ა.შ. მასვე უკავშირდება პიროვნული ურთიერთობის, დებატებში მონაწილეობის და ახალი ცოდნის დამოუკიდებლად შეძენის ჩვევებიც. დღეს ადაპტურობა გულისხმობს პრობლემათა გადაწყვეტის, გუნდური მუშაობის, ინფორმაციის დამოუკიდებლად შეგროვების და სისტემატიზაციის უნარების დაუფლებასაც. რასაკვირველია, ყველა ზემოხსენიულის

პრაქტიკაში განხორციელებისთვის აუცილებელი წინაპირობაა საინფორმაციო და ტელესაკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ათვისება.

მსგავსი ამოცანები ძველი სასწავლო პროგრამების წინაშეც იყო, მაგრამ მათი გადაჭრა არ ხდებოდა სისტემატიური და მიზანმიმართულ საგანმანათლებლო პროცესის მეშვეობით. სათანადო თვისებებს სტუდენტები ძირითადი სწავლების „თანმხლებად“ იძენდნენ, მაგალითად საკურსო და სადიპლომო ნამუშევრების ან სადისერტაციო ნაშრომების გაფორმების და წარდგენა-დაცვის მსვლელობაში. დღეს კი რეკომენდებულია შესაბამისი საკითხების შეტანა სასწავლო გეგმებში, როგორც დამოუკიდებელი კურსების ფორმატით, ასევე მოდულების შინაარსში ჩართვით.

რასაკვირველია, სასწავლო პროგრამების ხარისხიანობას უმეტესწილად პედაგოგთა კვალიფიკაცია და პროფესიული თვისებები განსაზღვრავენ. მონაწილეობა სამეცნიერო კვლევებში, კონსულტაციებსა თუ სხვა სახის პროფესიულ-ექსპერტულ საქმიანობაში, მათი სპეციალურ გამოცდილების გაფართოების, პროფესიული კომპეტენციის განვითარების და შენარჩუნების აუცილებელი პირობაა. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია მათი პედაგოგიური კომპეტენციაც ანუ ის, თუ რამდენად ფლობენ და იყენებენ ისინი სწავლების თანამედროვე მეთოდოლოგიას, პროგრამების და კურსების შინაარსის სრულყოფის საკითხებს და ა. შ. პედაგოგთა პროფესიული კომპეტენციის ზეგავლენის მნიშვნელობა სწავლებაში განსაკუთრებით იზრდება ბაკალავრიატის დამამთავრებელ წელს და მთლიანად, მაგისტრატურის მსვლელობისას. პროფესორთა სათანადო პოტენციალის გამოყენება შესაძლებელს ხდის კვლევის ჩართვას მოდულების საგან-მანათლებლო ამოცანებში და/ან კვლევითი სტაჟირების (პრაქტიკის) გავლის გათვალისწინებას სასწავლო გეგმაში.

სასწავლო გეგმების შინაარსისა და სტრუქტურების საკითხებზე მსჯელობისას, უნდა აღინიშნოს ე.წ. თანამონაწილეობის (დაინტერესებულ მხარეები) და მათი ზეგავლენაც. ეს განსაკუთრებით უნდა ვლინდებოდეს პროგრამების სპეციალურ-პროფესიულ ნაწილებთან მიმართებით. საგანმანათლებლო სისტემის და დაინტერესებული მხარეების თანამშრომლობის მექანიზმები სხვადასხვაა. ხშირად ეს არის პროფესიული ასოციაციების მონაწილეობა სასწავლო პროგრამების აკრედიტაციაში, რომლი-

მიმდინარეობისას, და მომდევნო ეტაპზე — შედარებითი ანალიზის დროს ფასდება თუ რამდენად შეესაბამება სასწავლო პროგრამების შინაარსი და მისი გადაცემის პროცესი მუდმივად ცვალებად პროფესიულ მოთხოვნებს. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ განათლების სფეროს სპეციალისტების აზრით, ამ შეფასებათა გათვალისწინება სწავლების დაგეგმვის და ორგანიზების პროცესებში, გარკვეული სიფრთხილით უნდა მოხდეს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, პროფესიული ასოციაციების ზეგავლენით ფორმირებული სასწავლო გეგმა შეიძლება ზედმეტად „პროფესიულად დაკვეთილი“ აღმოჩნდეს და ვერ უზრუნველყოფდეს პროგრამის ზოგადსაგანმანათლებლო მიზნების მიღწევას. გარდა ამისა, შეიძლება დაირღვეს შესაბამისობა პროგრამის შინაარსსა და სასწავლო დანესებულების პროფესურის შესაძლებლობებს და აკადემიურ მისწრაფებებს შორის.

დაინტერესებულ მხარეთა მიერ სასწავლო გეგმების შინაარსზე ზეგავლენის მოხდენის კიდევ ერთი გავრცელებული გზაა, მათი წარმომადგენლების ჩართვა სასწავლო დანესებულებებთან არსებულ დამკვირვებელთა, ან მზრუნველთა საბჭოებში (კომიტეტებში). მათი რეკომენდაციები კარგ სამსახურს უწევენ სასწავლო პროგრამების ავტორებს, შრომის ბაზრის პროცესებში უკეთეს ორიენტირებაში. ხშირია შემთხვევები, როცა ძირითადად, დამსაქმებელთა წრის წარმომადგენლები, უშუალოდ მონაწილეობენ საგანმანათლებლო პროცესების მიმდინარეობაში. მაგალითად, ისინი ხედებიან სტუდენტთა გარკვეულ ჯგუფს, და ეხმარებიან დამოუკიდებელი სასწავლო სამუშაოებისათვის თემების შერჩევაში და ამ სამუშაოთა შესასრულებლად, მათ უზრუნველყოფენ ინფორმაციული, თუ სხვა სახის აუცილებელი რესურსებით.

10.3 სწავლება, სწავლა და შეფასება

სწავლება

მთავარი ხარვეზი, რომელზეც ხშირად მიუთითებენ, სასწავლო დანესებულებაში სწავლების, სწავლის და შეფასების ერთიანი პოლიტიკის არარსებობაა. ასეთ პირობებში, სწავლება, მიმდინარეობს ძირითადად ტრადიციით, არსებული მეთოდოლოგიით და პრაქტიკული გამოცდილებით. სასწავლო პროცესში ნაკლებად გამოიყენება სტუდენტთათვის ინტერესის და სწავლის შედეგებზე პასუხისმგებლობის აღმძვრელი ისე-

თი მიდგომები, როგორიცაა პრობლემაზე ორიენტირებული სწავლება; სწავლა მაღალი ინტენსივობის ჯგუფური ურთიერთქმედებებით და ა.შ.

ერთიანი პოლიტიკა უნდა განაპირობებდეს სწავლების მიზნებს, ამოცანებსა და გამოყენებულ მეთოდოლოგიას შორის სათანადო კავშირს. ასეთი კავშირის უზრუნველყოფისათვის, რეკომენდირებულია სასწავლო დანესებულებაში ე.წ. სწავლების და ათვისების კომიტეტების ჩამოყალიბება. ეს კომიტეტები ცალკეული საგნების ან მონათესავე საგანთა ჯგუფების მიხედვით იქმნება. მათი მეშვეობით შესაძლებელი ხდება სასწავლო დისციპლინათა შინაარსის დახვეწა, პედაგოგიურ კოლექტივებში სწავლების საუკეთესო მეთოდების დადგენა და გავრცელება, და საზოგადოდ, საგანმანათლებლო გარემოს სრულყოფისათვის ხელშეწყობა.

სწავლების საყოველთაოდ აღიარებულ და ძირითად მეთოდად დღესაც რჩება ე.წ. აუდიტორული მუშაობა: ლექცია-სემინარები და ასევე პრაქტიკული თუ ლაბორატორიული მეცადინეობები, რომლებიც მასწავლებლის მონაწილეობით ტარდება. მთელ რიგ სპეციალობებში კი, მათ ემატება სამრეწველო ან სხვა ხასიათის სასწავლო პრაქტიკა (და/ან საველე სამუშაოები).

სასწავლო პროცესის კონცენტრირება სალექციო მეცადინეობებზე, მართალია ხელს უწყობს სტუდენტებისთვის გადაცემული ფაქტობრივი ცოდნის მოცულობის ზრდას, მაგრამ ხშირად ვერ უზრუნველყოფს მათი ცნობისმოყვარეობის საკმარისად სტიმულირებას. ამიტომ, დღეს სულ უფრო მეტად ვრცელდება სწავლების და სწავლის ინოვაციური, ე. წ. „აღმგზნები“ მეთოდები, რომლებიც მთლიანად თუ არა, ნაწილობრივ მაინც წყვეტენ ამ პრობლემას. ერთ-ერთი მაგალითია, დროის რეალურ რეჟიმში მიმდინარე სასწავლო პროექტირება, რომელსაც სტუდენტი პედაგოგის მეთვალყურეობით, ატარებს ზედიზედ რამდენიმე მეცადინეობის მსვლელობისას. ასეთ მეთოდებს მიეკუთვნება რეალურ სიტუაციათა (კეისების) განხილვა, საქმიანი თამაშები (ე.წ. „როლური“ თამაშები) და სხვა მსგავსნი, რომლებიც პროფესიული პრაქტიკის ამა, თუ იმ ასპექტის მოდელირებას შესაძლებლობას იძლევიან.

სწავლების და სწავლის თანამედროვე მეთოდებს შორის, ცალკე აღნიშვნის ღირსია სწავლა კომპიუტერის მეშვეობით. ბოლო წლებში ინტერნეტში შექმნილმა უმდიდრესმა ვირტუალურმა საგანმანათლებლო

გარემომ, მას განსაკუთრებული აქტუალობა შესძინა. რიგი დისციპლინების გაგლისას, სტუდენტებს უკვე შეუძლიათ სწავლა მულტიმედიის შესაძლებლობებით შექმნილ და მაღალი საგანმანათლებლო პოტენციალის მქონე სპეციალური კომპიუტერული პროგრამული პაკეტებით. მათი გამოყენება მკვეთრად ზრდის ლაბორატორიული და პრაქტიკული მეცადინეობების ეფექტიანობას, ქმნის სრულიად ახალ და მეტად მნიშვნელოვან საფუძველს დამოუკიდებელი მუშაობის ორგანიზებისათვის.

ხარისხიანი სწავლება მოითხოვს სასწავლო ამოცანების ნათლად ფორმულირებას, სასწავლო პროცესის ეფექტურად დაგეგმვას და პროგრამაში ისეთი საგნების შეტანას, რომლებიც „მასტიმულირებელ“ ზეგავლენას მოახდენენ სტუდენტებზე. მისასაღმებელია, როდესაც სწავლების ყველა ეს ასპექტი პედაგოგის სამეცნიერო ინტერესებსა და გამოცდილებას ან საზოგადოდ, პრაქტიკული საქმიანობით დაგროვილ მის ექსპერტულ ცოდნას შეესაბამება. მხოლოდ მაშინ შეაქვს საღეჭიო მასალა და კომენტარები სახელმძღვანელოში არსებულ ინფორმაციას და უბრალოდ არ გაიმეორებს მას.

სემინარები და პრაქტიკული მეცადინეობები მნიშვნელოვნად აღრმავებენ და ავსებენ სტუდენტის იმ გამოცდილებას, რაც საგნის შესწავლის დროს დაუგროვდა. სწავლების ამ ფორმებისთვის დამახასიათებელ დისკუსიებში მონაწილეობა, უნვითარებს მას კომუნიკაციის და საჯარო გამოსვლის ჩვევებს. ამ პოტენციალის სრულად გამოყენებისათვის აუცილებელია, რომ სემინარული და პრაქტიკული მეცადინეობები მცირე ჯგუფებში ტარდებოდეს და თანაც, საკმარისად ხშირად. ეს ხელს შეუწყობს თითოეული მონაწილის აქტიურობას და დისკუსიის უწყვეტობას. სემინარული და პრაქტიკული მეცადინეობების ეფექტურობის უზრუნველყოფისთვის, მასწავლებელს მოეთხოვება სამსჯელოდ გამოტანილი მოსაზრებების მკაფიოდ ფორმულირება; მეცადინეობებზე ღია და ინტერაქტიური სასწავლო გარემოს შექმნა. თუ კი პედაგოგი წარმატებით ართმევს თავს ასეთი პირობების შექმნას და დაცვას, სტუდენტი სათანადოდ დაინტერესებულია, მომზადებული მოდის მეცადინეობაზე და აქტიურად ებმება დისკუსიაში.

პრაქტიკოსების, ან სხვა, არააკადემიური დანესებულებების წარმომადგენელთა მონევა ზოგიერთი მეცადინეობის ჩატარებისთვის, ხელს

უნყოფს საგნის უკეთ ათვისებას. მათი პოზიტიური გამოცდილების და მიღწევების დემონსტრირებით, შესაძლებელი ხდება აღნიშნულ პროფესიაში მაღალი კვალიფიკაციის შეძენის და გამოყენების აუცილებლობის ხაზგასმა. რეალური პრაქტიკის უახლესი ასპექტების, მაგალითად, კვლევების უკანასკნელი შედეგების გაცნობა სტუდენტებისთვის, მნიშვნელოვნად აფართოებს მათ თვალთახედვას. ამ თვალსაზრისით, დიდ ინტერესს იწვევს პრობლემაზე ორიენტირებული სწავლების შესაძლებლობების გამოყენება.

სწავლა

საზოგადოდ, სტუდენტის დამოუკიდებელი სწავლის სტიმულირება და ამ პროცესის ხელშეწყობა, ყოველმხრივ მისასაღმებელ ტენდენციად მიიჩნევა. თუკი ადრე ამისთვის ძირითადად, სპეციალური ლიტერატურის მიმოხილვის (ესეის) შედგენას და სემინარზე მის წარდგენა-განხილვას იყენებდნენ, დღეს დამოუკიდებელი მუშაობის ორგანიზება სასწავლო ქმედებათა გაცილებით უფრო ფართო სპექტრს მოიცავს.

როგორც წესი, სტუდენტის დამოუკიდებელი მუშაობა განსაზღვრულია სათანადო დოკუმენტებში ფიქსირებული სასწავლო დავალებებით. ასეთი დოკუმენტების მაგალითებია, უმაღლეს სასწავლებელსა და სტუდენტს შორის გაფორმებული სწავლების კონტრაქტი, სტუდენტის პერსონალურ მიღწევათა ჩანაწერები (Personal Records of Achievement) და ა.შ. ამას ხშირად ემატება სტუდენტთა მხრიდან საკუთარი მიღწევების თვითშეფასება და შედეგების შეძენილი უნარ-ჩვევების პორტფოლიოში შეტანა.

აკადემიური ხარისხის მისაღებად განკუთვნილ სასწავლო პროგრამებში, სტუდენტის დამოუკიდებელი მუშაობის დამაგვირგვინებელი ელემენტია დისერტაციის (საკვალიფიკაციო ნაშრომის) დანერა ან ფინალური პროექტის შედგენა და დაცვა. სწავლების ამ ეტაპზე უნდა დამტკიცდეს, რომ სტუდენტმა შეიძინა კვლევის (პროექტირების) შედეგების და სპეციალური ლიტერატურიდან მიღებული ცოდნის სინთეზირების უნარი.

სტუდენტებისთვის დამოუკიდებელი სწავლის გამარტივების მიზნით, უმაღლესი სასწავლებლები ხშირად ქმნიან შესაბამისი მასალების კრებულებს. ამის მაგალითია ე.წ. თვითსწავლების პაკეტი, რომლებშიც თავმოყრილია დამოუკიდებლად გაცნობისათვის განკუთვნილი სამეცნიერო

სტატიების ასლები, ამონარიდები შესაბამისი მონოგრაფიებიდან და/ან სხვა სპეციალური ლიტერატურიდან.

ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, რომ ბოლო წლებში საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების უპრეცედენტო განვითარების კვალობაზე, სრულიად ახალი და მეტად ხელსაყრელი საფუძველი შეიქმნა სტუდენტთა დამოუკიდებელი სწავლისათვის. განსაკუთრებით შთამბეჭდავი მაგალითია, მაღალი ინფორმატიულობით გამორჩეული, ინტერნეტის და მულტიმედიის საშუალებებით სტუდენტებისთვის მიწოდებული ე.წ. დისტანციური სწავლების ცალკეული კურსები და მთლიანი პროგრამები.

ყველა ზემოთქმულთან ერთად, სტუდენტების დამოუკიდებელი სწავლის სტიმულირების ყველაზე უფრო ნაყოფიერ ფორმად, მაინც სასწავლო პრაქტიკა რჩება. ამაზე მრავალი ფაქტი მიუთითებს, მაგალითად ის, რომ დიდ ბრიტანეთში არ კარგავენ პოპულარობას ე.წ. სენდვიჩ-პროგრამები. ასეთი პროგრამის ფინალური წლის დაწყებამდე, იგეგმება სწავლებაში ხანგრძლივი (ერთ წლამდე) პაუზა, რომლის განმავლობაშიც სტუდენტები რეალურ სამუშაო ადგილებზე მუშაობენ. უმაღლესი სასწავლებლები ცდილობენ, რომ ამ პერიოდში სტუდენტებმა, დამსაქმებლებთან ერთად, დაგეგმონ და განახორციელონ პროფესიული თვალსაზრისით საკმაოდ რთული პროექტები და წინადადებები. პრაქტიკის დასრულების შემდეგ, სასწავლო პროცესს უბრუნდებიან საკუთარი მომზადების სუსტ და ძლიერ მხარეებზე მკაფიო წარმოდგენებით, რაც უფრო გააზრებულს ხდის მათ სწავლას ფინალური წლის განმავლობაში.

შეფასება

სასწავლო დაწესებულებაში არსებული სტუდენტთა მიღწევების ფიქსირების სისტემა განსხვავებულ მეთოდებს უნდა იყენებდეს სხვადასხვაგვარი კომპეტენციების შეფასებისთვის. იგი კარგად უნდა იყოს ერგებოდეს სწავლების სტრატეგიულ მიზნებსა და ამოცანებს, ე. ი. აფასებდეს სწავლის მსვლელობისას შეძენილი ცოდნის და საკვალიფიკაციო ნიშანთვისებების სწორედ იმ ასპექტებს, რომლებიც ხაზგასმულია პროგრამაში. თვით, სასწავლო პროგრამის ათვისების დონე, უნდა ფასდებოდეს იმითაც, თუ რამდენად შეიძინა სტუდენტმა კითხვების ფორმულირების და მათზე პასუხების მოძიების ინტელექტუალური უნარი. ინფორმაციის შეგროვების და ინტერპრეტაციის, კრიტიკული ანალიზის და სინთეზის

უნარ—ჩვევების შეფასებას, აუცილებლად უნდა ეთმობოდეს ყურადღება სტუდენტთა მიღწევების ფიქსირების სისტემაში.

შეფასების საუკეთესო სისტემებში მკაფიოაა ჩამოყალიბებული კრიტერიალური მოთხოვნები, რომლებიც ე.წ. ცოდნის დისკრიპტორებს უკავშირდებიან. ისინი ზოგადად, განმარტავენ, თუ რა უნდა იცოდეს და რა უნარ-ჩვევებს უნდა ფლობდეს განათლების გარკვეული საფეხურის კურსდამთავრებული. ყოველივე ზემოაღნიშნული ნათლად და გასაგებად უნდა მიენოდებოდეს სტუდენტებს. ნიშნები, ანუ სწავლის შედეგების დიფერენციაციისთვის გამოყენებული რაოდენობრივი საზომები, საგულდაგულო და ობიექტურ შეფასებებს უნდა უზრუნველყოფდნენ. ამასთან, ისინი შემფასებელს გარკვეული შემწყნარებლობის გამოვლენის შესაძლებლობასაც უნდა უტოვებდნენ, რათა სტუდენტებს არ დაეკარგოთ საკუთარი თავის რწმენა და სწავლის გაგრძელების სურვილი.

მისასალმებელია გამოყენება შეფასების ისეთი სქემისა, რომელიც ითვალისწინებს გამოცდაზე ან სახლში შესრულებული ნამუშევრების ანონიმურ, ორჯერად გასწორებას. ამასთან აუცილებელია, რომ სტუდენტს ნაშრომი უბრუნდებოდეს კეთილგანწყობილი გამსწორებლების დეტალური და კონსტრუქციული კომენტარებით. ეს პირობა უზრუნველყოფს სასწავლო პროცესში უკუკავშირს, რომლის გარეშეც, სტუდენტს არ ექნება საკმარისი წარმოდგენა იმაზე თუ რა უნდა გააკეთოს საკუთარი სწავლის ეფექტურობის ასამაღლებლად. იმისთვის, რომ გაუადვილონ შემფასებლებს შედეგების კომენტირება, ნაშრომებს ხშირად ურთავენ სპეციალურ კითხვარებს. ამ კითხვარების პასუხების გაცნობა ადექვატურ წარმოდგენას უქმნის სტუდენტებს საკუთარი ნამუშევრების ძლიერსა და სუსტ მხარეებზე.

ნებისმიერი ფორმის გამოცდას, როგორც სწავლით მიღებული შედეგების ფიქსირების მეთოდს, საკუთარი სისუსტეებიც გააჩნია. შეფასება, რომელიც მხოლოდ გამოცდის რეზულტატს ეფუძნება, ვერ უქმნის სტუდენტს სწავლით დაგროვილი გამოცდილების დემონსტრირების საკმარის შესაძლებლობას. გამოცდაზე შეთავაზებული კითხვები და დავალებები მიზნად ისახავენ სწავლის პროცესში მიღებული ინფორმაციის უკან „დაბრუნებას“ და არა ისეთი კომპეტენციების დემონსტრირებას, როგორცაა, მაგალითად, ანალიზის უნარი. ეს ფაქტორი კი, შეიძლება ითქვას,

ასუსტებს სტუდენტთა ინტელექტუალურ გამოწვევას.

ამიტომ, გამოცდებთან ერთად, შეფასების სისტემები აუცილებლად უნდა შეიცავდნენ ისეთ ელემენტებსაც, რომელთა „ჩაბარება“ დაკავშირებულია სათანადო პრობლემათა გადანყვეტის უნარის ჩვენებასთან. ამის მაგალითია, ინდივიდუალურად ან ჯგუფურად შესრულებული სამუშაოების შედეგების წარდგენა და დაცვა. ამავე მიზნებს ემსახურება ისეთი მეთოდების გამოყენებაც, როგორიც არის თვითშეფასება, ერთი სტუდენტის ნამუშევრის კოლეგიალური რეცენზირება (peer-reviewing) მეორის მიერ, ან ჯგუფური შეფასება საერთო დისკუსიის მსვლელობისას და ა.შ. ამ მეთოდების გამოყენებისას, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, თუ კი სტუდენტის სასწავლო ქმედებათა შედეგების შეფასება მოხდება იმ ამოცანებთან მიმართებით, რომელთა გადაჭრაც პროფესიულ კვალიფიკაციას მოითხოვს. მისასაღმებელია, როდესაც ზემოაღნიშნულ მიდგომებს იყენებენ კომპლექსურად, შეფასების ერთიან პროცედურაში. ამის მაგალითია სასწავლო ამოცანებით სტრუქტურირებული კლინიკური გამოცდები (Objective Structured Clinical Examinations), რომლებიც ფართოდაა დაწერგილი სამედიცინო განათლების სფეროში.

10.4 სტუდენტების პროგრესი და მიღწევები

სასწავლო დაწესებულების საერთო ეფექტიანობის შეფასებისას, აუცილებლად უნდა გაანალიზდეს აბიტურიენტთა მოზიდვის პოლიტიკის შესაბამისობა სწავლების მიზნებსა და ამოცანებთან; უნდა მოხდეს შედარება, რამდენად ემთხვევა სწავლის პროცესში სტუდენტთა მიღწევები და პროგრამის დასრულების მაჩვენებლები აკადემიური ხარისხის ან პროფესიული კვალიფიკაციის მინიჭების პირობებს. ასეთი ანალიზის ჩატარებისას, თვალთახედვიდან არ უნდა გამოგვრჩეს უკვე შეფასებული სტუდენტური ნამუშევრებიც, რათა დადგინდეს, თუ რამდენად აფიქსირებდნენ დანერგული ნიშნები მათ მიერ დაგროვილი ცოდნის შესაბამისობას სწავლების მიზნებთან. გასათვალისწინებელია კურსდამთავრებულთა დასაქმების მაჩვენებლებიც და სწავლების შედეგებით დაინტერესებული ისეთი „გარე“ თანამონაწილეების მოსაზრებებიც, როგორცაა, მაგალითად, მოწვეული გამომცდელები, დამსაქმებლები, რომელთა სანარმოებშიც მიმდინარეობდა სასწავლო პრაქტიკა და ა.შ.

რასაკვირველია, უმაღლესი განათლებისაკენ მისწრაფების რაოდენობრივი და თვისებრივი მაჩვენებლები ქვეყნების მიხედვით საკმაოდ განსხვავებულია, მაგრამ არსებობს საერთო ტენდენციებიც. სწორედ, მათი გათვალისწინებით უნდა ფასდებოდეს აბიტურიენტთა მოზიდვის პოლიტიკის ეფექტურობა კონკრეტულ სასწავლებელში. მაგალითად, პრაქტიკულად ყველგან განუწყვეტლივ ხდება მაჩვენებლის — "განაცხადი/ადგილი" — დიფერენცირება და ზოგიერთ სპეციალობებზე სწავლის მსურველთა ფარდობითი რიცხვი მცირდება, სხვა სპეციალობებზე კი იზრდება. ეს ტენდენცია კი, ძირითადად ცვლის მაღალი სანყისი მომზადების მქონე აბიტურიენტების სპეციალობათა მიხედვით განაწილების სურათს. ბუნებრივია, რომ აბიტურიენტთა ამ კატეგორიას სურს უფრო პრესტიჟული და მაღალანაზღაურებადი სპეციალობების დაუფლება.

რადგანაც ასევე მუდმივად იზრდება უმაღლესი განათლების მიღების მსურველთა საერთო რაოდენობა, ეს არ უნდა იწვევდეს საგანმანათლებლო დაწესებულებების კონტინგენტის მტკივნეულ შემცირებას. უმაღლესი განათლების მიღებისაკენ ლტოლვა იმდენად მაღალია, რომ ყოველთვის საკმარისზე მეტია იმ აბიტურიენტთა რიცხვი, ვინც ამა თუ იმ მიზეზით თავს იკავებს პრესტიჟულ პროგრამებზე ჩარიცხვის მცდელობებისაგან და მიღებისას, სწორი პოლიტიკის გატარების შემთხვევაში, უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებს სავსებით შეუძლიათ სტუდენტების „რეკრუტი-რება“ ნაკლებად პრესტიჟულ, მაგრამ საზოგადოებისთვის არა ნაკლებ საჭირო სპეციალობებზე.

სტუდენტთა მიღების პოლიტიკა ხორციელდება ისეთი ღონისძიებებით, როგორიც არის სხვადასხვა ხასიათის მოსამზადებელი კურსები, ზაფხულის სკოლები, ძირითადი პროგრამის წინმსწრები დამატებითი, ე.წ. „ფუძემდებელი“ წელი და სხვ. ძირითადი მიზანია აბიტურიენტების დახმარება, ზოგადი მომზადების დონის უმაღლესი განათლების მიღებისათვის აუცილებელ ნიშნულამდე აწევა. აბიტურიენტთა ე. წ. არატრადიციული ნაწილის (ზრდასრულების, ჯარიდან დემობილიზებულების, დიასახლისების და ა.შ.), მიღების შედეგად, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები მკვეთრად ზრდიან საკუთარ კონტინგენტს. ამავე მიზნებს ემსახურება უნივერსი-ტეტების საბაკალავრო პროგრამების სანყისი კურსების მიწოდების უფლების გადაცემა „ფრანჩაიზინგით“ ან

პარტნიორობის სხვა მექანიზმებით, შედარებით დაბალი დონის სასწავლო დაწესებულებებისთვის. მათ, უმრავლეს შემთხვევებში, უფრო მოკრძალებული მოთხოვნები გააჩნიათ სტუდენტთა საწყისი მომზადების მიმართ. როგორც წესი, შესაბამისი გარიგება ითვალისწინებს ამ სასწავლებლების საუკეთესო შედეგების მქონე კურსდამთავრებულთა ჩარიცხვას უნივერსიტეტის შესაბამისი პროგრამის მეორე-მესამე კურსზე, რაც ხელს უწყობს მისი სტუდენტების რიცხოვნობის ზრდას.

როგორც აღვნიშნეთ, დღეს დიდი ყურადღება ეთმობა იმ საზოგადოებრივი ჯგუფებიდან გამოსული სტუდენტების მიღებას, რომლებიც უმაღლეს განათლებაში ადრე არცთუ საკმარისად იყვნენ წარმოდგენილნი. ამ საკითხს იმდენად მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ, რომ ხარისხის შეფასებისას საგანგებოდ ექცევა ყურადღება სასწავლო დაწესებულების სტრატეგიაში მის ასახვას. ამ „ახალი“ სტუდენტების გამოჩენის კვალობაზე, ყურადღება მახვილდება სწავლის მსვლელობისას სტუდენტთა განთესვის საკითხებზეც.

სტუდენტთა განთესვისთვის არ არსებობს რაიმე კონკრეტული მოთხოვნები. ზოგიერთი სპეციალობისთვის, სასწავლო პროგრამის წარმატებით დამძლევათა ფარდობითი რიცხვი არ აღემატება 40%-ს, სხვებისთვის კი ნორმა 100%-ს უახლოვდება. საზოგადოდ, სტუდენტთა სწავლის შედეგად პროგრესირების შემზღუდველ და, შესაბამისად, განთესვის გამომწვევ ძირითად მიზეზად, პირველკურსელთა შერჩევის სუსტ პროცედურას ასახელებენ. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ ზოგჯერ აბიტურიენტისათვის არ არის წინასწარ ცნობილი ის თავისებურებები და მოთხოვნები, რომლებიც შესაბამისი სპეციალობისთვის მომზადების პროცესს ახასიათებს. ზოგჯერ პერსონალური დამრიგებლები (ტუტორები) ვერ აფასებენ ჯეროვნად მათზე მიმაგრებული სტუდენტების შესაძლებლობებს, რაც სასწავლო პროგრამის არასწორ არჩევასა და დაგეგმვას იწვევს. სტუდენტთა განთესვის კიდევ ერთი მიზეზია სასწავლო დაწესებულებაში აკადემიური და პერსონალური დახმარების ცუდად ორგანიზებული სისტემა ან სტუდენტების არასაკმარისი ინფორმირებულობა საკუთარ შესაძლებლობებზე. ეს პრობლემა განსაკუთრებით იჩენს თავს ზრდასრულთა სწავლებისას, ასევე დაუსწრებელი; ან არასრული სასწავლო დღის (სალამოს) სწავლების ნებისმიერი ფორმისათვის.

სტუდენტთა მიღწევების შეფასებისას, ხშირად საკმაოდ განსხვავებული შედეგები მიიღება. მაგალითად, სხვადასხვა უმაღლესი სასწავლებლების ერთსა და იმავე სპეციალობაზე, წარჩინებით კურსდამთავრულთა ფარდობითი რიცხვი შეიძლება 2-3-ჯერ განსხვავდებოდეს. უმეტეს შემთხვევაში, ამას ჩარიცხულ აბიტურიენტთა საწყისი მომზადების დონის განსხვავებებით ხსნიან. როგორც ჩანს, განსხვავებული ინტერპრეტაცია ხდება იმ კრიტერიუმებისა, რომელთა მეშვეობითაც გამოარჩევენ უმაღლესი სასწავლებლები წარჩინებული აკადემიური მიღწევების მქონე სტუდენტებს. საინტერესოა, რომ ზოგჯერ სწავლების ხარისხის შემფასებლები აღნუსხავენ ისეთ შემთხვევებსაც, როდესაც სტუდენტთა ნაშრომებში დაფიქსირებული ინტელექტუალური „წარმადობა“, მათ აზრით, აღემატება შესაბამისი პროგრამის წარმატებით დაძლევის შედეგად მიღწევად ნიშნულს. თუმცა, ასეთი შემთხვევები ძირითადად, ალიბიწება ზრდასრული სტუდენტების სწავლებისას. მათ შესაძლოა, გააჩნდეთ გარკვეული პროფესიული გამოცდილება და ხშირად უფრო მოტივირებულიც არიან სწავლის მიმართ.

10.5 სტუდენტთა მხარდაჭერა და დამრიგებლობა

სტუდენტებისთვის დახმარების გაწევის სისტემის ეფექტურობა მნიშვნელოვან წილად განსაზღვრავს სწავლების ხარისხს. უმრავლეს შემთხვევებში ის ფორმალური ქვე-სისტემებისაგან შედგება და ხორციელდება სხვადასხვაგვარად — დანერგილი, თუ დაუწერელი ინსტრუქციებითა და რჩევებით ან პირადი კონტაქტებით გადაცემული ინფორმაციებით. აწ სისტემის ამოქმედება უმაღლეს სასწავლებელში სტუდენტის ჩარიცხვისთანავე უნდა იწყებოდეს, თავდაპირველად, უფლება-მოვალეობების და სწავლის პროცესის თავისებურებების გაცნობით. შემდეგ კი, სწავლები! მსვლელობისას, უნდა იცვლებოდეს დახმარების ხასიათი და შინაარსი თუ დასაწყისში სტუდენტს სჭირდება ისეთი რჩევები, რომლებიც გაუმარტივებს შეჩვევას სწავლის თავისებურებებთან, სასწავლო პროგრამის დასასრულთან მიახლოებისას, მას სულ უფრო მეტად ესაჭიროება არსებითი და კონკრეტული ინფორმაცია დასაქმების და კარიერის შესაძლებლობებზე.

როგორც წესი, მომავალი სტუდენტის ურთიერთობა სასწავლო დანე-

სებულებასთან, სწავლის სურვილის ფორმალური განაცხადით იწყება. სწორედ, ამ მომენტიდან უნდა ამოქმედდეს სტუდენტთა მხარდაჭერისა და დამრიგებლობის სისტემამაც. მათთვის შეთავაზებულ პირველ ღონისძიებებს მიეკუთვნება „ღია კარის“ დღეები, როდესაც აბიტურიენტებს აცნობენ სასწავლო პროგრამების შინაარსსა და სწავლის თავისებურებებს. კმისასაღმებელია, როდესაც ასეთ შეხვედრებზე წამყვანების როლს ასრულებენ უფროსკურსელი სტუდენტები და მომავალ „კოლეგებს“ სწავლის რეალურ პირობებსა თუ მოთხოვნებს აცნობენ. „ღია კარის“ დღეების მიმდინარეობისას, დამკვიდრებულია აბიტურიენტთა ინტერვიურების პრაქტიკაც, როგორც ინდივიდუალურად, ასევე მიზნობრივ ჯგუფებში. ამ ინტერვიუების ანალიზი უმაღლეს სასწავლებელს ეხმარება აბიტურიენტთა დახმარების უკეთ დაგეგმვაში.

აბიტურიენტთა ჩარიცხვის შემდეგ, კარგ პრაქტიკად ითვლება უმაღლეს სასწავლებლებში ფორმალური, გაცნობითი ხასიათის სესიის ჩატარება. მისი ხანგრძლივობა შეიძლება სამი დღიდან ერთ კვირამდეც გაგრძელდეს. პირველკურსელებს აცნობენ წამყვან პროფესორას, პერსონალურ და ჯგუფურ დამრიგებლებს და უფროსკურსელ სტუდენტებს. ეს პერიოდი ასევე მოიცავს ბიბლიოთეკის დათვალიერებას, საინფორმაციო-საკომუნიკაციო საშუალებების გაცნობას, პირველ კონტაქტს სტუდენტურ კავშირთან და დახმარებას სხვადასხვა ყოფითი საკითხების მოგვარებაში. ისევე, როგორც ინტერვიუების დროს, მიზანშეწონილია გაცნობითი სესიის ჩატარება ცალ-ცალკე, ახლადჩარიცხულთა განსხვავებული მიზნობრივი ჯგუფებისათვის. მაგალითად, უცხოელი სტუდენტებისთვის ან მათთვის, ვინც ირიცხება არა პირველ, არამედ უფრო მაღალ კურსებზე.

როგორც წესი, ადმინისტრაცია და პედაგოგიური კოლექტივი იყენებს ამ პერიოდს, რათა გაეცნოს სტუდენტების ადრინდელ გამოცდილებას და მათი სწავლის შედეგებს უმაღლეს სასწავლებელში ჩარიცხვამდე. სათანადო ტესტირების მეშვეობით გამოარჩევენ იმ სტუდენტებს, რომელთაც სწავლისთვის საჭირო ზოგიერთი, აუცილებელი კომპეტენცია აკლიათ და განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ. პირველკურსელთა სოციალიზაციის პროცესში მეორე-მესამე კურსის სტუდენტების მენტორებად გამოყენებას, ხშირად არამარტო გაცნობით პერიოდში მიმართავენ, არამედ მთელი პირველი წლის განმავლობაშიც.

ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორი, რომელიც სწავლების პროცესის წარმატებულ სტარტს განაპირობებს, სტუდენტებისათვის სასწავლო პროგრამის აღმწერი მასალების დროულად და საკმარისი რაოდენობით მიწოდებაა. ასეთი მასალები უნდა შეიცავდნენ ინფორმაციას პროგრამის სტრუქტურაზე, მის შინაარსსა და შეფასების პროცედურებზე, პერსონალურ დამრიგებლობასა თუ ყოფით მხარდაჭერაზე. ხშირად აღწერილია კონკრეტულ უმაღლეს სასწავლებელში დამკვიდრებული სწავლების მეთოდები და სწავლისთვის აუცილებელი უნარ-ჩვევებისადმი მოთხოვნები.

ცალკეული დისციპლინების შესწავლის დაწყებისას, სპეციალური ღონისძიებებით ცდილობენ სტუდენტის „სწავლის კვალიფიკაციის“ ამაღლებას. საგნის მიწოდებაზე პასუხისმგებელი ჯგუფი (კომიტეტი) საგანგებოდ არკვევს და ანზოგადებს იმ პრობლემებს, რომლებიც საგნის შესწავლისას უჩნდებათ სტუდენტებს. მათი გამოუცდელობით გამოწვეული პრობლემების გადაჭრის ერთ-ერთი მთავარი გზაა, დამოუკიდებელი სწავლის საკითხებზე უფროსკურსელებისაგან კონსულტაციების მიღება; მეორე ფორმაა სტუდენტთა პერსონალური განვითარების პორტფოლიოების შექმნა და იმ სასწავლო მასალების მოთავეება პაკეტებში, რომლებშიც თავმოყრილია დამოუკიდებელი სწავლის უნარის განვითარებასათვის საჭირო ინფორმაცია. უმაღლეს სასწავლებლებში სწავლების ხარისხის შეფასებისას, სტუდენტთა დახმარების სისტემის ეფექტიანობის დასახასიათებლად, მნიშვნელოვანია, თუ რა გზით წყვეტს სასწავლო დაწესებულება სტუდენტთა ჯანმრთელობის ისეთ პრობლემებს, როგორიცაა, მაგალითად, დისლექსია. ამ და მსგავს პრობლემებთან ბრძოლა, იწყება ადრინდელი დიაგნოსტიკებით, რომელიც შემდეგ ინტენსიურ მხარდაჭერაში უნდა გადადიოდეს.

საზოგადოდ, სტუდენტების პერსონალური მხარდაჭერის ყველაზე გავრცელებული ფორმა დამრიგებლობაა (ტუტორიალი). ის ხორციელდება თითოეული სტუდენტისათვის სწავლის პირველ წელს (ზოგჯერ მეორე წელსაც), პირადი დამრიგებელ-მრჩეველის დანიშვნით. დამამთავრებელ წელს კი, როდესაც სტუდენტი მუშაობს ფინალურ პროექტზე ან დისერტაციაზე, დამრიგებლის ფუნქციას უკვე პროექტის, ან დისერტაციის ხელმძღვანელი ასრულებს. ბოლო დროს, სტუდენტების რიცხოვნო-

ბის მკვეთრი ზრდის გამო, სასწავლო დაწესებულებებში ინდივიდუალურ დამრიგებლობასთან ერთად, გამოიყენება ისეთი ჯგუფური ფორმებიც, როგორიცაა, მაგალითად, სასწავლო მოდულების ლიდერობა, წლის (საფეხურის, კურსის და ა.შ.) დამრიგებლობა და სხვ. სწავლების ორგანიზაციის კარგ მაგალითებში, დამრიგებლებსა და სტუდენტებს შორის კონტაქტი რეგულარულ ხასიათს ატარებს. ეს კონტაქტები ხორციელდება წინასწარ დათქმული გრაფიკით და შეხვედრების შედეგების წერილობითი დადასტურებით. როგორც წესი, დამრიგებელმა სტუდენტის მოსწრების ყველა დეტალი იცის და შეუძლია იმ მიზეზების იდენტიფიცირებაც, რომელთა გამოც სტუდენტის აკადემიური შედეგები მის შესაძლებლობებზე დაბალია.

ხაზგასასმელია, რომ დამრიგებლობის სათანადოდ წარმართვისა და გამოყენებისათვის, მრავალი უნივერსიტეტი საგანგებო ტრეინინგს უტარებს საკუთარ პერსონალს. ასეთი ტრეინინგის მთავარი მიზანია სტუდენტთა კონსულტაციებისთვის საჭირო უნარ-ჩვევების შეძენა და განვითარება. შესაბამის მომზადებას მხოლოდ აკადემიური პერსონალი როდი გადის, არამედ ადმინისტრაციის წარმომადგენლები და მდივნებიც. უმრავლეს შემთხვევებში ხომ, სწორედ ისინი არიან ის პირები, ვისთანაც პირველად აქვს კონტაქტი ახლადჩარიცხულ სტუდენტს.

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ კრიტიკასაც ვხვდებით დამრიგებლობის ინსტიტუტთან დაკავშირებით. მთავარ ხარვეზად იმას მიიჩნევენ, რომ დამრიგებლის მუშაობის შედეგიანობა მნიშვნელოვანწილად სტუდენტის ინიციატურობასა და აქტიურობაზეა დამოკიდებული. თანამედროვე, კომბინირებული მოდულარული პროგრამებით სწავლებისას, მას შეიძლება გაუჭირდეს არჩევა — რომელი აკადემიური სფეროს წარმომადგენელს სთხოვოს დამრიგებლობა; ეჭვქვეშ დგება დამრიგებლობის საჭიროება სწავლების დიპლომისშემდგომ დონეზე — მაგისტრატურაში, ვინაიდან აქ სტუდენტებს უკვე გააჩნიათ საკმარისი მომზადება და ცოდნა სწავლასთან დაკავშირებული პრობლემების დამოუკიდებლად გადანყევისათვის.

მრავალი პროგრამა ითვალისწინებს სტუდენტთა მონაწილეობას ისეთ სასწავლო აქტივობებში, რომლებიც უმაღლეს სასწავლებლის გარეთ ხორციელდება — პროფესიული ან სამრეწველო პრაქტიკა. მისი დანიშნულებაა სტუდენტმა დააგროვოს საკუთარი სამუშაო გამოცდილება

შესასწავლ სფეროში. ეს აფართოებს პროფესიულ ცოდნას, სრულყოფს კვალიფიკაციას და, საბოლოო ჯამში, ზრდის დასაქმების შანსებს სწავლის დასრულების შემდეგ. სასწავლო საქმიანობის ამ სახეებისგან უკუგება მხოლოდ მაშინ მიიღება, თუ კი, სწორად დაიგეგმება — სასწავლებელშივე მოხდება სტუდენტების სათანადო დამრიგებლობა და ეს გაგრძელდება სამუშაო ადგილებზეც.

პიროვნული დახმარების გარდა, უნივერსიტეტები სტუდენტებს უზრუნველყოფენ ცხოვრების პირობებთან, კარიერის დაგეგმვასთან დაკავშირებული თუ ფინანსური რჩევებითაც და ჯანდაცვასთან დაკავშირებული მხარდაჭერითაც. ასეთი მომსახურების დანიშნულებაა სტუდენტების განტვირთვა ყოფითი საკითხებისაგან, იმ მიზნით, რომ თითოეული მათგანი, მიუხედავად მის ირგვლივ არსებული კერძო პრობლემებისა, რაც შეეძლება სრულად იყოს ჩართული სწავლის პროცესში. ეს გარემოება მოითხოვს კარგ და ქმედით კავშირს ე.წ. „საერთო მხარდაჭერის მიმწოდებლებსა“ და პროგრამის პედაგოგიურ გუნდს შორის.

“საერთო მხარდაჭერის მომსახურებისას” განსაკუთრებული მნიშვნელობა დასაქმების სამსახურს ენიჭება. სწორედ, მან უნდა შეუწყოს ხელი კურსდამთავრებულის პრაქტიკულ საქმიანობაზე უმტკივნეულო გადასვლას. კონსულტაციები დასაქმების შესაძლებლობებზე, მომზადება ინტერვიურებისა და დამსაქმებლების წინაშესაკუთარი კომპეტენციის დემონსტრირებისათვის, ავტობიოგრაფიის შედგენის და სამუშაო გამოცდილების აღწერის უნარის გამომუშავება — ამ და სხვა მსგავსი ამოცანების გადაჭრისათვის უნდა ამზადებდეს სტუდენტებს დასაქმების სამსახური.

10.6 რესურსები სწავლებისათვის

ასეთ რესურსებს, უპირველეს ყოვლისა, საბიბლიოთეკო მომსახურება მიეკუთვნება; ასევე ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და სწავლების პროცესში გამოყენებული სხვა სპეციალური, საშუალებანი. ხარისხის შეფასებისას, მოწმდება მათი რაოდენობა, თვისებრივი შესაბამისობა სასწავლო პროგრამების მოთხოვნებთან და სტუდენტებისათვის ხელმისაწვდომობა. საგანგებო ყურადღება ეთმობა იმასაც, თუ რამდენად გამოსადეგია სასწავლო სათავსოები, არიან თუ არა ისინი სათანადოდ აღჭურვილნი ისეთი მოწყობილობებით, როგორიცაა სლაიდოსკოპები,

პროექტორები და ა.შ. მათ გარეშე შეუძლებელია სწავლების და სწავლის თანამედროვე მეთოდების სისტემატური გამოყენება.

ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვა კაპიტალდაბანდება, სასწავლო რესურსების ინვესტირების დაგეგმვა, განსაკუთრებულ ყურადღებას მოითხოვს. სპეციალობის წამყვანმა პედაგოგებმა უნდა შეიმუშაონ სასწავლო რესურსების ეფექტურად გამოყენების სტრატეგია, რომელიც უშუალო კავშირში უნდა იყოს სწავლების მიზნებსა და ამოცანებთან, სასწავლო გეგმასთან; სწავლების, სწავლის და შეფასების მეთოდებთან. სპეციალური და საერთო რესურსების გამოყენებით, სწავლების ნათლად ჩამოყალიბებული და ყოვლისმომცველი სტრატეგია სტუდენტებს უქმნის წინაპირობას, თანამიმდევრულად დააგროვონ სწავლით შეძენილი გამოცდილება.

სწავლების თანამედროვე პრაქტიკის საუკეთესო მაგალითები გვიჩვენებს, რომ ძალისხმევა სასწავლო რესურსების განვითარებასა და უკეთ გამოყენებაზე, უპირველეს ყოვლისა მიმართული უნდა იყოს სტუდენტებისათვის დამოუკიდებელი სწავლის და ათვისების პირობების შექმნაზე. ამ მიზნით, სხვადასხვა სასწავლო დანესებულებების ერთნაირი, ან მსგავსი პროგრამები ხშირად აერთიანებენ საკუთარ რესურსებს, რათა სტუდენტებს სპეციალურ შესაძლებლობათა უფრო ფართო სპექტრი შესთავაზონ. ხდება ასევე, საუნივერსიტეტო ბიბლიოთეკების და კომპიუტერული ცენტრების გაერთიანება სწავლების ერთიან რესურსცენტრებში, ბეჭდური და ელექტრონული ინფორმაციის წყაროების ინტეგრირება და ა.შ.

ბიბლიოთეკების რესურსების სათანადო განახლებისა და შევსებისათვის, აუცილებელია მუდმივი კონსულტაციები ბიბლიოთეკარებსა და სასწავლო დისციპლინების წამყვან პროფესორ-მასწავლებლებს შორის. მხოლოდ ასეთ პირობებში შესძლებს ბიბლიოთეკა საკუთარი რესურსებით სტუდენტთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას და სასწავლო გეგმების მუდმივი დახვეწის პროცესის მხარდაჭერას. ეს, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია უახლეს ინფორმაციულ რესურსებთან მიმართებით.

საბიბლიოთეკო მომსახურების ეფექტურობა დიდად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რა ხნის განმავლობაშია ხელმისაწვდომი სტუდენტებისათვის. უკვე საკმაოდ გავრცელებულია, რომ საუნივერსიტეტო

ბიბლიოთეკები კვირაში 7 დღესა და დღე-ღამეში 24 საათს მუშაობენ. სულ უფრო მეტად იზრდება ისეთი სერვისებიც, როგორიცაა წიგნების ტელეფონით და ელექტრონული ფოსტით შეკვეთა; წიგნის დაბრუნების შესაძლებლობა მაშინაც, როცა ბიბლიოთეკა არ მუშაობს; დაუსწრებელი სწავლების სტუდენტებისათვის წიგნის მიწოდება საცხოვრებელ ადგილზე და ა.შ.

მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო წლებში ინფორმაციული რესურსებით სარგებლობის უპრეცედენტო შესაძლებლობები შეიქმნა, მაინც დღის წესრიგშია და ალბათ, ყოველთვის იქნება ბიბლიოთეკების მკითხველებისთვის სპეციალიზებული წიგნებისა და პერიოდული გამოცემების დროულად მიწოდების პრობლემა. მისი შერბილება შეიძლება, ე.წ. „ხანმოკლე გატანების სქემების“ გამოყენებით. მაგალითად, დღეში რამდენიმე საათით ან ღამით, დილაშუალოდ სარგებლობისათვის. ამისთვის, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ბიბლიოთეკაში კომპიუტერიზებული კატალოგის არსებობას, ვინაიდან მისი დახმარებით ბიბლიოთეკარებს ბევრად უმარტივედბათ წიგნის მოძრაობაზე თვალყურისდევნება. ელექტრონული კატალოგები ხელს უწყობს საინფორმაციო წყაროებით ბიბლიოთეკათშორისგაცვლებსაც. მისასაღმებელია, როდესაც სხვადასხვა სასწავლო დაწესებულებების ბიბლიოთეკები ძვირ საინფორმაციო, განსაკუთრებით, ელექტრონულ მასალებს ერთობლივად იძენენ და იყენებენ.

სტუდენტთა სურვილების დაკმაყოფილების გზაა შეძენა იმ ტექსტუალური მასალის მრავალი ეგზემპლარისა, რომელზეც ყველაზე დიდი მოთხოვნაა. ღვიძლევ ერთი გზაა, ბიბლიოთეკებში ქსეროკოპირების საშუალებების უფრო ექსტენსიური გამოყენება. ამის მაგალითია, გარკვეული საკითხების შესასწავლად აუცილებელი სტატიების და სხვა მასალის ქსეროასლების „პაკეტების“ წინასწარი მომზადება (რასაც პედაგოგიური შტატი ამზადებს) და სტუდენტებისთვის გადასაცემად გემრავლება. მისასაღმებელია რომელიმე სტრუქტურულ ქვედანაყოფში (კათედრა, დეპარტამენტი, ფაკულტეტი და ა.შ.) საკუთარი რესურსებით მცირე ბიბლიოთეკის შექმნა ან მათი გადაცემა სასწავლო დაწესებულების ცენტრალური ბიბლიოთეკისთვის გარკვეული პირობით სარგებლობისათვის, მაგალითად, მხოლოდ შესაბამისი სპეციალობის სტუდენტებზე გაცემისათვის.

ფექტურად მომუშავე საუნივერსიტეტო ბიბლიოთეკების შტატი, როგორც წესი, ორგანიზებულია მონათესავე სპეციალობათა მიხედვით. ბიბლიოთეკართა ასეთი ჯგუფები მჭიდრო კავშირში არიან შესაბამისი სასწავლო პროგრამების თუ ნამყვან პედაგოგებთან. აქტიურად მონაწილეობენ ე.წ. „გაცნობის პერიოდების“ ჩატარებაშიც და შესაბამის სპეციალობებზე ახლადმიღებულ სტუდენტებისთვის მართავენ ტრეინინგებს საინფორმაციო რესურსების მოძიებასა და ბიბლიოთეკის შესაძლებლობებით სარგებლობის საკითხებში.

ალბათ, არაფერს მოუხდენია სწავლების მიმდინარეობაზე ისეთი მძაფრი გავლენა, როგორც კომპიუტერული ტექნოლოგიების, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო შესაძლებლობების განვითარებას. ელექტრონული ინფორმაციის გამოყენების უნარი, დღეს უკვე, სწავლის კულტურის განუყოფელ ნაწილად გადაიქცა. საყოველთაო, „ციფრული წიგნიერების“ პირობებში, რაც პრაქტიკულად უკვე მიღწეულია მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში, ხარისხიანი განათლების უზრუნველყოფა, წარმოუდგენელია ოცდაოთხსაათიან რეჟიმში მომუშავე, უახლესი კომუნიკაციის საშუალებებისა და სპეციალური პროგრამული პაკეტებით აღჭურვილი საუნივერ-სიტეტო კომპიუტერული ცენტრების გარეშე.

ელექტრონული ფოსტის შესაძლებლობების გამოყენება პედაგოგებისა და სტუდენტების ურთიერთობებში, ინტერნეტის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა, უნივერსიტეტის შიდა ქსელის შექმნა — ის ნაბიჯებია, რომელთა მეშვეობით შეიძლება სტუდენტების მიერ სწავლის შედეგად შეძენილი გამოცდილების მნიშვნელოვანი გაფართოება. ბოლო წლებში განსაკუთრებული საინფორმაციო დატვირთვა შეიძინეს სასწავლო დანესებულებების ვებგვერდებმა. მათი მეშვეობით სტუდენტებს მიეწოდებათ სასწავლო მასალები: კონსპექტები, ლექციათა ჩანაწერები, სასწავლო მოდულების აღწერები, წინა წლების საგამოცდო ნამუშევრები და ა.შ. ასევე სწავლების ადმინისტრირებასთან დაკავშირებული ინფორმაცია და დოკუმენტები. ქსელური შესაძლებლობების გამოყენებით, ვებგვერდებზე იქმნება ვირტუალური სასწავლო გარემო, რომელიც განსაკუთრებით მოხერხებულია დისტანციური სწავლებისათვის და არასრული სასწავლო დღის პროგრამებით მოსწავლე სტუდენტებისათვის.

რესურსებზე საუბრისას, ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს ერთი გარე-

მოეხმოდ — მთელი რიგი სპეციალობების შესწავლის ხარისხი, შეიძლება ითქვას, პირდაპირ კავშირშია სპეციალური აღჭურვილობის, კოლექციებისა თუ მუზეუმების სტუდენტთათვის ხელმისაწვდომობასთან. მაგალითად შეიძლება დასახელდეს, სამრეწველო მონეობილობები საინჟინრო სპეციალობებში მომზადებისთვის ან ბუნების-შემსწავლელი ლაბორატორიები, რომლებიც სტუდენტებს თეორიული ცოდნის პრაქტიკულ, კვლევის უნარ-ჩვევებთან შერწყმის შესაძლებლობას უქმნიან და ა.შ. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს სპეციალური აღჭურვილობის არსებობა დიპლომის შემდგომი სწავლების (მაგისტრატურის) სტუდენტებისათვის, ვინაიდან მხოლოდ მისი გამოყენებით ხდება შესაძლებელი სასწავლო გეგმით გათვალისწინებული კვლევების ჩატარება. დღევანდელ, გლობალურ სამყაროში პროფესიული საქმიანობა უცხო ენების დაუფლებას მოითხოვს. ამიტომ ენების შესწავლისთვის განკუთვნილი აღჭურვილობა (ე.წ. ენის ლაბორატორიები, ტელეკონფერენციებისთვის საჭირო აუდიოვიზუალური საშუალებების მქონე აუდოტორიები და ა.შ.) უმაღლესი სასწავლებლების, განსაკუთრებულად ღირებული რესურსი გახდა.

მიუხედავად ყველა ტექნოლოგიური, თუ მეთოდური ნოვაციისა, ისევე როგორც წარსულში, ახლაც სტუდენტები დროის საგრძნობ ნაწილს აუდიტორულ მეცადინეობებზე ატარებენ. ეს მეცადინეობები ტარდება, როგორც დიდ სალექციო აუდიტორიებში, ასევე მცირე ჯგუფების სწავლებისა და სემინარებისთვის განკუთვნილ ოთახებსა თუ ლაბორატორიებში. იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იყოს ხარისხიანი სწავლება, ყველა ეს სათავეს სათანადოდ უნდა დაპროექტდეს და აღიჭურვოს ისეთი მონეობილობებით, რომლებიც შესაბამისი სასწავლო მეთოდების გამოყენების შესაძლებლობას იძლევა. აკუსტიკური პრობლემების მქონე ხმაურიანი სათავსოები, ოთახები ცუდი ვენტილაციით, რაც იწვევს ტემპერატურის დანევას ზედმეტად ხშირი განიავების გამო, ვერ უზრუნველყოფენ პროდუქტიული მეცადინეობების ჩატარებას. ამ ყველაფერს, დღეს ემატება სამეცადინო ოთახებში აუდიოვიზუალური საშუალებების და კომპიუტერული კავშირის არარსებობაც. მცირე ოთახების არასაკმარისი რაოდენობა, ცუდად შედგენილი ცხრილი, რის გამოც ხდება მცირე სათავსოების გადატვირთვა, ან პირიქით, დიდი აუდიტორიების დაუტვირთაობა — ის ძირითადი ორგანიზაციული პრობლემებია, რომელთა გამოც სწავლების ხარისხი ეცემა.

რესურსების სწორი და ეფექტური გამოყენება დიდად არის დამოკიდებული ტექნიკურ და ადმინისტრაციულ პერსონალზე. აუცილებელია მათი ჩართვა აკადემიურ პროცესში და სრულუფლებიანი წარმომადგენლობა იმ ორგანოების მუშაობაში, რომლებიც განმსაზღვრელ სტრატეგიულ და ტაქტიკურ გადაწყვეტილებებს იღებენ. სამწუხაროდ, სასწავლო დაწესებულების პერსონალის ამ ნაწილის საქმიანობა ხშირად სათანადო აღიარების გარეშე რჩება და არავის ახსენდება ტექნიკური და ადმინისტრაციული პერსონალის ნახალისების აუცილებლობა.

10.7 ხარისხის უზრუნველყოფა და მართვა ორგანიზაციაში

ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის გამართულმა მუშაობამ უნდა შეუქმნას სტუდენტებს ისეთი განათლების მიღების შესაძლებლობა, რომელიც სრულად დააკმაყოფილებს მათ მოთხოვნებსა და ინტერესებს. სპეციალობების წამყვან პედაგოგთა ჯგუფებმა უნდა აჩვენონ, რომ ხარისხის მართვის პროცესების ეფექტური წარმართვით, მათ შეუძლიათ სწავლების პროცესში არსებული ნებისმიერი სისუსტის სწრაფი აღმოჩენა, სათანადო პრობლემების იდენტიფიცირება და აღმოფხვრა.

საზოგადოდ, უმაღლესი სასწავლებლის ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის შეფასებისას, ხდება არა მისი ორგანიზაციის და მუშაობის შედარება რაიმე სტანდარტთან, არამედ დადგენა იმისა, თუ რამდენად უზრუნველყოფს იგი ხარისხის მართვის შესაბამისი პროცესების მიმდინარეობას. მათ შორის, ყველაზე მთავარია სტუდენტების მიერ შეძენილი ცოდნის ხარისხის მონიტორინგი, ანალიზი და შეფასება. შემფასებლები, როგორც წესი, ინტერესდებიან იმით, თუ როგორ არის განაწილებული ხარისხზე პასუხისმგებლობა სასწავლებლის პერსონალს შორის. პასუხისმგებლობის საკუთარი წილი ეკისრებათ, როგორც ცალკეული საგნების წამყვან პედაგოგებს, ასევე ფაკულტეტის და მთლიანად სასწავლებლის მართვის უმაღლეს ეშელონებს. პასუხისმგებლობის სწორი და დაბალანსებული განაწილება უზრუნველყოფს იმ ქმედებების დროულობას, რომელთა გატარებაც სწავლების მაღალ ხარისხს უნარჩუნებს საგანმანათლებლო დაწესებულებას.

ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურების სამუშაო პრაქტიკა აუცილებლად უნდა იყენებდეს ახალი პროგრამების, კურსების და მოდუ-

ლების შეფასების მექანიზმებს და ფლობდეს სწავლებაში მათი ჩართვის პროცესებს; მათ უნდა შეიმუშაონ და დააკანონ საგნების და სასწავლო პროგრამების შემოღების თაობაზე წინადადებების განხილვისა და შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღების პროცედურები; მათივე თაოსნობით, პერიოდულად უნდა ტარდებოდეს არსებული პროგრამების პერიოდული გადასინჯვები და ცვლილებების შეტანა. ამ პროცესებში მხოლოდ საგნების წამყვანები როდი უნდა მონაწილეობდნენ, არამედ სხვა პერსონალიც, გარე გამომცდელები, სტუდენტები, დამსაქმებლები, სააკრედიტაციო ორგანიზაციების წარმომადგენლები. ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურების მუშაობის შეფასებისას, მონაწილეობა სწავლებაში მონაწილე პერსონალის შესაძლებლობების სრულყოფისა და განვითარების წინაპირობების არსებობაც უმაღლეს სასწავლებელში.

ხარისხის მუდმივი სრულყოფის კულტურა მოითხოვს ურთიერთობების გამჭვირვალობას და პარტნიორობას უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების პერსონალს, სტუდენტებსა და საგანმანათლებლო პროცესების გარე მონაწილეებს შორის. ამ მიზნით, უნდა იმართებოდეს სწავლების ხარისხის საჯარო განხილვები, სადაც უნდა მსჯელობდნენ სასწავლო პროგრამების შესრულების ყოველწლიური მონიტორინგის შედეგებზე და გარე სააგენტოების მიერ დადგენილ, რეგულარულად ჩატარებული დეტალური შეფასებების მონაცემებზე.

ყოველწლიური მონიტორინგი უნდა იწყებოდეს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურში სპეციალობის წამყვან პედაგოგთა გუნდის საერთო ანგარიშის წარდგენით. ამ ინფორმაციაში გაანალიზებული უნდა იყოს ის გამოცდილება, რაც

სტუდენტებმა გასული წლის განმავლობაში სწავლით დააგროვეს. შესაბამისი მონაცემების ამოღება უნდა ხდებოდეს მოდულების და პროგრამების ლიდერების ანგარიშებიდან და პროგრამის წამყვან პედაგოგთა გუნდის შეხვედრების ოქმებიდან. საერთო ანგარიშში ჩართული უნდა იყოს გარე გამომცდელების შეფასებებიც და დეტალური, სტატისტიკური მონაცემებიც სასწავლო პროგრამების სტაბილურობის შენარჩუნებასა და პროგრესის ასახავს. მიმდინარე წლის ანგარიშში აუცილებლად უნდა იყოს ნაჩვენები, თუ როგორ და რამდენად შეძლო პროგრამის წამყვანმა პედაგოგიურმა გუნდმა წინა წლებში არსებული პრობლემების გადაჭრა.

ანგარიში უნდა მოიცავდეს მომავალი წლის სამუშაო გეგმასაც, შემსრულებელ პასუხისმგებელ პირთა მითითებით.

მონიტორინგის და პერიოდული მიმოხილვების შედეგები, განხილვისათვის წარედგინება ჯერ სპეციალობის მინოდებაზე პასუხისმგებელ აკადემიურ ჯგუფს, შემდეგ სწავლება-ათვისების კომიტეტს (teaching learning committee) და ბოლოს, ფაკულტეტის აკადემიურ საბჭოს (board of study). ამ დონეებზე განხილვის შემდეგ, შესაბამისი ინფორმაცია მიეწოდება უმაღლესი სასწავლებლის სასწავლო-მეთოდურ კომიტეტს, სადაც ჩატარდება მათი ანალიზი საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითების მოძიების მიზნით და ამ ანალიზის მონაცემები შემდეგ, მთელ სასწავლო დაწესებულებაში გავრცელდება.

11. ხარისხის პრემიები

ზემოთ განხილული მოსაზრებები ხარისხის ტოტალური მართვის პრინციპების საფუძველზე და ISO 9000 სერიის სტანდარტების გამოყენებით აგებულ ხარისხის უზრუნველყოფის მთლიან სისტემას შეეხებოდა. ახლა გვსურს, ასეთი სისტემების ერთ-ერთი ყველაზე უფრო ეფექტური ელემენტის — ხარისხის პრემიების — აღწერა შემოგთავაზოთ.

ბოლო წლებში მრავალ ქვეყანაში ფართო გავრცელება პოვა კონკურსებმა, რომელთა მეშვეობითაც, ხარისხის უზრუნველყოფის საუკეთესო სისტემების და შედეგების მქონე ორგანიზაციების გამოვლენა და მათი პრემირება ხდება. ამასთან, ხარისხის პრემიების მნიშვნელობა დიდი ხანია გასცდა კონკურსის ჩარჩოებს. დღეისათვის ის მართვის თანამედროვე ინსტრუმენტად და ნებისმიერი სახის ორგანიზაციის (მათ შორის საგანმანათლებლო) მუშაობის სრულყოფის, ეფექტურობის და კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ერთ-ერთ ყველაზე მძლავრ შესაძლებლობად განიხილება.

დღეს მსოფლიოში 80-ზე მეტი საერთაშორისო თუ ნაციონალური ხარისხის პრემია არსებობს, რასაც ემატება ზოგიერთი ქვეყნის შიგნით არსებული ცალკეული რეგიონული პრემიებიც. მაგალითად, აშშ-ში ხარისხის ნაციონალურ პრემიასთან ერთად, თითქმის ყოველ შტატს საკუთარი პრემიაც გააჩნია. გთავაზობთ, ყველაზე უფრო პრესტიჟული ხარისხის პრემიების ჩამონათვალს:

1. დემინგის პრემია (Deming Prize) იაპონიაში;
2. მალკოლმ ბოლდრიჯის ნაციონალური ხარისხის პრემია (Malcolm Baldrige National Quality Award) ამერიკის შეერთებულ შტატებში;
3. ხარისხის ევროპული პრემია (European Quality Award).

ხარისხის პრემიებისადმი ინტერესი დღითიდღე იზრდება. ამაზე მრავალი ფაქტი მეტყველებს. თუნდაც ის, რომ აშშ-ში პრემიის დაარსებიდან ანუ 1987 წლიდან დღემდე „ბოლდრიჯის პრემიის გამოყენების სახელმძღვანელოს“ 2 მილიონზე მეტი ეგზემპლარი გავრცელდა. ამ რიცხვში არ შედის გაყიდული ნაბეჭდი ბროშურების რაოდენობა და ინტერნეტში განთავსებული მათი ელექტრონული ვერსიები, რომლებიც ყველასთვის ხელმისაწვდომია.

მრავალრიცხოვნების მიუხედავად, მსოფლიოში არსებულ პრემიებს ბევრი რამ საერთო აქვთ, ვინაიდან თითოეული მათგანი ერთსა და იმავეს - ხარისხის ტოტალური მართვის ფილოსოფიას ეფუძნება. კონკურსის საორგანიზაციო სტრუქტურა, პრემიების მოდელები და კრიტერიუმები; კონკურსანტთა თვითშეფასება; ბენჩმარკინგის გამოყენება; გამარჯვებულების გამოვლენა ექსპერტთა დასკვნების საფუძველზე — ის ძირითადი კომპონენტებია, რომლებიც ყველა კონკურსს ახასიათებს და მცირედენი განსხვავების გამოკლებით, პრაქტიკულად ერთი და იმავე სახით გვხვდება სხვადასხვა პრემიაში. ქვემოთ უფრო დეტალურად განვიხილავთ ხარისხის პრემიების ზოგად მახასიათებლებს. დეტალურად განვიხილავთ.

11.1 კონკურსების საორგანიზაციო საფუძვლები, მოდელები და კრიტერიუმები

პრაქტიკულად, ხარისხის ყველა ძირითადი პრემიის კონკურსის შემოღება სახელმწიფოებრივ დონეზე ხდება. ამიტომაც, ისინი ნაციონალურ სტატუსს ატარებენ. შესაბამისად, კონკურსების მეთოდურ და საორგანიზაციო-ტექნიკურ უზრუნველ-ყოფასაც, სახელმწიფო ორგანოები ახორციელებენ. კონკურსანტების შესაფასებლად ინვევენ სახელმწიფო მართვის, ბიზნესისა და მეცნიერების სფეროების წარმომადგენლებს.

ხარისხის კონკურსების ორგანიზატორები პრემიებს სხვადასხვა ნომინაციებში ანიჭებენ: მსხვილი, საშუალო და მცირე სამრეწველო კომპანიები, მათი ქვედანაყოფები, სერვისული ორგანიზაციები, არაკომერ-

ციული სექტორი და სახელმწიფო დაწესებულებები. ცალკე ჯგუფებად არის წარმოდგენილი განათლებისა და ჯანმრთელობის დაცვის ორგანიზაციებიც.

ხარისხის პრემიის მოდელი წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებული კრიტერიუმების, ანუ შესაფასებელი მახასიათებლების ნაკრებს. ხშირად მოდელი სათანადო გრაფიკული სქემით არის წარმოდგენილი. მიუხედავად კონკურსში მონაწილე ორგანიზაციების ფართო სპექტრისა, მათი შეფასება საერთო და საკმარისად უნივერსალური კრიტერიუმების საფუძველზე ხდება. როგორც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, სხვადასხვა პრემიების კრიტერიუმების შინაარსი დიდად არ განსხვავდება ერთმანეთისგან, რადგან მათ საფუძველს ხარისხის ტოტალური მართვა წარმოადგენს. თუმცა, არსებობს გარკვეული განსხვავებებიც, რომლებიც კონკურსების ორგანიზატორების მიერ დასახულ კონკრეტულ მიზნებს და სპეციფიკას გამოხატავენ. დროთა განმავლობაში და საჭიროების გაჩენის კვალობაზე ხდება ამ კრიტერიუმების დაზუსტება და ცვლილებების შეტანა, რათა ისინი მაქსიმალურად შეესაბამებოდნენ თანამედროვე ტენდენციებს.

კრიტერიუმები დაყოფილია ქვეკრიტერიუმებად. ყოველ კრიტერიუმს და შესაბამის ქვე-კრიტერიუმებს ენიჭებათ გარკვეული რიცხვითი მნიშვნელობა — ქულა ანუ წონადობა. უმეტეს შემთხვევებში, კრიტერიუმებისათვის მინიჭებული ქულების საერთო ჯამი შეადგენს 1000-ს. სხვადასხვა პრემიისათვის ერთი და იმავე დასახელების კრიტერიუმის წონადობა შეიძლება განსხვავებული იყოს. მაგალითად, თუ კრიტერი-უმი „ლიდერობა“ ბოლდრიჯისა და ხარისხის იაპონურ პრემიებში მაქსიმუმ 120 ქულით ფასდება, ხარისხის ევროპულ პრემიაში 100 ქულის ტოლია. რაც მიუთითებს, ამ კრიტერიუმის მნიშვნელობის განსაზღვრისას, პრემიების შემმუშავებლების განსხვავებულ თვალსაზრისებზე. ორგანიზაციის მართვის სისტემის აგება კონკრეტული პრემიის მოდელის საფუძველზე, გულისხმობს მისი მუშაობის მაჩვენებლების კრიტერიუმებთან მაქსიმალურ შესაბამისობას.

11.2 კონკურსის სტრუქტურა და მიმდინარეობა

კონკურსში გამარჯვებულების გამოვლენა ექსპერტთა კომისიის შეფასებების საფუძველზე ხდება. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, წევრებად

ინვევენ სპეციალისტებს სახელმწიფო მართვის ორგანოებიდან, ბიზნეს დან, განათლებისა და მეცნიერების სფეროებიდან.

ყველა კონკურსის ჩატარების პროცედურა დაახლოებით, მსგავს და მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. ორგანიზაციაში თვითშეფასების ჩატარება და ანგარიშის მომზადება;
2. თვითშეფასების ანგარიშების ანალიზი და შეფასება ხარისხის ექსპერტების მიერ;
3. ანგარიშების შეფასების შეჯერების საფუძველზე, საუკეთესო ორგანიზაციების გამოვლენა;
4. საუკეთესო ორგანიზაციების ადგილზე გამოკვლევა და შესაბამისი ექსპერტული დასკვნების გაკეთება;
5. დასკვნების მეშვეობით კონკურსის გამარჯვებულების გამოვლენა;
6. შედეგების გამოცხადება და გამარჯვებულების დაჯილდოება.

თვითშეფასება

როგორც უკვე ითქვა, ხარისხის ნებისმიერი კონკურსის საწყის სტადიას წარმოადგენს თვითშეფასების პროცესი, როდესაც ორგანიზაციიკვლევს და აფასებს შესაბამისობას ხარისხის პრემიის კრიტერიუმებთან თვითშეფასების საფუძველზე ადგენენ ანგარიშს, რომლის მოცულობაა უნდა აღემატებოდეს A4 ფორმატის 70-90 გვერდს. ამ დოკუმენტში წარმოდგენილი უნდა იყოს ორგანიზაციის მოკლე დახასიათება და ინფორმაცია ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით გატარებულ ღონისძიებებზე და მიღებულ შედეგებზე.

თვითშეფასება საშუალებას იძლევა, ნათლად გამოვლინდეს ორგანიზაციის მოღვაწეობის სრული სურათი; შეფასდეს მისი საქმიანობის გამსაზღვრელი ასპექტები, იქ მიმდინარე პროცესები; წარმოჩინდეს მომხმარებლების, პერსონალის, მიმწოდებლებისა და მთელი საზოგადოების დაკმაყოფილების დონე. თვითშეფასების მსვლელობისას, ორგანიზაციას შეუძლია საკუთარი მართვის სისტემატიზება და სტრუქტურირება; იმ სფეროების გამოვლენა, რომლებიც გაუმჯობესებას მოითხოვს; შეუძლია შესაბამისი სამომავლო ამოცანების განსაზღვრა. ხშირ შემთხვევებში, თვითშეფასება და მისი შედეგების ანალიზი ექსპერტების მიერ

შედეგების ანალიზი, ის ძირითადი მიზანია, რის გამოც მონაწილეობენ კონკურსში. უფრო მეტიც, ბევრი ორგანიზაცია კონკურსში მონაწილეობის გარეშეც ახორციელებს სისტემატიურ თვითშეფასებას ხარისხის პრემიის მოდელის და მისი კრიტერიუმებისგამოყენებით, რათა განსაზღვროს განვითარების რა დონეზე იმყოფება ამ ეტაპზე.

ექსპერტთა დასკვნა

როგორც უკვე ითქვა, ექსპერტთა დასკვნა წარმოადგენს შეფასების პროცესის იმ მეორე მნიშვნელოვან ელემენტს, რის გამოც ბევრი ორგანიზაცია იღებს გადაწყვეტილებას კონკურსში მონაწილეობის შესახებ. დასკვნას ამზადებენ კვალიფიციური ექსპერტები, მათ შორის სხვადასხვა სექტორების პრაქტიკოსი მენეჯერები. მნიშვნელოვანია, რომ ექსპერტები სრულიად დამოუკიდებელნი არიან შეფასებისას, რადგან არ იმყოფებიან რაიმე ფინანსურ, პარტნიორულ ან კონკურენტულ ურთიერთობებში შესაფასებელ ორგანიზაციებთან.

ექსპერტთა დასკვნა წარმოადგენს ანგარიშს, რომელშიც შეფასებულია ორგანიზაციაში არსებული სურათი, გაანალიზებულია მიღწეული შედეგები, მითითებულია ის სფეროები, რომლებიც პირველ რიგში მოითხოვენ გაუმჯობესებას, წარმოდგენილია რეკომენდაციები საქმიანობის შემდგომი სრულყოფისათვის. ექსპერტთა დასკვნა აერთიანებს რაოდენობრივ შეფასებებს ხარისხის პრემიის თითოეული კრიტერიუმის მიხედვით, რაც საშუალებას აძლევს კონკურსსანტს, შეადაროს საკუთარი შედეგები, როგორც ეტალონურ დონეს, ასევე გამარჯვებულების მიერ მიღებულ შედეგებს; ასევე გაანალიზოს საკუთარი განვითარების დონე წინა წლებთან შედარებით.

იმის საილუსტრაციოდ, თუ რამდენად სარგებლიანია ხარისხის პრემიების ზემოაღნიშნული პოტენციალი, შეიძლება მოვიყვანოთ ბოლდრიჯის პრემიის მაგალითი — უკლებლივ ყველა კონკურსსანტს ეგზავნება კვალიფიციური ექსპერტთა მიერ მომზადებული 40 ფურცლიანი დასკვნა. კონკურსში მონაწილეობაზე განაცხადის გაკეთება მხოლოდ რამდენიმე ათას დოლარი ღირს. ამის საფასურად კონკურსსანტი იღებს ამომწურავ დასკვნას და ორგანიზაციის მუშაობის სრულყოფისთვის საჭირო, მეტად კვალიფიცირებულ რეკომენდაციებს. მაშინ, როცა კონსალტინგური კომპანიის მიერ ანალოგიური, დიაგნოსტიკური კვლევის ჩატარების ღირებუ-

ლება შეიძლება ასეულ ათასობით დოლარს აჭარბებდეს.

„ბენჩმარკინგი“

ბენჩმარკინგი, ანუ ეტალონური შედარება, კიდევ ერთი საშუალებაა, რომელსაც ორგანიზაციებს ხარისხის პრემიები სთავაზობენ. ლაურეატები საყოველთაო აღიარებას აღწევენ, მათი ბიზნესპროცესები, მიდგომები და მართვის მეთოდები ეტალონური ხდება, თავად ისინი კი, ბენჩმარკინგის ობიექტებად განიხილებიან. საუკეთესო გამოცდილების გამოყენება საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს, მოძებნონ ხარისხის გაუმჯობესების ახალი ეფექტური მეთოდები, გამოავლინონ საკუთარი სუსტი მხარეები და გამოასწორონ არსებული ნაკლოვანებები.

პოპულარული ხარისხის პრემიების ორგანიზატორები, ერთ-ერთ მიზნად ისახავენ საუკეთესო გამოცდილების გავრცელებას, რაც შეიძლება მეტ ორგანიზაციაში. მაგალითად, იაპონიაში, რომელიც მსოფლიოში ხარისხის პრემიის (დემინგის პრემიის) სამშობლოა, ათიოდე წლის წინ დაარსდა კიდევ ერთი ხარისხის პრემია რათა მაქსიმალურად შეეწყოს ხელი ნაციონალური ბიზნესის ტრანსპარენტულობას და ქვეყნის კომპანიებს შორის გამოცდილების გაზიარებას.

გამარჯვებულების აღიარება

ხარისხის პრემია მნიშვნელოვანი და პრესტიჟული ჯილდოა. ამაზე მეტყველებს ის ფაქტიც, რომ ლაურეატებს ქვეყნის პირველი პირები აჯილდოებენ. მაგალითად, ბოლდრიჯის პრემიის გამარჯვებულს, ჯილდოს აშშ-ს პრეზიდენტი გადასცემს თეთრ სახლში გამართულ საგანგებო ცერემონიაზე, ხოლო პრემიის მინიჭება მედიით ფართოდ შუქდება.

ხარისხის პრემიების ლაურეატები მატერიალურ ანაზღაურებას არ იღებენ. მათ ლიდერებად და საუკეთესო ორგანიზაციებად აღიარებენ, რაც ბევრად უფრო ფასეულად მიიჩნევა, ვიდრე მატერიალური ჯილდო.

როგორც წესი, კონკურსის აუცილებელი პირობაა, რომ გამარჯვებულმა ორგანიზაციამ საკუთარი გამოცდილების პოპულარიზაცია გასწიოს. ინფორმაცია წარმატებული გამოცდილების შესახებ, ხელმისაწვდომი ხდება შედეგების გამოცხადებისთანავე. გამარჯვებულნი ვალდებული არიან იღებენ, გაუზიარონ გამოცდილება სხვა კომპანიებსაც, ხარისხის გაუმჯობესებისთვის დახმარების მიზნით.

უპირატესობები, რომელსაც ანიჭებს კონკურსში მონაწილეობა

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, პრემიის მიღება არ წარმოადგენს პირველი რიგის ამოცანას და თვითმიზანს ხარისხის კონკურსებში მონაწილე ორგანიზაციების უმრავლესობისათვის. კონკურსი ხარისხის პრემიების მოსაპოვებლად მიეკუთვნება შეჯიბრთა იმ რიგს, რომელშიც ყველა მონაწილე მოგებულია: კონკურსში გამარჯვებულები, რიგითი მონაწილეებიც, და თვით, ის ორგანიზაციებიც კი, რომლებსაც საერთოდ არ მიუღიათ მონაწილეობა — ისინი თვალყურს ადევნებდნენ მის მიმდინარეობას, ცდილობდნენ სხვათა გამოცდილების გამოყენებასა და დაწერვას.

ამ თავის დასასრულს, კიდევ ერთხელ ჩამოეთვალოთ ის უპირატესობები, რომლებიც მოაქვთ ორგანიზაციებისათვის ხარისხის პრემიების კონკურსებს და რის გამოც კონკურსებმა საერთო აღიარება მოიპოვეს ამგვარმა კონკურსებმა:

- კონკურსში გამარჯვებით ორგანიზაციას აღიარებენ ლიდერად;
- ორგანიზაცია იღებს დამოუკიდებელი და მეტად კომპეტენტური ექსპერტების კვალიფიციურ დასკვნას საკუთარი საქმიანობის მაჩვენებლებზე;
- პრემიის მოდელი და კრიტერიუმები შეიძლება გამოყენებულ იქნას, როგორც ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის საფუძველი;
- ორგანიზაციაში ყალიბდება ეფექტური მართვის სისტემა, რომლის მუშაობას საფუძვლად უდევს ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესების ფილოსოფია;
- თვითშეფასების დასკვნების საფუძველზე, შესაძლებელი ხდება ორგანიზაციის სრულყოფის დაგეგმვა, მუშაობის გაუმჯობესების განსაზღვრა;
- პრემიის კრიტერიუმების გამოყენებით, ორგანიზაციას შესაძლებლობა ეძლევა შეადაროს საკუთარი საქმიანობის შედეგები, როგორც ეტალონურ დონეს, ასევე კონკურენტების შედეგებს;
- იზრდება ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა როგორც შიდა, ასევე საერთაშორისო ბაზარზე;
- ხარისხის კონკურსი ხელს უწყობს ეროვნული ეკონომიკის განვითარებას.

როგორც ვხედავთ, ხარისხის პრემია წარმოადგენს მართვის სისტემის დონის გაუმჯობესების მძლავრ ინსტრუმენტს, რომელიც შეიძლება გა-

მოიყენოს ნებისმიერმა ორგანიზაციამ საკუთარი მოღვაწეობის სფეროს, ზომისა და სამართლებრივი სტატუსის მიუხედავად. ხარისხის პრემიის კონკურსი გულისხმობს არა მხოლოდ საკონკურსო შეფასებას, არამედ სერიოზულ დიაგნოსტიკურ კვლევას და ორგანიზაციის მართვის ეფექტურობის განსაზღვრას, მენეჯმენტის სისტემის შედარებას ეტალონურ დონესთან, ძლიერი მხარეების გამოვლენას და ორგანიზაციის სრულყოფის მიმართულებების დასახვას.

12. მსოფლიოში გავრცელებული ხარისხის პრემიები

ქვემოთ წარმოდგენილია მსოფლიოში აღიარებული ხარისხის პრემიები, მათი დაარსების ისტორია, აღწერილია პრემიების მოდელები და კრიტერიუმები.

12.1 დემინგის გამოყენებითი პრემია

ხარისხის პირველი პრემია დააარსდა იაპონიაში 1951 წელს, იაპონიის მეცნიერთა და ინჟინერთა კავშირის მიერ (Japanese Union of Scientists and Engineers - JUSE). პრემიას დემინგის სახელი უწოდეს (The Deming Application Prize), იმ უდიდესი ღვაწლის აღსანიშნავად, რომელიც ედვარდ დემინგმა შეიტანა იაპონიაში ხარისხის განვითარების სფეროში. მართალია, იგი არ ისახავს ცალკე მიზნად განათლების ხარისხის ან საგანმანათლებლო დაწესებულებების შეფასებას, მაგრამ მისი მოდელი ეტალონად იქცა სხვა, უფრო გვიან დაარსებული პრემიებისთვის, მათ შორის განათლების სფეროშიც. ამიტომაც, საჭიროდ ჩავთვალეთ მოკლედ მისი აღწერა.

ძირითადი ამოცანა, რომელსაც ისახავდნენ დემინგის პრემიის ორგანიზატორები, იყო იაპონურ სანარმოებში ხარისხის ტოტალური მართვის პრინციპების გავრცელების პროგრამისთვის ხელშეწყობა. დემინგის პრემიის მიმნიჭებელი იაპონური კომიტეტი აღნიშნავდა, რომ ეს პროგრამა წარმოადგენს „მუდმივ მოგზაურობას ხარისხის სამყაროში, რომელსაც საფუძვლად უდევს მომხმარებლის დაკმაყოფილების პრინციპი — დემინგის ციკლი: დაგეგმვა, შესრულება, შემოწმება, რეაქცია, მართვა მხოლოდ ფაქტების საფუძველზე და ადამიანების პატივისცემა“.

თავდაპირველად დემინგის პრემია განკუთვნილი იყო მხოლოდ მსხვილი კომპანიებისათვის. ამჟამად კი, მას შემდეგ 5 კატეგორიას ანიჭებენ:

1. მსხვილ კომპანიებს (The Deming Application Prize), რომლებმაც ხარისხის ტოტალური მართვის საფუძველზე მნიშვნელოვან წარმატებას მიაღწიეს;
2. მცირე საწარმოებს (The Deming Application Prize for Small Enterprise), რომლებმაც ასევე შეძლეს ხარისხის ტოტალური მართვის პრინციპების შედეგიანი გამოყენება;
3. ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს (The Deming Application Prize for Division), რომლებმაც განსაკუთრებით ფართოდ გამოიყენეს ხარისხის ტოტალური მართვის პრინციპები და სტატისტიკური მეთოდები;
4. ცალკეულ პირებს და ჯგუფებს (The Deming Application Prize for Individual Person), რომლებმაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს ხარისხის მენეჯმენტის თანამედროვე პრინციპების გავრცელებაში;

საზღვარგარეთულ კომპანიებს (The Deming Application Prize for Oversea Companies), რომლებმაც დიდი როლი შეასრულეს ხარისხის ტოტალური მართვის განვითარებასა და გამოყენებაში. ბოლო წლებში საგრძნობლად შეიცვალა დემინგის პრემიაზე წარდგენილი ორგანიზაციების შეფასების სისტემა და გადაისინჯა კრიტერიუმები, ბიზნესის მუდმივად ცვლად გარემოსთან შესაბამისობის მიზნით.

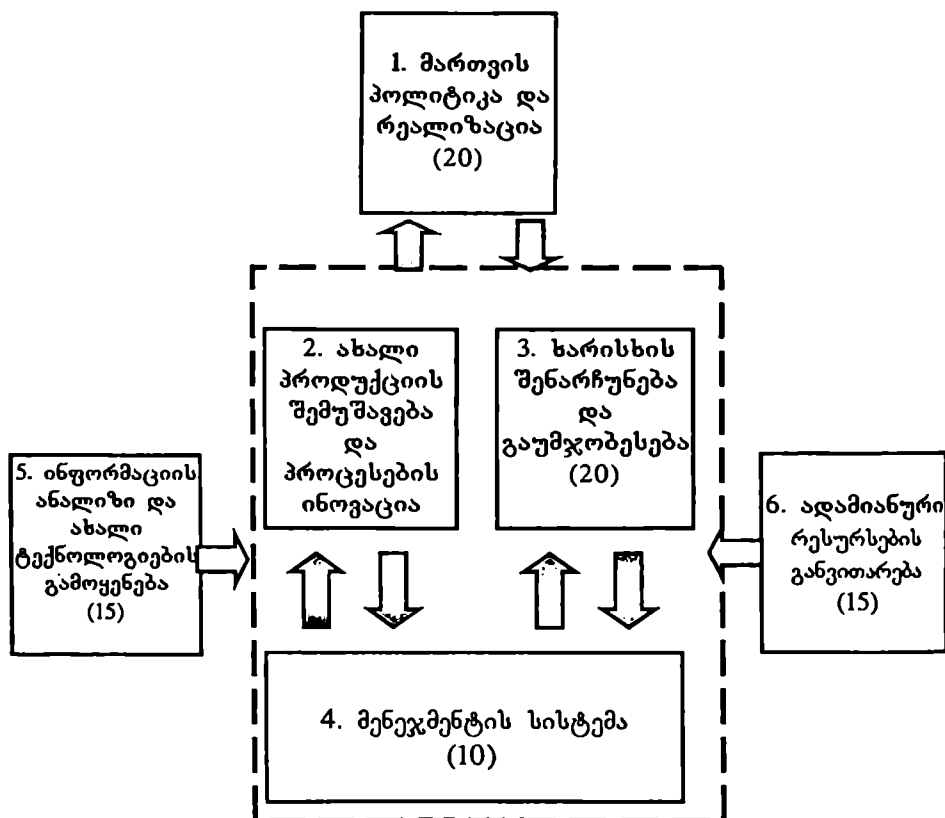
დადგენილია კრიტერიუმების 3 ჯგუფი:

- a. საბაზო კრიტერიუმები, რომლებიც ქმნიან დემინგის პრემიის მოდელს;
- b. უნიკალური პრაქტიკა, ასახავს ცალკეული ორგანიზაციების მიერ გამოყენებულ მიდგომათა თავისებურებებს, რომლებიც ფასდებიან მათი ეფექტიანობის და ინოვაციურობის მიხედვით;
- c. უმაღლესი ხელმძღვანელობის როლი, სუბიექტური ხასიათის კრიტერიუმი, რომელიც განისაზღვრება ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ექსპერტთან პირადი კონტაქტებით მიღებული შთაბეჭდილებების საფუძველზე; ექსპერტი განსაზღვრავს, თუ რამდენად აცნობიერებს ხელმძღვანელი ხარისხის პოლიტიკის განვითარების და დანერგვის აუცილებლობას, აფასებს ამ მიმართულებით მისი ძალისხმევის მიზანდასახულობას და ენთუზიაზმს.

პირველ ჯგუფში შემავალი საბაზო კრიტერიუმები დემინგის პრემიის მოდელის საფუძველს ქმნიან. ეს კრიტერიუმებია:

1. მართვის პოლიტიკა და მისი რეალიზაცია;
2. ახალი პროდუქციის შემუშავება და პროცესების ინოვაცია;
3. ხარისხის შენარჩუნება და გაუმჯობესება;
4. მენეჯმენტის სისტემა;
5. ინფორმაციის ანალიზი და ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება;
6. ადამიანური რესურსების განვითარება.

დემინგის პრემიის მოდელის სტრუქტურა და ცალკეული კრიტერიუმების წონადობა, წარმოდგენილია ნახ. 12.1-ზე. ექვსივე კრიტერიუმით მისაღებ მაქსიმალურ ქულათა ჯამი 100 ქულას შეადგენს.



ნახ. 12.1 დემინგის პრემიის მოდელის სტრუქტურა

პრემიის კონკურსანტების შეფასება სტანდარტული მეთოდიკით მიმდინარეობს: ექსპერტები აანალიზებენ წარმოდგენილ თვითშეფასების ანგარიშებს, შეარჩევენ საუკეთესო ორგანიზაციებს და ეწვევიან მათ. საბოლოო შეფასება ხდება დემინგის კრიტერიუმების სამივე ჯგუფის (საბაზო კრიტერიუმები, უნიკალური პრაქტიკა, უმაღლესი ხელმძღვანელობის როლი) შედეგების მიხედვით.

დემინგის პრემიის ლაურეატებს შორის იაპონიის თითქმის ყველა წამყვანი კომპანიაა. სხვადასხვა წელს და ხშირ შემთხვევაში არაერთგზის, ამ პრემიით დაჯილდოვდნენ: Nippon Electric Kawasaki Steel, Hitachi, Nissan Motor, Toyota, Mitsubishi, Fuji Photo Film და სხვ. დემინგის პრემიის დაარსებამ უდიდესი გავლენა მოახდინა ხარისხის მენეჯმენტის განვითარებაზე როგორც იაპონიაში, ასევე მრავალ სხვა ქვეყანაში, განსაკუთრებით კი, სამხრეთაღმოსავლეთ აზიაში.

12.2 ხარისხის ევროპული პრემია

წინა საუკუნის 80-ანი წლების დასაწყისში ევროპულმა კომპანიებმა დაიწყეს საკუთარი გზების ძიება საერთაშორისო ბიზნესის სამყაროში პოზიციების გასაუმჯობესებლად. ამ ფაქტორმა გამოიწვია განსაკუთრებული ყურადღების გამახვილება ხარისხის საკითხებისადმი, ვინაიდან სამრეწველო ნაწარმის ან მომსახურების ხარისხი კონკურენტუნარიანობის ამალღების უმნიშვნელოვანეს პირობას წარმოადგენს. 1988 წელს 14-მა უმსხვილესმა ევროპულმა კომპანიამ: Bosch, BT, Electro Lux, Fiat, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Volkswagen და სხვებმა, ევროკომისიის მხარდაჭერით შექმნა „ხარისხის მართვის ევროპული ფონდი“ (European Foundation for Quality Management - EFQM), რომელიც ევროპაში ხარისხის მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების გავრცელებას ჩაუდგა სათავეში.

ამ ორგანიზაციის მიერ დასახულ ერთ-ერთ ძირითად მიზნად, ევროპაში ბოლდრიჯისა და დემინგის პრემიების მსგავსი პროგრამის შექმნა დასახელდა, რაც ხელს შეუწყობდა ევროპული ორგანიზაციების ეფექტიანობის გაზრდას. ამ პროგრამის განხორციელებისას, ხარისხის ევროპული ორგანიზაციის (European Quality Organization- EQO) და ევროკომისიის მხარდაჭერით, 1992 წელს დაარსდა ხარისხის ევროპული პრემია (European Quality Award - EQA). ხარისხის ევროპული პრემიის მოთხოვნათა საფუძველზე, ევროპის მრავალ ქვეყანაში ჩამოყალიბდა ნაციონალუ-

რი პრემიები, რომელთა რიცხვმა დღეისათვის 20-ს გადააჭარბა. ისევე როგორც ბოლდრიჯის პრემიის შემთხვევაში, ხარისხის ევროპული პრემიის კონკურსის მონაწილეებიც ხშირად წარმატებას ჯერ ადგილობრივ კონკურსებში აღწევენ, ხოლო შემდეგ მონაწილეობენ ხარისხის ევროპული პრემიის მოსაპოვებელ კონკურსში. .

ევროპული პრემიის მინიჭება შემდეგ კატეგორიებში ხდება:

- მსხვილი ორგანიზაციები;
- ორგანიზაციათა ქვედანაყოფები;
- არაკომერციული, მათ შორის საგანმანათლებლო ორგანიზაციები;
- მცირე და საშუალო ბიზნესის საწარმოები.

2001 წლის ბოლოს EFQM-ის ექსპერტებმა შეიმუშავეს ხარისხის სფეროში ორგანიზაციის მიღწევების აღიარების ახალი სისტემა — ე.წ სრულყოფილობის დონეები (Levels of Excellence). განისაზღვრა 3 დონე:

1. ხარისხის ევროპული პრემია (The EFQM Excellence Award);
2. სრულყოფის აღიარება (Recognized for Excellence);
3. სრულყოფისაკენ სწრაფვა (Committed to Excellence).

სრულყოფილობის ყოველი დონისათვის ცალცალკე იმართება კონკურსები, რომელთა იერარქიაშიც უმაღლესი საფეხური უკავია ხარისხის ევროპულ პრემიის კონკურსს. პრეტენდენტთა შეფასება სამივე დონეზე ერთი და იმავე ორგანიზაციული სქემითა და კრიტერიუმებით ხდება. განსხვავებულ მოთხოვნებს უყენებენ მხოლოდ კონკურსში მონაწილე ორგანიზაციების თვითშეფასების ანგარიშებს ფორმებს. მეორე და მესამე დონეების ფორმას გამარტივებული სახე აქვს.

ხარისხის ევროპული პრემია, მსგავსად დემინგის და ბოლდრიჯის პრემიებისა, დაფუძნებულია ხარისხის ტოტალური მართვის პრინციპებზე. ამ პრემიის მოდელის ძირითადი არსია მომხმარებლებისა და პერსონალის მოთხოვნათა დაკმაყოფილება, საზოგადოებაზე ორგანიზაციის პოზიტიური ზეგავლენა. რაც მიიღწევა ლიდერობით პოლიტიკასა და სტრატეგიაში — პერსონალის, რესურსებისა და პროცესების სათანადო მართვით. ეს ყველაფერი კი, საბოლოო ჯამში მას უმაღლეს შედეგებამდე მიიყვანს. ეს იდეა ასახულია EFQM ხარისხის მოდელის სტრუქტურულ

სქემაში, რომელიც წარმოდგენილია ნახ. 12.2-ზე.

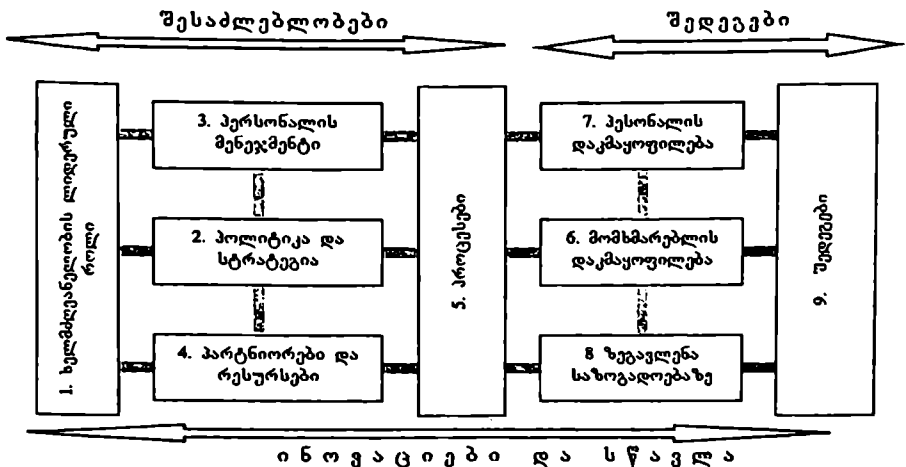
ხარისხის ევროპულ პრემიაზე პრეტენდენტების შეფასება ხდება 9 კრიტერიუმის მიხედვით. ეს კრიტერიუმები პირობითად 2 ჯგუფად იყოფა: პირველი ჯგუფი აფასებს კომპანიის შესაძლებლობებს, ხოლო მეორე — მისი საქმიანობის შედეგებს. გათავაზობთ ხარისხის ევროპული პრემიის კრიტერიუმების ჩამონათვალს:

შესაძლებლობები

1. ხელმძღვანელობის ლიდერული როლი;
2. პოლიტიკა და სტრატეგია;
3. პერსონალის მენეჯმენტი;
4. პარტნიორები და რესურსები;
5. პროცესები.

შედეგები

6. მომხმარებელთა დაკმაყოფილება;
7. პერსონალის დაკმაყოფილება;
8. საზოგადოებაზე ზეგავლენა;
9. საქმიანობის რეზულტატები.



ნახ. 12.2 EFQM ხარისხის უზრუნველყოფის მოდელის სტრუქტურა

ყოველი კრიტერიუმის შეფასებისათვის გამოიყენება ე.წ. ლოგიკური სქემა — RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, and Review) – შედეგები, მიდგომა, გავრცელება, შეფასება და განხილვა.

ხარისხის ევროპული პრემიის არსებობის მანძილზე, მის მოსაპოვებელ კონკურსში მონაწილეობა მიიღო ევროპის თითქმის ყველა ქვეყნის ასობით ორგანიზაციამ. გამარჯვებულებს შორის არიან ბიზნესის სამყაროში აღიარებული ისეთი ლიდერები, როგორიცაა Siemens, Bosch, Nokia, Volvo, TNT და სხვ. 2006 წლის ევროპული ხარისხის პრემიის გამარჯვებულებად დასახელდნენ: კჭ როუპ ჩჰასისის ანდ რიველინე შესტემს როდუც-ტიონ, რუნდფოს /შ, TNT Express GmbH. განათლების სფეროში კი გამარჯვება მოიპოვა წმინდა მარიამის კოლეჯმა ლონდონდერიში (შტ. კარყ'ს ჩოლლეგე ჟონდონდერყ ჩრდილოეთ ირლანდია). ხარისხის მართვის ევროპული ფონდის მონაცემებით, დღეისათვის EFQM სრულყოფის მოდელს წარმატებულად იყენებს 30 000-მდე ევროპული ორგანიზაცია და მათ შორის, ევროპის უმსხვილესი კომპანიების 60%-ზე მეტი.

EFQM მოდელმა საკმაოდ ფართო გავრცელება პოვა განათლების სფეროშიც, განსაკუთრებით, უმაღლესი და პროფესიული სწავლების და მომზადების სისტემებში. მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში EFQM-ს მეთოდოლოგიას წარმატებით იყენებენ უმაღლესი განათლების დაწესებულებების მართვის სრულყოფისათვის. შეფილდის უნივერსიტეტის ჰალამის კამპუსში (Sheffield Hallam University), მოქმედებს "ინტეგრალური წარმატების ცენტრი" (The Centre for Integral Excellence), სადაც შემუშავდა უმაღლესი განათლებისთვის ადაპტირებული EFQM-ს მოდელი. ეს მოდელი მოიწონა ევროპის ხარისხის მართვის ფონდმა, რომელიც ცდილობს მის ფართოდ პოპულარიზაციას. მოდელი გამოიყენება, როგორც Sheffield Hallam University-ში, ასევე ბრიტანეთის ისეთ ცნობილ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, როგორიცაა დარჰემის უნივერსიტეტი (Durham University), კრენფილდის უნივერსიტეტი (Cranfield University), სელფორდის უნივერსიტეტი (Salford University), ცენტრალური ლანკაშირის უნივერსიტეტი (University of Central Lancashire), გლაზგოს-კალედონია უნივერსიტეტი (Glasgow Caledonian University), ჩესტერის კოლეჯი (Chester College), დირნ-ველის კოლეჯი (Dearne Valley College) და სხვა. ბრიტანეთში დაარსდა „კონსორციუმი უმაღლესი განათლების სრულყოფისათვის“

(The Consortium for Excellence in Higher Education, <http://excellence.shu.ac.uk>), რომელიც მიზნად ისახავს EFQM-ს მოდელის გამოყენებით მიღებული უპირატესობების შეფასებას.

12.3 მალკოლმ ბოლდრიჯის ხარისხის ნაციონალური პრემია

1987 წლის 20 აგვისტოს აშშ-ს პრეზიდენტმა რონალდ რეიგანმა ხელი მოაწერა კონგრესის მიერ მიღებულ კანონს, „ხარისხის ნაციონალური პრემიის დაარსების შესახებ“, და ამ პრემიას აშშ-ს ყოფილი ვაჭრობის მინისტრის საპატივსაცემოდ და ხარისხის სფეროში შეტანილი მისი ღვაწლის აღსანიშნავად, მალკოლმ ბოლდრიჯის სახელი უწოდეს. კანონის ტექსტი იწყება სიტყვებით, რომლებიც ნათლად გამოსატყვევენ იმ ძირითად მიზეზებს, რომლებმაც განაპირობა პრემიის შემოღების აუცილებლობა: „ჩვენი კონკურენტები ეჭვქვეშ აყენებენ, რიგ შემთხვევებში საფუძვლიანადაც, აშშ-ს ლიდერობას ნანარმისა და პროცესების ხარისხის უზრუნველყოფაში და ბოლო ორი ათწლეულის მანძილზე, ჩვენი ნაციონალური წარმოების ზრდის ტემპებიც უფრო დაბალი აღმოჩნდა, ვიდრე ჩვენი კონკურენტების“.

ამ კანონის შემოღებით, აშშ-ს მთავრობამ ბრძოლა გამოუცხადა დაბალ ხარისხს, რათა დაეცვა ამერიკული კომპანიები უცხოელი კონკურენტების, პირველ რიგში კი, იაპონური ორგანიზაციების ზენოლისაგან და გადაელახა 80-ანი წლების ეკონომიკური ვარდნა. ცალკეული კომპანიების წარმატებამ უნდა გამოიწვიოს ხარისხის სრულყოფის „ჯაჭვური რეაქცია“, ანუ სხვა დანარჩენთა ხარისხის ამაღლებაც და, საბოლოო ჯამში, ქვეყნის ეკონომიკის კრიზისიდან გამოსვლა — ეს მოსაზრება იყო ბოლდრიჯის პრემიის შემოღების ძირითადი მოტივი. 1989 წლიდან ბოლდრიჯის პრემია განათლების სფეროში მომუშავე ორგანიზაციებსაც ენიჭება.

პრემია ყოველწლიურია და მიენიჭება ხარისხის მართვის სფეროში განსაკუთრებული წარმატების მქონე ამერიკულ ორგანიზაციებს. კმის მიზანია, ხელი შეუწყოს ხარისხის და ეფექტურობის ზრდას შემდეგი ღონისძიებებით:

- ამერიკული ორგანიზაციების იმ საქმიანობის სტიმულირება, რომელიც მიმართულია ხარისხის და ეფექტიანობის ამაღლებაზე

საკუთარი რეპუტაციის გაუმჯობესების მიზნით და რომელიც, დანახარჯების შემცირების და შემოსავლების გაზრდის მეშვეობით, უზრუნველყოფს მათ მაღალ კონკურენტუნარიანობას;

- იმ ძირითადი მიმართულებების და კრიტერიუმების განსაზღვრა, რომელთა მეშვეობით ფასდება ორგანიზაციათა საქმიანობა ხარისხის ამაღლების სფეროში;
- პროდუქციის ხარისხის ამაღლების საქმეში ორგანიზაციების მიღწევების აღიარება, რის შედეგადაც ისინი სხვებისთვის სანიმუშონი ხდებიან;
- სპეციალური ნესების შემუშავება იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებსაც სურთ ისწავლონ საკუთარი საქმიანობის მართვა ხარისხის უმაღლესი დონის მისაღწევად. ამისათვის, ფართოდ ვრცელდება დეტალური ინფორმაცია იმაზე, თუ რა მიდგომებსა და მეთოდებს იყენებდნენ ხარისხის პრემიით დაჯილდოებული ორგანიზაციები. ნებისმიერ სხვა ორგანიზაციას შეუძლია ამ ინფორმაციით სარგებლობა მუშაობის საკუთარი კულტურის შეცვლის და იმავე სიმაღლეების მიღწევის მიზნით.

დადგენილია, რომ კონკურსში გამარჯვებულმა ორგანიზაციამ აუცილებლად უნდა გააცნოს ფართო საზოგადოებას ხარისხის გაუმჯობესების გზაზე საკუთარი მუშაობის შედეგები და ამისათვის, ფართოდ გამოიყენოს პუბლიკაციები, ლექციები, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები. პრემიის ორგანიზატორები იმედოვნებდნენ, რომ ასეთი ხერხით უფრო მეტად მიაპყრობდნენ ორგანიზაციათა ყურადღებას ხარისხის საკითხებისადმი, გაიზრდებოდა საზოგადოების ინფორმირებულობა და მოხდებოდა ამ სფეროში სპეციალური ცოდნის გავრცელება, რაც, საბოლოო ჯამში დადებით ზეგავლენას მოახდენდა აშშ-ს კონკურენტუნარიანობაზე. უნდა აღვნიშნოთ, რომ მათი იმედები სრულად გამართლდა. მეტიც, პრემიის დაარსებამ არა მხოლოდ შექმნა ხარისხის სფეროში ნაციონალური პოლიტიკის საფუძველი, არამედ უდიდესი გავლენაც მოახდინა ხარისხის ახალი კონცეფციის განვითარებაზე მთელ მსოფლიოში.

ბოლდრიჯის პრემიის კონკურსის ორგანიზატორია აშშ-ს სტანდარტებისა და ტექნოლოგიების ნაციონალური ინსტიტუტი (National Institute

of Standards and Technology, NIST). ის ასრულებს მთავარ როლს კონკურსის მეთოდოლოგიურ უზრუნველყოფაში — შეიმუშავებს პრემიის კრიტერიუმებსა და მოდელებს, რომლებშიც ასახულია ხარისხის მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპები და წარმატებული ორგანიზაციების გამოცდილება. საექსპერტო შეფასება, დოკუმენტაციის მომზადება და ა.შ. აღმი-ნის-ტრაციული ფუნქციების შესრულება კი, ამერიკის ხარისხის ასოციაციას (American Society for Quality, ASQ) ეკისრება.

ბოლდრიჯის პრემია ყოველწლიურად 5 კატეგორიაში გაიცემა:

1. სამრეწველო კომპანიები;
2. სერვისული კომპანიები;
3. მცირე ბიზნესის, როგორც სამრეწველო, ისევე სერვისული, კომპანიები
(რომლებშიც პერსონალის რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს 500 კაცს);
4. განათლების სფერო;
5. ჯანმრთელობის დაცვის სფერო.

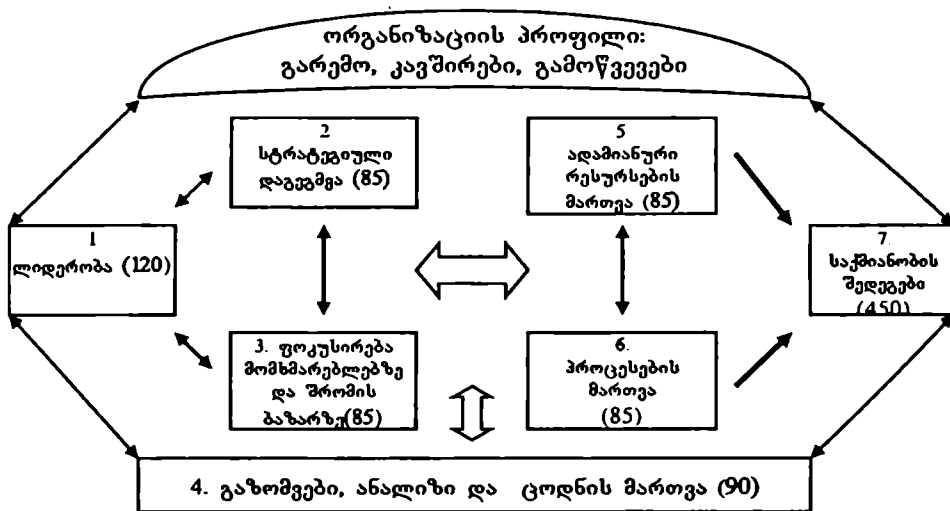
თითოეულ კატეგორიაში პრემია მიენიჭება არა უმეტეს 2 ორგანიზაციას. 2007 წლიდან, ამ კატეგორიების რიცხვს არაკომერციული და სახელმწიფო ორგანიზაციებიც შეემატნენ.

ბოლდრიჯის და დემინგის პრემიების მოთხოვნების ბევრი პუნქტი ემთხვევა ერთმანეთს. ეს არც არის გასაკვირი, თუ გათვალისწინებით, რომ ბოლდრიჯის პრემიის დაარსება გამოწვეული იყო დემინგის პრემიით. თუმცა, ბოლდრიჯის კრიტერიუმები უფრო მეტად დეტალიზებულია, ასევე გარკვეული განსხვავებებია პრეტენდენტთა შეფასების სისტემებშიც.

ბოლდრიჯის პრემიის მოდელი ეყრდნობა 7 კრიტერიუმს:

1. ლიდერობა;
2. სტრატეგიული დაგეგმვა;
3. ფოკუსირება მომხმარებლებზე და შრომის ბაზარზე;
4. გაზომვა, ანალიზი და ცოდნის მართვა;
5. ფოკუსირება ადამიანურ რესურსებზე;
6. პროცესების მართვა;
7. საქმიანობის შედეგები.

ბოლდრიჯის პრემიის მოდელი, კრიტერიუმები და შესაბამისი ნონადობები ანუ ქულები (მოყვანილია ფრჩხილებში) წარმოდგენილია ნახ. 12.3-ზე. შეფასების სისტემა დაფუძნებულია 1000-ბალიან სკალაზე.

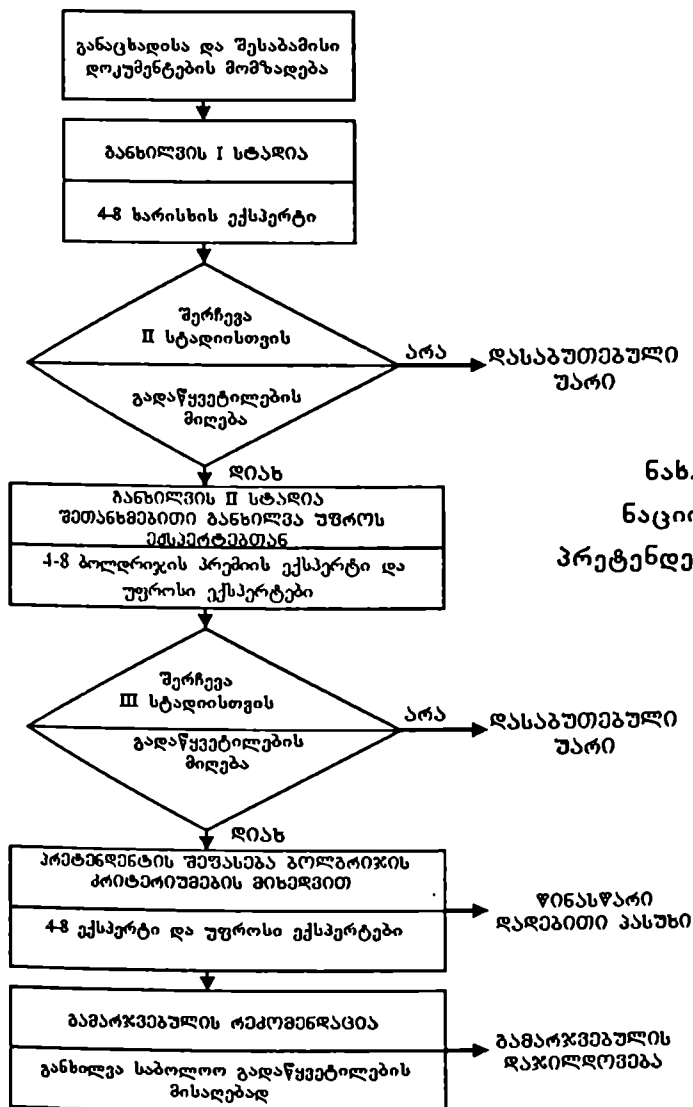


ნახ.12.3 ბოლდრიჯის პრემიის მოდელის სტრუქტურა

ბოლდრიჯის პრემიის ყოველი კრიტერიუმის შეფასებისას, ექსპერტები განსაზღვრავენ, თუ:

- რა მიდგომები და მეთოდები გამოიყენეს კონკურსანტებმა;
- როგორ იწერება ეს მიდგომები;
- რა ზეგავლენა იქონია ამ ინიციატივებმა მიღებულ შედეგებზე.

ნახ. 12.4-ზე წარმოდგენილია ბოლდრიჯის ნაციონალურ პრემიაზე პრეტენდენტთა შეფასების პროცედურა, რომელიც სტანდარტულ სქემას შეესაბამება.



ნახ. 12.4 ბოლდრიჯის
ნაციონალურ პრემიაზე
პრეტენდენტების შეფასების
პროცედურა

ორგანიზაციის რომელი მახასიათებლები განაპირობებენ ბოლდრიჯის პრემიის მიღებას? ხარისხის მაღალი მაჩვენებლების მიღწევის ვერც ერთი გზა ვერ ჩაითვლება უნივერსალურად და არ არსებობს კონკრეტული რეცეპტი, რომელსაც უნდა მისდევდეს ორგანიზაცია საკუთარი საქმიანობის სფეროში წარმატების მისაღწევად. მიუხედავად ამისა, მაინც

შეიძლება მითითება ხუთი მახასიათებლისა, რომლითაც გამოირჩეოდა ბოლდრიჯის პრემიით დაჯილდოებული უკლებლივ ყველა ორგანიზაცია:

1. მათ გააჩნდათ ხარისხის არსის საკუთარი, მკაფიო ფორმულირება და სასურველი დონის მიღწევისთვის საჭირო კონკრეტული ნაბიჯების ხედვა;
2. ამ საქმიანობაში უმაღლესი ხელმძღვანელობა აქტიურ მონაწილეობას იღებდა;
3. ორგანიზაციები დიდი გულისყურით გეგმავდნენ და ამზადებდნენ ხარისხის მართვის გაუმჯობესებაზე მიმართულ საკუთარ საქმიანობას, რამაც შექმნა შესაბამისი პროგრამების ეფექტიანი რეალიზების შესაძლებლობა;
4. ორგანიზაციათა ხელმძღვანელობა ზედმინევნიტ დეტალურად აკონტროლებდა ხარისხის ამალლების მთელ პროცესს;
5. ბოლდრიჯის პრემიის ლაურეატი უკლებლივ ყველა კომპანია იყენებდა „ბენჩმარკინგს“ ანუ საკუთარი მახასიათებლების შედარებას ეფექტიანობის საუკეთესო მაჩვენებლების მქონე ეტალონურ ორგანიზაციებთან.

ბოლდრიჯის პრემიის შემოღებამ ორგანიზაციებში TQM-ის პრინციპების დანერგვისა და საქმიანობის სრულყოფის ახალი შესაძლებლობები შექმნა. აშშ-ში ფართოდ აიტაცეს ხარისხის პრემიების იდეა — თითქმის ყველა შტატში უკვე მოქმედებს (ან სანყის სტადიაშია) ხარისხის პრემიის ადგილობრივი კონკურსები. დღეისათვის მათი რიცხვი 41-ს შეადგენს. ბოლდრიჯის პრემიის ბევრმა მფლობელმა ჯერ ადგილობრივ კონკურსებში მიიღო მონაწილეობა და მხოლოდ იქ მიღწეული წარმატების შემდეგ შეიტანა განაცხადი ამ პრესტიჟული პრემიის მოსაპოვებლად. ბოლდრიჯის პრემიის ზეგავლენა კარგა ხანია გასცდა აშშ-ს საზღვრებს და საფუძვლად დაედო მრავალ, ნაციონალურ და საერთაშორისო პრემიას.

ბოლდრიჯის პრემიის მფლობელებს შორის მრავალი ცნობილი კომპანიაა, მაგალითად, Motorola, Xerox, Boing, IBM, Cadillac Motor, FedEx, Ritz-Carlton Hotel.

12.4 ბოლდრიჯის პრემიის მფლობელები განათლების სფეროში

როგორც უკვე აღინიშნა, ბოლდრიჯის პრემია 1989 წლიდან განათლების სფეროში მომუშავე ორგანიზაციებსაც ენიჭება. ქვემოთ შემოგთავაზებთ პრემირებულ საგანმანათლებლო ორგანიზაციების სრულ ჩამონათვალს, წლების მიხედვით. აქვე ნაჩვენებია, თუ რომელმა შედეგებმა განაპირობეს ბოლდრიჯის პრემიის მინიჭება ამა თუ იმ ორგანიზაციისათვის. ვფიქრობთ, მათი გაცნობა გარკვეულ წარმოდგენას შეუქმნის მკითხველს, თუ რა მიმართულებებია მიჩნეული დღეს პროგრესულად აშშ-ში სხვადასხვა ტიპის და დანიშნულების სასწავლო დაწესებულებების განვითარების თვალსაზრისით.

2005 წელს გამოვლინდა ორი გამარჯვებული: რიჩლანდ კოლეჯი (Richland College, RLC) და ჯენკსის საჯარო სკოლები (Jenks Public Schools, JPS)

1. რიჩლანდ კოლეჯი (Richland College, RLC), — ტეხასის შტატში მდებარე ამ ორწლიანი კომუნალური (სათემო) კოლეჯისთვის ბოლდრიჯის პრემიის მინიჭება შემდეგმა ძირითადმა მიღწევებმა განაპირობეს:

- თუ 2002 წელს RLC-ს მხოლოდ 500 კურსდამთავრებულმა მოახერხა ოთხნობიანი კოლეჯში სწავლის გაგრძელებისთვის საჭირო კრედიტების დაგროვება, 2005 წელს ეს უკვე 1660 კაცმა შეძლო;
- სტუდენტების მოზიდვა საკრედიტო კურსებზე 2000-2005 წლებში გაიზარდა 12 500-დან 14 500-მდე; ამ მაჩვენებელმა ბევრად გადააჭარბა ყველა ადგილობრივი კონკურენტის შესაბამის მონაცემებს;
- RLC-ს შედეგები ბოლო ოთხი წლის განმავლობაში მუდმივად აღემატებოდა შესაბამის ეროვნულ ნორმატივს (Noel Levitz Student Satisfaction National Norm) სტუდენტების სწავლით დაკმაყოფილების დონის 4 მთავარი მახასიათებლით: მეცადინეობების დაგეგმვა, დროის ოპტიმალურობა, საგნების არჩევანი და ინტელექტუალური ზრდა;
- RLC-მ დამსახურებულად შეიძინა „ლიდერების აკვნის“ რეპუტაცია, რადგან 22 ყოფილი თანამშრომელი სხვა კოლეჯების პრეზიდენტი გახდა.

2. ჯენკსის საჯარო სკოლები (Jenks Public Schools, JPS), ოკლაჰომას შტატი. ეს სასკოლო ოლქი ემსახურება სხვადასხვა ასაკის (ბაგა-ბალით დაწყებული, მე-12 კლასის ჩათვლით) 9 400 მოსწავლეს. JPS-ის ძირითადი მიღწევებია:

- 2003 და 2004 წლებში მასწავლებელთა დენადობამ ამ ოლქში მხოლოდ 11 და 6 პროცენტი შეადგინა, როცა იმავე პერიოდში, საერთო-ეროვნული მაჩვენებელი 20 პროცენტს აღემატებოდა;
- JPS-ს აკადემიური ეფექტიანობის ინდექსმა (Academic Performance Index, API), მნიშვნელოვნად გადააჭარბა საერთო ეროვნულ დონეს, ხოლო ოლქში შემავალი სამხრეთ-აღმოსავლეთის ელემენტარული სკოლა, იყო ერთ-ერთი ოკლაჰომის შტატის იმ ოთხი სკოლიდან, რომელთაც დააგროვეს API-ს ქულების შესაძლო მაქსიმუმი.
- ოლქში შემავალი სკოლების 37%-მა 2004 წელს მოახერხა API-ს სამი, ან მეტი ქულის მიღება, მაშინ, როდესაც ეს მაჩვენებელი საერთო-ეროვნულ დონეზე იყო 13%, ხოლო საშტატო დონეზე – 21,2%.
- JPS-ის ინოვაციური საქმიანობის შედეგად, დაარსდა გაცვლითი პროგრამები ჩენგდუს და შენიანგის სკოლებთან (ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკა). სევე ხორციელდება პარტნიორობის პროგრამა ბაგა-ბალების აღსაზრდელებსა და გრეისის ხანდაზმულთა ცენტრის ბინადართა შორის.

2004 წლის ლაურეატი იყო ჩრდილოეთ კოლორადოს უნივერსიტეტის კენეტ მონფორტის ბიზნესის კოლეჯი (Kenneth W. Monfort College of Business, MCB). აი, ის ძირითადი მიღწევები, რომლებმაც განაპირობეს ამ კოლეჯის ლაურეატობა:

- წლების განმავლობაში, საერთო-ეროვნულ დამამთავრებელ გამოცდებზე თანმიმდევრულად იზრდებოდა MCB-ის სტუდენტთა შედეგები; 2003-2004 წლებში კი, მაჩვენებელი გაუტოლდა უმაღლეს — 10 პროცენტიან დონეს;
- ანალიტიკური ორგანიზაციის Educational Benchmarking, Inc.-ის შეფასებით, 2004 წელს სტუდენტთა მოლოდინების დაკმაყოფილების დონის 16-დან 10 მაჩვენებლის მიხედვით, MCB-ი ეროვნული

რეიტინგის პირველ, 10 პროცენტთან ჯგუფში მოხვდა;

- MCB-ს კურსდამთავრებულთა და დამქირავებელი ორგანიზაციების 90 პროცენტმა, მისი სასწავლო პროგრამები შეაფასა, როგორც — „კარგი, ან საუკეთესო“;
- MCB-ი იყო ერთ-ერთი აშშ-ს იმ 5 ბიზნესსკოლიდან, რომლებმაც ერთდროულად ორ საბაკალავრო სასწავლო პროგრამაში (ბიზნეს-სა და აღრიცხვა-ანგარიშგებაში, მიიღეს ბიზნესის მონინავე სკოლების ასოციაციის (The Association to Advance Collegiate Schools of Business, AACSB) ეროვნული აკრედიტაცია.

2003 წლის გამარჯვებულია თემის კონსოლიდირებული მე-15 სასკოლო ოლქი (Community Consolidated School District 15, D15), რომელიც ემსახურება ილინოისის შტა-ტის ქ. პალატინის მუნიციპალიტეტის 7 სხვადასხვა დონის სასწავლო დაწესებულებების (საბავშვო ბაღიდან დაწყებული, რეანლიანი საჯარო სკოლით დამთავრებული) 12390 მოსწავლეს. D15-სთვის პრემიის მინიჭება შემდეგმა ფაქტორებმა განაპირობეს:

- 2002-2003 სასწავლო წელს, D15-ს მეორე კლასის მოსწავლეების 84%-ის კითხვის უნარი შეესაბამებოდა ან აღემატებოდა სათანადო ნორმას. მაშინ, როდესაც შესაბამისი ეროვნული მაჩვენებელი არ აჭარბებდა 35%-ს;
- 2001-02 და 2002-03 სასწავლო წლებში, მერვე კლასის მოსწავლეთა სწავლის ეფექტიანობის მაჩვენებელი თანმიმდევრულად გაიზარდა: კითხვაში 42-დან 82%-მდე, მათემატიკაში 50-დან 80%-მდე და მეცნიერებებში 42-დან 82%-მდე;
- სერტიფიცირებული პედაგოგიური პერსონალის დენადობის მაჩვენებელმა 2002-03 სასწავლო წელს 11,7% შეადგინა; მაშინ, როცა შესაბამისი საშუალო-ეროვნული მაჩვენებელი იმავე პერიოდში იყო არანაკლებ 20%;
- მოსწავლის სწავლის ეფექტიანობის ილინოისის შტატში დადგენილი ნორმის ერთი პროცენტის მიღწევის ღირებულებამ, D15-ში 111,93 დოლარი შეადგინა, მაშინ, როდესაც შტატის დანარჩენ ორ ოლქში იგი 118,57 და 122,36 დოლარი იყო.

2001 წელს სამი ლაურეატი შეირჩა. პირველი ჩუგაჩის სასკოლო

ოლქი (Chugach School District, CSD) იყო. არც სტრუქტურულად და არც ფუნქციურად, ის არ არის ჩვეულებრივი, რადგან ემსახურება ცენტრალური ალიასკის 22000კვ. მილის ტერიტორიას და მისი 214 მონაფიდან, უმეტესობა, ცხოვრობს მხოლოდ საჰაერო ტრანსპორტით მიღწევად ადგილებში. 21 წლამდე ასაკის მოსწავლეებს სთავაზობს სასწავლო პროგრამების ფართო სპექტრს, დაწყებული სკოლამდელი დონით და დამთავრებული საშუალოს შემდგომი სწავლებით.

აი, CSD-ს ძირითადი მიღწევები, რომლებმაც განაპირობეს მისთვის პრემიის მინიჭება:

- 1995-1999 წლებში, მკვეთრად გაიზრდა მონაფეთა მიღწევების შედეგები (შეფასებული კალიფორნიული ტესტის (California Achievement Test) მიხედვით): კითხვა — 28-დან 71 %-მდე; მათემატიკაში — 54-დან 78%-მდე და ენაში — 26-დან 72%-მდე;
- 1994 წლიდან მოყოლებული, CSD-ს 17-დან 14 კურსდამთავრებულმა სწავლა განაგრძო საშუალოს შემდგომ დონეზე; წინა ეტაპზე კი, თითქმის ათწლიან პერიოდში (1975-1994 წ.წ.) ასეთი მხოლოდ 1 იყო;
- ალიასკის სრული საშუალო სკოლის კურსდამთავრებულთა გამოსაშვებ გამოცდებზე (Alaska's High School Graduation Qualifying Examination), CSD-ს მოსწავლეების ოთხ საგანში მიღებულმა შეფასებებმა, საგრძნობლად გადააჭარბა საშუალო-საშტატო მაჩვენებელს;
- CSD-ი იყო ალიასკის ხარისხიანი სკოლების კოალიციის (Alaska Quality Schools Coalition) დაარსების ინიციატორი. თორმეტმა სასკოლო ოლქმა, როგორც ალიას-კაზე, ასევე მის გარეთ, სწავლების ორგანიზაციის მისეული მოდელი გადაიღო.

მეორე გამარჯვებული, ნიუ-იორკის შტატის პერლ რივას სასკოლო ოლქი (Pearl River School District, PRSD) დაჯილდოვდა ამ მიღწევების გამო:

- მათი რაოდენობა, ვინც PRSD-ს სკოლების დამთავრების შემდეგ, სწავლის კურსის დასრულების დამადასტურებელი, ოლქის მმართველთა დიპლომი (Regents Diploma) მიიღეს, 1996-2001 წლებში

გაიზარდა 62-დან 96%-მდე (თანაც, ეს ხდებოდა მოსწავლეთა ნულოვანი განთესვის პირობებში);

- 1998-2001 წლებში, მოსწავლეთა მოთხოვნა-მოლოდინების დაკმაყოფილების დონე გაიზარდა 79-დან 92%-მდე;
- PRSD-ს ე.წ. „სპეციალური სწავლების მოსწავლეთა“ 75%-მა წარმატებით ჩააბარა აკადემიური შესაძლებლობების გამოცდის ტესტი SAT (Standardized Aptitude Test), მაშინ, როდესაც ეს მოახერხა მთელ შტატში ამ კატეგორიის მოსწავლეთა მხოლოდ 3%-მა, ხოლო ეროვნული მასშტაბით – 2%-მა;
- 1998-2001 წლებში, PRSD-ს ე.წ. „შენიშნული შედეგების ჩანაწერი“, რომელიც მიღწევების ინდიკატორების ნაკრებს წარმოადგენდა, მუდმივად ასახავდა ამ სასკოლო ოლქის ეფექტიანობის ზრდას.

მესამე ლაურეატი იყო ვისკონსინის უნივერსიტეტი სტაუტში (University of Wisconsin-Stout, UW-Stout), ერთ-ერთი იმ 13 კამპუსიდან, რომლებიც შედიან ვისკონსინის უნივერსიტეტის სისტემაში. მისი ძირითადი მიღწევებია:

- დამსაქმებელთა 99%-ის შეფასებით, UW-Stout-ის კურსდამთავრებულები მომზადებული არიან „კარგად ან ძალიან კარგად“;
- 1996 წლიდან მოყოლებული, კურსდამთავრებულთა დასაქმების საშუალო მაჩვენებელი 98% იყო;
- UW-Stout-ს გამოარჩევს მრეწველობასა და განათლებაში პროფესიული კარიერის განვითარებაზე ორიენტირებული სასწავლო პროგრამების სიმრავლე. ეს შედეგია იმისა, რომ თვით ამ უნივერსიტეტის მისია, განსაზღვრულია ბაზრის ზეგავლენით;
- UW-Stout-ის კურსდამთავრებულთა დაახლოებით 90% აცხადებს, რომ სწავლის ხელმეორედ გასაგრძელებლად, მხოლოდ საკუთარ უნივერსიტეტს მიმართავს.

ზემოთ განხილული, მსოფლიოში გავრცელებული ხარისხის პრემიების ძირითადი მახასიათებლების მიხედვით შედარება წარმოდგენილია ცხრილში 12.1

დასახელება	დემინგის პრემია	მალკოლმ ბოლდრიჯის ნაციონალური ხარისხის პრემია	ხარისხის ევროპული პრემია
დაარსების წელი	1951	1987	1992
მიზანი	იმ ორგანიზაციების შეფასება და დაჯილდოება, რომლებიც წარმატებით იყენებენ ხარისხის ტოტალურ მართვას	ამერიკელი კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლება საქმიანობის სრულყოფის, ორგანიზაციის მართვის, დაგეგმვის, შეფასებისა და სწავლის ინსტრუმენტების შექმნისა და საუკეთესო გამოცდილების გაზიარების საფუძველზე	ევროპაში ბოლდრიჯის და დემინგის პრემიების მსგავსი სისტემის შექმნა, რომელიც დაეხმარება ევროპულ ორგანიზაციებს მსოფლო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში, მართვის მეთოდებისა და საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესების ხარჯზე
ორგანიზატორი	მეცნიერებისა და ინჟინრების აკადემიური საბჭო	სტანდარტებისა და ტექნოლოგიების ნაციონალური ინსტიტუტი, ხარისხის ამერიკული საზოგადოება	ხარისხის მართვის ევროპული ფონდი (EFQM)
მოქმედი	დემინგის პრემიის მოდელი	ბოლდრიჯის კრიტერიუმები	EFQM სრულყოფის მოდელი
კრიტერიუმების რაოდენობა	6	7	9
კრიტერიუმების დასახელება	1. მართვის პოლიტიკა და მისი რეალიზაცია 2. ახალი პროდუქციის შემუშავება და პროცესების ინოვაცია 3. ხარისხის შენარჩუნება და გაუმჯობესება 4. მენეჯმენტის სისტემა 5. ინფორმაციის ანალიზი და ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება 6. ადამიანური რესურსების განვითარება	1. ლიდერობა 2. სტრატეგიული დაგეგმვა 3. ორიენტაცია მომხმარებლებზე და შრომის ბაზარზე 4. გაზომვა, ანალიზი და ცოდნის მართვა 5. პერსონალი 6. პროცესების მართვა 7. შედეგები	1. ხელმძღვანელობის ლიდერული როლი 2. პოლიტიკა და სტრატეგია 3. პერსონალის მენეჯმენტი 4. პარტნიორები და რესურსები 5. პროცესები 6. მომხმარებლების დაკმაყოფილება 7. პერსონალის დაკმაყოფილება 8. საზოგადოებაზე ზეგავლენა 9. შედეგები
მომხმარებლის პიზნის დატოვრობა	არა	1988 წლიდან	1997 წლიდან
არაპროფიტული ორგანიზაციების დატოვრობა	არა	1999 წლიდან	1996 წლიდან
განმარტმინ-80	არა	1991 წლიდან	1992 წლიდან

13. ბოლდრიჯის ხარისხის კრიტერიუმები განათლების სფეროსთვის

უკვე ათი წელია, რაც ბოლდრიჯის ხარისხის კრიტერიუმების გამოყენებით, აშშ-ს ათასობით საგანმანათლებლო დაწესებულება საკუთარი საქმიანობის გაუმჯობესებას ცდილობს. სტუდენტების და სხვა დაინტერესებული მხარეებისთვის მნიშვნელოვანი ფასეულობების მიღწევაზე მიმართული ეთიკური და გამჭვირვალე მართვის შემოღება საკუთარ ორგანიზაციაში, ინტელექტუალური საკუთრების მეტი კაპიტალიზაცია და ინოვაციურობის განვითარება — ის ამოცანებია, რომლებიც ამ პროცესში მათ წინაშე ჩნდება. ბოლდრიჯის კრიტერიუმების გამოყენება ნებისმიერ სასწავლებელს (მიუხედავად იმისა დიდია იგი თუ მცირე, განკუთვნილია ზოგადი, პროფესიული, თუ უმაღლესი განათლების მისაღებად), თანაბრად ეხმარება მოქმედებათა სწორ დაგეგმვაში. ვმისი მნიშვნელობა განსაკუთრებით იზრდება თანამედროვე, ძნელად პროგნოზირებად და სწრაფად ცვალებად გარემოში. ვფიქრობთ, ამ კრიტერიუმებისა და შესაბამისი ინდიკატორების გაცნობა, განათლების ქართველ სპეციალისტებსაც კარგ სამსახურს გაუწევს. ხელს შეუწყობს არსებული რესურსების უფრო ეფექტიან გამოყენებასა და სწავლების სრულყოფაში, დაინტერესებულ საზოგადოებასთან სათანადო კონტაქტების დამყარებასა და საკუთარი სტრატეგიული მიზნების უკეთ მიღწევაში.

კრიტერიუმების მთავარი დანიშნულება ორგანიზაციებისთვის თვითშეფასების ჩატარების მეთოდური და შინაარსობრივი საფუძვლის შექმნაა. მიუხედავად იმ კონკრეტული მიზნისა, რისთვისაც ატარებს ორგანიზაცია თვითშეფასებას (სულერთია, იქნება ეს აკრედიტაციის მიღება, ხარისხის ჯილდოს მოსაპოვებელ კონკურსში მონაწილეობა, თუ უბრალოდ საკუთარი ეფექტიანობის განვითარების გზების ძიება), კრიტერიუმების გამოყენებას შეიძლება მოჰყვეს 3 ძირითადი შედეგი:

- ორგანიზაციისთვის დახმარების განევა არსებული შესაძლებლობების უკეთ გამოყენებაში, სამუშაო პრაქტიკისა და მიღებული შედეგების სრულყოფაში;
- ყველა ტიპის საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შორის, ურთიერთობების განვითარებისა და საქმიანობის საუკეთესო გამოცდილების ამსახველი ინფორმაციის გავრცელებისთვის ხელშეწყობა;

- საკუთარი პოტენციალის უკეთესი გაცნობიერება, განვითარების, ორგანიზაციული დაგეგმვის და სწავლების პროცესების სრულყოფა.

ბოლდრიჯის პრემიის მესვეურთა ჩანაფიქრით, კრიტერიუმები განკუთვნილია ერთობლივი, ინტეგრირებული გამოყენებისთვის. ამ მიდგომის მიხედვით, ორგანიზაციის მართვის სისტემის სრულყოფას, შედეგად უნდა მოჰყვეს:

- სტუდენტების და სხვა დაინტერესებული მხარეების ცნობიერებაში მუდმივი განვითარების მთავარ ფასეულობად ჩამოყალიბება;
- ორგანიზაციის ეფექტიანობისა და არსებული შესაძლებლობების გაზრდა (ყველა შესაძლო მიმართულებით);
- მუდმივი მოთხოვნა პერსონალის ორგანიზაციულ სწავლაზე.

ბოლდრიჯის პრემიის კრიტერიალურ მოთხოვნებში უკეთ გარკვევისათვის, აუცილებელია მოკლედ მაინც გავეცნოთ (წყარო: *Education Criteria for Performance Excellence*, 2006, Published by Baldrige National Quality Program, US National Institute of Standards and Technology) იმ ურთიერთდაკავშირებულ დებულებებსა და კონცეფციებს, რომლებიც ასახულია მათ შინაარსში.

- ლიდერობა (აგებული პროგნოზირებაზე);
- შესწავლაზე (ათვისებაზე) ორიენტირებული განათლება;
- ორგანიზაციული და პერსონალური სწავლა;
- დაწესებულების აკადემიური შტატის, სხვა პერსონალის და პარტნიორების შეფასება;
- მოქნილობა;
- ფოკუსირება მომავალზე;
- მართვა ინოვაციურობის საფუძველზე;
- მართვა ფაქტების მეშვეობით;
- პასუხისმგებლობა საზოგადოების წინაშე;
- კონცენტრირება ფასეული შედეგების მიღებაზე;
- სისტემურობის შესაძლებლობების გამოყენება.

ამ პრინციპულ მოსაზრებებს (ქვემოთ მათ შედარებით დეტალურად განვიხილავთ), უნდა შეესაბამებოდეს ის ქმედებებიც, რომელთა მეშვე-

ობითაც ახორციელებს სასწავლო დაწესებულება საკუთარი საქმიანობის მართვას. მართვას, ორიენტირებულს შედეგზე. ბოლდრიჯის პრემიის განათლების სფეროზე გავრცობის ინიციატორთა აზრით, მხოლოდ ამ დებულებების და კონცეფციების გაზიარება იძლევა თანამედროვე სასწავლებლების მაღალეფექტიანი მუშაობის ორგანიზების შესაძლებლობას.

13.1 პროგნოზირებაზე აგებული ლიდერობა

ლიდერების ერთ-ერთი უმთავრესი მოვალეობაა განსაზღვრონ ორგანიზაციის განვითარებისთვის ისეთი მიმართულებები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ სტრუქტურულ ფოკუსირებულ, სწავლაზე ორიენტირებულ ატმოსფეროს ჩამოყალიბებას; ნათელ ღირებულებებს დაამკვიდრებენ სწავლების ყველა მონაწილეში. არსებული ვითარების ანალიზის და მომავლის პროგნოზირების საფუძველზე, ლიდერები უნდა ამუშავებდნენ სტრატეგიებს ინოვაციების სტიმულირების, ცოდნისა და ეფექტიანობის გაზრდისთვის: უნდა წერგავდნენ საკუთარ ორგანიზაციებში მართვის შესაბამის სისტემებს და მეთოდებს.

ღირებულებები და სტრატეგიები, ორგანიზაციაში მიღებული ყველა გადაწყვეტილების და შემდგომი ქმედებების საფუძველს უნდა იყოს. მათი რეალიზებისას, ლიდერებმა უნდა უზრუნველყონ თითოეული მუშაკის სათანადო მოტივირება, ხელი შეუწყონ აკადემიური პერსონალის ჩართვას ხარისხის მართვის პროცესებში, მათ თვითგანვითარებას და სწავლას, ინოვაციური განწყობის შექმნას. ლიდერებს ორგანიზაციის უმაღლესი მმართველი ორგანოს წინაშე, საკუთარი საქმიანობის და გადაწყვეტილებების ეფექტიანობაზე ეკისრებათ პასუხისმგებლობა. თავის მხრივ, უმაღლესი მმართველები პასუხს აგებენ ორგანიზაციის წამყვანი ლიდერების საქმიანობის ეთიკურობასა და ქმედუნარიანობაზე.

რიგითი თანამშრომლების ჩართვით საქმიანობის დაგეგმვისა და ორგანიზაციის შიდა პროცესებში; საკუთარი მონაცვლეების მოძიებით და მათ აღზრდაზე ზრუნვით; აკადემიური პერსონალის და შტატის დანარჩენი წარმომადგენლების მიღწევების დროული აღიარებით, — ამ ყველა ქმედებით ლიდერები უნდა ქმნიდნენ ორგანიზაციაში ჯანსაღი ქცევის ნიმუშებს, რომელთა მიბაძვაც გააძლიერებს ეთიკურობას, დაამკვიდრებს სწორ ღირებულებებს და მოლოდინებს, დანერგავს პასუხისმგებლობის და ინიციატიურობის სულისკვეთებას.

ორგანიზაციის შიგნით უმნიშვნელოვანესი როლის შესრულებასთან ერთად, ლიდერებს „გარე“ ფუნქციებიც ეკისრებათ. განათლების სრულყოფის ამოცანები, როგორც წესი, იწვევენ საზოგადოებაში მხარდამჭერი გარემოს შექმნის და გაძლიერების (ადგილობრივი პოლიტიკური და ბიზნესლიდერების, ასევე შესაბამისი სამსახურების ძალისხმევის დარაზმვა და გაერთიანება) აუცილებლობას. ბუნებრივია, რომ პასუხისმგებლობა ყველა ამ პირობის შექმნასა და დაცვაზე, საგანმანათლებლო დაწესებულების ლიდერებს ეკისრებათ.

13.2 შესწავლაზე (ათვისებაზე) ორიენტირებული განათლება

თითოეულ სტუდენტს, პოტენციალის სრული გამოვლენისათვის, სასწავლო დაწესებულებებმა უნდა შეუქმნას წარმატების ინდივიდუალური (ერთმანეთისაგან გასხვავებული გზით) მიღწევის შესაძლებლობები. შესწავლაზე ორიენტირებული საგანმანათლებლო პრაქტიკა, ამ ამოცანას სასწავლო მასალის დამოუკიდებელი ათვისებისთვის ხელშეწყობის, სწავლების მიზნების და ამოცანების შრომის ბაზრის და სხვა სოციალური ინსტიტუტების მოთხოვნილებებზე ორიენტირებით წყვეტს. ამის უზრუნველსაყოფად, საგანმანათლებლო ორგანიზაცია საკმარისად კარგად უნდა ერკვეოდეს საზოგადოებაში არსებულ და მოსალოდნელ ვითარებაში, შესაბამისად უნდა ქმნიდეს სასწავლო პროგრამებს და არჩევდეს სტუდენტებისთვის გადასაცემად განკუთვნილ ცოდნას. მაგალითად, ტექნოლოგიურ ცვლილებებზე (ეროვნულ, თუ მსოფლიო ეკონომიკებში და გლობალურ ბაზრებზე მიმდინარე დინამიურ პროცესებზე სწრაფი რეაგირების) აუცილებლობამ, მრავალ სფეროში მზარდი მოთხოვნილება წარმოშვა ე.წ. „ცოდნის მუშაკებზე“. ესენია სპეციალისტები, რომელთაც პროფესიულ კვალიფიკაციასთან (სტანდარტულ ვითარებებში სამოქმედოდ საჭირო) ერთად, ახალი ცოდნის დამოუკიდებლად ათვისების და პრობლემათა გადაწყვეტის კომპეტენციებიც გააჩნიათ. ამიტომ, თანამედროვე პროგრამებისთვის რეკომენდებულია მეტი ყურადღება დაუთმონ შესაბამის საგანმანათლებლო ამოცანებს და სათანადო უნარების ათვისების სტიმულირებას.

შესწავლაზე ორიენტირებული განათლება სტრატეგიული კონცეფციაა, რომელიც სტუდენტების, სხვა დაინტერესებული მხარეების და

პრომის ბაზრის მოთხოვნილებებისადმი მუდმივ ყურადღებასთან ერთად, ახალი ფაქტორების სისტემატიურ გამოვლენასაც მოითხოვს. ახალი ფაქტორი შეიძლება იყოს ყველა ის გარემოება, რომელიც ზეგავლენას ახდენს სასწავლო მასალის ათვისებაზე. მიტომაც, სასწავლო დაწესებულებას მოეთხოვება სათანადო მგრძნობელობა ზოგადად, საგანმანათლებლო სფეროში. ის თვალყურს უნდა ადევნებდეს კონკურენტთა ტექნოლოგიურ განვითარებას, მუდმივად აანალიზებდეს მათი სასწავლო პროგრამების და შეთავაზებების შინაარსს, სწრაფად და მოქნილად რეაგირებდეს მათ მუშაობაში არსებულ ნებისმიერ ცვლილებაზე.

შესწავლაზე ორიენტირებული განათლების განმსაზღვრელი ნიშნებია:

- საკუთარი განვითარების და სწავლების მიმართ მაღალი მოლოდინის დამკვიდრება თითოეულ სტუდენტში.
- აკადემიური პერსონალის მიერ იმ ფაქტის გაცნობიერება, რომ სტუდენტები შეიძლება სასწავლო მასალას ერთმანეთისგან განსხვავებული გზებით და განსხვავებული ტემპით ათვისებდნენ; რომ ათვისების მაჩვენებელი და სტილი დამოკიდებულია შესასწავლი საგნის თავისებურებებზე და დროდადრო შეიძლება იცვლებოდეს; რომ საკუთარი შესაძლებლობების გარდა, სტუდენტთა მიერ ცოდნის ათვისებაზე ზეგავლენას ახდენს სხვა ფაქტორებიც (მისი მხარდაჭერა, ინსტრუქტირება და ზოგიერთი გარე ფაქტორი), რომელთა ნაწილი აადვილებს, ნაწილი კი პირიქით, ართულებს ათვისების პროცესს. ყველა ამ გარემოების გათვალისწინებით, შესწავლაზე ორიენტირებულ საგანმანათლებლო ორგანიზაციას, მუდმივად მოეთხოვება სწავლების ალტერნატიული გზების მოძიება და ცოდნის ათვისების გასაუმჯობესებლად განკუთვნილი ქმედითი ინფორმაციის მიწოდება თითოეული სტუდენტისათვის.
- სწავლისადმი სათანადო ინტერესის აღძვრის მეშვეობით, აქტიური შესწავლის სტიმულირება. ვმისი მიღწევის ერთ-ერთი ძირითადი პირობაა სწავლების შესაბამისი მეთოდოლოგიის და რეალური მაგალითებით გაჯერებული სასწავლო მასალის გამოყენება. საამისოდ კი, საჭირო ინფორმაცია უმთავრესად მიიღება გარე წყაროებისგან (მაგალითად, ბიზნესკომპანიების, ადგილობრივი ან

საზოგადოებრივი მომსახურების ორგანიზაციებისაგან და ა.შ.), მათთან პარტნიორობა ასევე მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

- სასწავლო პროცესის მისადაგება სტუდენტის ინდივიდუალურ შესაძლებლობებთან, რისთვისაც სასწავლო პროცესის დასაწყისში გამოიყენება ე. წ. „მაფორმირებელი“ შეფასების პრაქტიკა. მისი მეშვეობით არკვევენ ცოდნის ათვისების შესაძლებლობებს და სწავლისადმი მოლოდინებს. რასაკვირველია, ამას ერთვის შემაჯამებელი შეფასებებიც. მათი მეშვეობით სტუდენტთა შედეგებს ადარებენ იმ საკვანძო და ნიშნად სტანდარტებს და ნორმებს, რომლებითაც განისაზღვრება, თუ რა უნდა იცოდნენ მათ და რა უნდა შეეძლოთ სწავლების შესაბამისი ეტაპის დასრულებისას.
- სტუდენტთა მიღწევების თვითშეფასება, რაც ეხმარება მათ (და მათ ოჯახებს) ადექვატური წარმოდგენა იქონიონ სწავლის შედეგებსა და საკუთარი ჩანაფიქრის რეალიზების დონეზე.
- ყურადღების გამახვილება ახალგაზრდების ცხოვრებაში ისეთ მნიშვნელოვან ცვლილებებზე, როგორიცაა გადასვლები — „სასწავლებელი-სასწავლებელი“ ან „სასწავლებელი-სამუშაო“.

13.3 ორგანიზაციული და პერსონალური სრულყოფა

სასწავლო დაწესებულება ვერ შეძლებს ეფექტიანობას უმაღლეს დონეზე მიღწევას, თუ სათანადო ყურადღებას არ მიაქცევს ორგანიზაციულ და პერსონალურ სრულყოფას (კვალიფიციერებულობას). პირველი უზრუნველყოფს როგორც მუშაობის დამკვიდრებული მეთოდების მუდმივ დახვეწას, ასევე ადაპტირებას იმ ცვლილებებთან, რომელთაც ახალი მიზნებისკენ მიყავთ ორგანიზაციები და მათ საქმიანობაში ახალი მიდგომების გამოყენების აუცილებლობას განაპირობებენ.

ეჭვგარეშეა, რომ სრულყოფა და მასთან დაკავშირებული სწავლა, ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის აუცილებელი ელემენტი უნდა იყოს. ეს ნიშნავს, რომ:

1. სწავლა, სრულყოფის მიზნით, ყოველდღიური მუშაობის მუდმივი ნაწილია;
2. სწავლა სრულყოფის მიზნით, მიმდინარეობს როგორც პერსონალურ დონეზე (პერსონალური სწავლა), ასევე ადმინისტრაციული

ერთეულის და მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით (ორგანიზაციული სწავლა);

3. სრულყოფის მიზნით სწავლის შედეგად, პრობლემების გადაწყვეტის უნარი ყალიბდება სწორედ იქვე, სადაც მათი გაჩენის წყაროები;
4. სრულყოფის მიზნით სწავლის ზოგადი დანიშნულებაა ცოდნის დაგროვება და გადანაწილება ორგანიზაციის შიგნით, ხოლო კონკრეტულად, მის მიმდინარეობას და შინაარსს განსაზღვრვენ მოსალოდნელი ცვლილებები. შესასწავლი იდეების წყაროები მრავალია: სასწავლო დაწესებულების აკადემიური და სხვა შტატი;შესაბამისი კვლევების შედეგები; სტუდენტები და ზოგადად, სწავლის შედეგებით დაინტერესებული მხარეები; სხვა სასწავლო დაწესებულებების საუკეთესო პრაქტიკა და „ბენჩმარკინგი“ (ეტალონურ ნიმუშებთან შედარება).

ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ, რომ ხარისხიანი განათლების განვითარება, სასწავლო პროგრამების, გეგმების და სწავლების გარემოს შექმნისადმი განსაკუთრებულ ყურადღებას მოითხოვს. ასეთი საქმიანობის დაწყებისთანავე, აუცილებლად უნდა ჩამოყალიბდეს სწავლების ნათლად ფორმულირებული მიზნები, რომლებიც ორიენტირებულნი იქნებიან სტუდენტთა ინდივიდუალური მოთხოვნების ფართო სპექტრის დაკმაყოფილებაზე. თავიდანვე უნდა განისაზღვროს და მკაფიოდ აღინეროს სწავლების პროცესში სტუდენტთა პროგრესირების გაზომვის გზები და საშუალებები. საზოგადოდ, შეფასების სტრატეგიის გარეშე, შეუძლებელია ეფექტური სასწავლო გეგმის პროექტირება. სწავლების შედეგების შეფასებასთან ერთად, ასეთი სტრატეგია გულისხმობს ე.წ. „მაფორმირებელი“ ინფორმაციის შეგროვებას. ეს აუცილებელია სწავლისთვის ხელისშემშლელი სუბიექტური ფაქტორების აღმოსაჩენად, რადგან იძლევა ათვისების შესაძლებლობის ადრეულ ინდიკაციას.

აკადემიური და სხვა პერსონალის პროფესიული წარმატება სულ უფრო მეტად ხდება დამოკიდებული მათი სწავლის, კვალიფიკაციის სრულყოფის, ან ახლის შეძენის და გამოყენების შესაძლებლობების არსებობაზე. ორგანიზაციები პერსონალის განვითარებისთვის ხელშეწყობას ახდენენ სწავლების, ტრენინგების და მუდმივი პროფესიული ზრდის

უზრუნველყოფელი მთელი რიგი სხვა შესაძლებლობების გამოყენებით. ასეთი შესაძლებლობა შეიძლება იყოს თანამშრო-მელთა სამსახურებრი-ვი როტაცია (გადანაცვლებები) და/ან ანაზღაურების ზრდა, მათი სპე-ციალური ცოდნის გაფართოება-გაღრმავების და კვალიფიკაციის სრულ-ყოფის კვალობაზე. სასწავლო და სატრენინგო პროგრამები სულ უფრო ხშირად ეფუძნება ისეთი თანამედროვე ტექნოლოგიური საშუალებების გამოყენებას, როგორიც არის სწავლება კომპიუტერისა და ინტერნეტის მეშვეობით, თანამ-გზავრული მათემატიკით და ა.შ.

პერსონალის სწავლის შედეგები აისახება შემდეგ გარემოებებზე:

1. უფრო უნივერსალური შესაძლებლობების მქონე პროფესორ-მასწავლებლებსა და სხვა პერსონალში, რაც ხელს უწყობს დენა-დობის შემცირებას;
2. მომიჯნავე ფუნქციათა ათვისების მეშვეობით კვალიფიკაციის გა-ფართოების შესაძლებლობაში;
3. ორგანიზაციაში არსებული ექსპერტული ცოდნის რესურსების გაფართოებასა და გაღრმავებაში;
4. ინოვაციების განხორციელებისათვის ხელსაყრელი გარემოს ჩა-მოყალიბებაში.

ამრიგად, ორგანიზაციული და პერსონალური სწავლა ხელს უწყობს უკეთესი საგანმანათლებლო პროგრამების და მომსახურების განვითარე-ბას; სასწავლო დაწესებულების მეტ ადაპტურობასა და ინოვაციურობას, მოქნილობას; აკადემიური პერსონალის და დანარჩენი შტატის მეტ პა-სუხისმგებლობას სტუდენტების, სხვა დაინტერესებული მხარეებისა და ბაზრის წინაშე.

13.4 მოტივირებული აკადემიური პერსონალი, დანარჩენი შტატი და პარტნიორები

ორგანიზაციის წარმატებას მთლიანად თუ არა, დიდწილად მაინც აკადემიური პერსონალის, სასწავლებლის შტატის სხვა თანამშრომლების და პარტნიორების ცოდნის მრავალმხრივობა, კვალიფიციურობა და შე-მოქმედებითობა განსაზღვრავს.

აკადემიური და სასწავლო დაწესებულების შტატის სხვა წარმომად-გენელთა მოტივირება, მათი განვითარების და კეთილდღეობის დონის სა-

სურველთან მიახლოებას ნიშნავს. აღნიშნულს უფრო მოქნილ, მაღალნარმად, აკადემიური და სხვა პერსონალის მოთხოვნილებებზე უკეთ მორგებულ სამუშაო პრაქტიკისაკენ მიეყვარათ. აკადემიური პერსონალის განვითარება, სათანადო დისციპლინაში მათი ცოდნის გაღრმავებასთან ერთად, სტუდენტების მიერ ათვისების სხვადასხვა სტილების გაცნობას და შეფასების განსხვავებული მეთოდების დაუფლებასაც ნიშნავს. აკადემიური პერსონალის კმაყოფილება დიდად არის დამოკიდებული მათ ჩართვაზე ორგანიზაციის ისეთ საქმიანობაში, როგორიცაა პოლიტიკის შემუშავება, მონაწილეობა სასწავლო პროგრამების და გეგმების შედგენაში და ა.შ. ამ საკითხებზე ერთობლივი მუშაობა სულ უფრო მრავალდისციპლინარული და სტუდენტზე ორიენტირებული ხდება. ორგანიზაციის ლიდერები ვალდებულნი არიან გამოიყენონ ის მიზეზები, რომლებიც ხელს უშლიან პედაგოგთა ჯგუფების და ცალკეულ პიროვნებების აქტიურ მონაწილეობას ამ და სხვა მსგავს, სწავლების სრულყოფასთან დაკავშირებულ ღონისძიებებში.

არაკადემიური პერსონალის განვითარება, ძირითადად სპეციალური მეცადინეობების და/ან სამუშაო ადგილებზე ჩატარებული ტრენინგების ფორმატით მიმდინარეობს. პერსონალის ამ კატეგორიისთვისაც გათვალისწინებული უნდა იყოს სამსახურებრივი როტაცია და ფულადი ანაზღაურება კვალიფიკაციური ზრდის დემონსტრირებისას. აღნიშნულ ტრენინგებს, სწავლებას და შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურების ძალისხმევას ერთი საერთო მიზანი გააჩნია — პერსონალს უფრო მრავალმხრივი შესაძლებლობები განუვითარდეს.

აი, ის ძირითადი მოლოდინები, რომლებიც აკადემიური და შტატის სხვა წარმომადგენლების მოტივირების ირგვლივ ჩნდება:

1. ლიდერები ვალდებულნი არიან აღნიშნონ მათი წარმატებები;
2. მათი აღიარების ის ღონისძიებები, რომლებიც არსით და შინაარსით სცდება შრომის კომპენსირების ჩვეულებრივ სისტემას;
3. განვითარების, პროგრესის არსებობის გარანტია ორგანიზაციაში;
4. ორგანიზაციაში დაგროვილი ექსპერტული ცოდნის და გამოცდილების გადანაწილება იმგვარად, რომ აკადემიური და სხვა შტატი უკეთ ემსახურობდეს სტუდენტებსა და ჩართულ მხარეებს; მო-

ნანილობდეს სწავლების სტრატეგიული მიზნების დაგეგმვასა და მიღწევაში;

5. ისეთი გარემოს შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციაში შემოქმედებითობის და ინოვაციურობის სულისკვეთების დამკვიდრებას.

საგანმანათლებლო ორგანიზაციების წინაშე მდგარი ამოცანების გადაჭრა, მოითხოვს შიდა და გარე პარტნიორობის ჩამოყალიბებას. შიდა პარტნიორობა ნიშნავს, როგორც ლიდერების ძალისხმევის აკადემიური და დანარჩენი შტატის მოქმედებებთან შესაბამისობას, ასევე სათანადო ურთიერთობების დამყარებას ამ უკანასკნელთა ინტერესების წარმომადგენელ ორგანიზაციებთან, მაგალითად, პროფკავშირებთან. პარტნიორობა პროფესორ-მასწავლებლებთან და დანარჩენ შტატთან, შეიძლება უკავშირდებოდეს მათი განვითარებისთვის ხელშეწყობას, ერთობლივ ტრენინგებს ან ისეთი ახალი ფორმალური ან არაფორმალური სტრუქტურული ერთეულების ჩამოყალიბებას, როგორიცაა, მაგალითად, მაღალი ეფექტიანობის სამუშაო ჯგუფები, ხარისხის წრეები და ა.შ. ხშირად შიდა პარტნიორობა ორგანიზაციის სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ქსელური ურთიერთობების დამკვიდრებაშიც გამოიხატება. ეს ხელს შეწყობს საერთო მოქნილობის ზრდას და მეტი პასუხისმგებლობისთვის საჭირო ცოდნის გაზიარებას.

გარე პარტნიორობა შეიძლება დამყარდეს სხვა სასწავლებლებთან, მიმწოდებლებთან, ბიზნესის ცალკეულ წარმომადგენლებთან ან მათ გაერთიანებებთან, ადგილობრივ ან საზოგადოებრივ მომსახურების ორგანიზაციებთან — მოკლედ, სწავლის შედეგებით დაინტერესებულ ნებისმიერ მხარესთან, პიროვნებებთან თუ ორგანიზაციებთან; ასევე სწავლების პროცესის პოტენციურ თანამონაწილეებთანაც. სასწავლო დაწესებულებებს შორის სტრატეგიული პარტნიორობა ანუ ალიანსები, გარე პარტნიორობის სულ უფრო მზარდი ნაირსახეობაა. ასეთი პარტნიორობის დამყარების მიზეზები სხვადასხვა გარემოებებს უკავშირდება. მაგალითად, ეს შეიძლება იყოს საგანმანათლებლო ბაზრის ახალ სეგმენტზე შესვლის სურვილი, ახალი პროგრამების ან საგანმანათლებლო მომსახურების ნაირსახეობის განვითარების აუცილებლობა. მოკავშირეების ძლიერი მხარეების და შესაძლებლობების გაერთიანებით, პარტნიორობა

მნიშვნელოვნად აძლიერებს მონაწილე ორგანიზაციათა ძირითად კომპეტენციებს და ლიდერობის პოტენციალს.

წარმატებული შიდა და გარე პარტნიორობა ზრდის ორგანიზაციისადმი ნდობას, ქმნის შესაბამისი ინვესტირების სტიმულს. პარტნიორები, რეგულარული კომუნიკაციის უზრუნველყოფით და ურთიერთშეფასების გამოყენებით, ერთად უნდა აკმაყოფილებდნენ წარმატების განმაპირობებელ მოთხოვნებს და აღწევდნენ საგანმანათლებლო ბაზრის ცვალებად პირობებთან ადაპტირებას

13.5 მოქნილობა

მოქნილობა, როგორც ორგანიზაციათა ეფექტიანობის მახასიათებელი, სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს. ის ხაზს უსვამს, სასწავლო დაწესებულების უნარს, სწრაფად და ადექვატურად რეაგირებდეს სტუდენტების და სწავლების შედეგებით დაინტერესებული სხვა მხარეების მოთხოვნების ცვლილებებზე. მრავალი ორგანიზაცია მიიჩნევს, რომ საკუთარი მოქნილობის და ცვლილებებზე რეაგირების სისწრაფის მიმართ ყურადღება, უნდა იყოს სამუშაო პროცესების დახვეწის საფუძველი. ამის უზრუნველყოფელი მთავარი რესურსი კი სათანადო კვალიფიკაციისა და რწმუნების მქონე აკადემიური პერსონალი და შტატის სხვა წარმომადგენელია. მათი ძალისხმევით, ორგანიზაცია მუდმივად უნდა პასუხობოდეს დღევანდელი ცვალებადი და მომთხოვნი გარემოს გამონევენებს.

საზოგადოდ, ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის ყველა ასპექტი და შესაბამისი საკვანძო მაჩვენებლები, აუცილებლად დროსთან მიმართებით უნდა განიხილებოდეს. დროის ფაქტორზე ამგვარი ფოკუსირება განპირობებულია იმით, რომ რეაგირების მცდელობა, როგორც წესი, საქმიანობის ორგანიზების გაუმჯობესებას, სამუშაოს შესრულების ხარისხის აწევას და ხარჯიანობის შემცირებასაც განაპირობებს.

13.6 ფოკუსირება მომავალზე

ფოკუსირება მომავალზე მოითხოვს იმ მოკლე და გრძელვადიან პერსპექტივაში მოქმედი ფაქტორების გათვალისწინებას, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ საზოგადოდ საგანმანათლებლო გარემოზე, სასწავლო დაწესებულებების მუშაობის პირობებზე, სტუდენტების და სხვა დაინტე-

რესებული მხარეების მოთხოვნილებების ცვლილებებზე. სწავლების პრაქტიკის საუკეთესო ნიმუშები მომავლის პროგნოზირებისკენ მოგვიწოდებენ, და სწორედ, ამ პროგნოზების შესაბამისად უნდა აიგოს გრძელვადიანი შეთანხმებები სწავლების ყველა თანამონაწილესა და მისი შედეგებით დაინტერესებულ მხარეებთან – სტუდენტებთან, მათ მშობლებთან, ადგილობრივ საზოგადოებასთან და დამსაქმებლებთან.

პროგნოზირების შედეგებით, რომელთა საფუძველზეც ხდება ორგანიზაციის გრძელვადიანი გეგმების შემუშავება, უნდა შეფასდეს მრავალი ისეთი მოვლენა (მათი წარმოშობის შესაძლებლობა და ალბათობა), როგორცაა ცვლილებები საგანმანათლებლო მოთხოვნილებებში; სწავლების ახალი მეთოდოლოგიების დამუშავება; არსებული რესურსების შემცირება ან პირიქით, ახალი რესურსების გამოჩენა; სტუდენტების, სწავლების სხვა თანამონაწილეების და მისი შედეგებით დაინტერესებული მხარეების ახალი მოლოდინი; პარტნიორობის გაფართოების შესაძლებლობები; აკადემიური პერსონალის და დანარჩენი შტატის ახალი მოთხოვნები განვითარების და დაქირავების პირობების მიმართ; ტექნოლოგიური ცვლილებები. მაგალითად, ინტერნეტის განვითარებადი გარემოს ახალი საგანმანათლებლო შეთავაზებები; სტუდენტების არატრადიციული ჯგუფების შემოსვლა საგანმანათლებლო ბაზარზე და იქ ახალი სეგმენტების გაჩენა; დემოგრაფიული ცვლილებები და მათი ამსახველი საზოგადოებრივი პროცესები; ცვლილებები კონკურენტი სასწავლო დაწესებულებების სტრატეგიებში და მრავალი სხვა.

იმისთვის, რომ სტრატეგიული მიზნები და რესურსები ამ ფაქტორების და პროცესების ზეგავლენას შეესაბამებოდნენ, როგორც წესი, საჭირო ხდება მნიშვნელოვანი, ხანგრძლივი ინვესტიციების მოზიდვა. ეს ინვესტიციები უნდა ემსახურობდნენ ორგანიზაციის სრულყოფას, ორიენტირებულნი იყვნენ მისი მისიის შესრულებაზე, მიღებული შედეგების ადექვატური შეფასების სისტემის შექმნასა და გაძლერებაზე. ამის განხორციელება წარმოუდგენელია აკადემიური შტატის და სასწავლებლის სხვა პერსონალის თანამონაწილეობის გარეშე, რაც ინვესს შეფასების მეთოდებში მათი ტრენინგების აუცილებლობას. ორგანიზაციის ლიდერები უნდა იცნობდნენ მეთოდოლოგიებს, უახლესი კვლევების შედეგებს, ფლობდნენ ინფორმაციას მათი პრაქტიკული გამოყენების შესაძლებლო-

ბასა და ათვისების თავისებურებებზე. ფოკუსირება მომავალზე კიდევ ერთხელ ხაზს უსვამს ორგანიზაციაში მუდმივ განვითარებაზე მიმართული პერსონალის არსებობის მნიშვნელობას და წარმატებული, ეფექტური დაგეგმვის ხელშემწყობი, ინოვაციებსა და ორგანიზაციულ ცვლილებებზე მგრძნობიარე ატმოსფეროს დამკვიდრების აუცილებლობას.

13.7 მართვა ინოვაციურობისთვის

ორგანიზაციების მუშაობა ეფექტიანობის ახალი ნიშნულებისკენ, ინოვაციებმა უნდა მიმართონ. მათი გამოჩენა სასწავლო პროგრამებში საგანმანათლებლო მომსახურებასა და პროცესებში მიზანმიმართულ ცვლილებას მოასწავებს, ახალ ფასეულობებს სთავაზობს სასწავლო დანესებულების საქმიანობით დაინტერესებულ ყველა მხარეს. ინოვაციების გაცნობა და ათვისება ორგანიზაციული და პერსონალური განვითარების და სწავლის კულტურის განუყოფელ ნაწილად უნდა იქცეს. ინოვაციური საქმიანობა ინტეგრირებული უნდა იყოს აკადემიური შტატის ყოველდღიურ მუშაობასთან.. მხოლოდ ასეთ პირობებში დამკვიდრდება სტუდენტების ცნობიერებაში განათლებულობა ისეთ ღირებულებად, რომელიც მუდმივ განვითარებას მოითხოვს; და მხოლოდ ასეთ პირობებში განვითარდება სათანადოდ, ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა საგანმანათლებლო თუ ოპერაციული პროცესი.

თავისთავად, ინოვაციური საქმიანობა არ არის კვლევების შედეგად მიღებული ან რაიმე სხვა გზით მოძიებული სიახლეების უბრალო კოპირება და ზუსტი ასახვა ორგანიზაციის სამუშაო პრაქტიკაში. ინოვაციათა წარმატებული ათვისება, დაგროვილ გამოცდილებას უნდა ემყარებოდეს და ეყრდნობოდეს აკადემიური პერსონალის და დანარჩენი შტატის მიერ ადრე აკუმულირებულ და წარმატებით გამოყენებულ „ძველ“ ცოდნას. ამიტომ, ორგანიზაციაში ინოვაციურობაზე დაფუძნებული მართვის დამკვიდრებისათვის, გადამწყვეტია ამ ცოდნის ინოვაციებთან შერწყმის უნარის გამომუშავება და დახვეწა.

13.8 მართვა ფაქტებით

ეფექტურად მართვა მოითხოვს მიღებული შედეგების მუდმივ ინტერპრეტაციას და ეფექტიანობის ანალიზს. უნდა კეთდებოდეს ორგანი-

ზაციის მოთხოვნილებსა და სტრატეგიასთან მიმართებით შესაბამისი შეფასებები, რომლებიც ასახავენ საკვანძო პროცესების მიმდინარეობის და რეზულტატიურობის შესახებ არსებით ინფორმაციას.

ორგანიზაციის მუშაობის მართვა სხვადასხვა სახის ინფორმაციით ოპერირებას მოითხოვს. მათი შეგროვებისა და მონესრიგებისათვის, უნდა არსებობდეს მრავალი პარამეტრის გამზომი, ფაქტების ინტეგრირებაზე აგებული ინფორმაციული სისტემა. ეს მონაცემები უნდა აღწერდნენ ზოგადად, საგანმანათლებლო გარემოს, მუშაობის ეფექტიანობის მიღწეული დონის მაჩვენებლებს და წარმოგვიდგენდეს სხვა ორგანიზაციებთან შედარების შედეგებს, გვთავაზობდეს ინფორმაციას აკადემიური პერსონალის და დანარჩენი შტატის შესაძლებლობებზე და ა.შ. საგანმანათლებლო დაწესებულებების ეფექტიანობის გაზომვის საფუძვლად, სტუდენტების მიერ სასწავლო მასალის ათვისების მაჩვენებლები და დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნების დაკმაყოფილების დონის შეფასება უნდა იყოს ალბულო.

შემფასებელთა თვალთახედვაში უნდა იყოს სტუდენტების ჩარიცხვა/გარიცხვის მაჩვენებლები; მათი ბიოგრაფიული მონაცემები; გამოცდილების, მისწრაფებების, ძლიერი და სუსტი აკადემიური მხარეების აღმწერი ინფორმაცია; სწავლის შედეგად მათი მიღწევები; აქტიურობა აუდიტორიაში და პროგრამის ათვისების მსვლელობის სხვა მახასიათებლები; ინსტრუქტირებით და სხვა სასწავლო მომსახურებით დაკმაყოფილების დონე; საქმიანობა აუდიტორიის მიღმა და დიპლომისშემდგომი წარმატებები. ანალიზის გამარტივების მიზნით, აუცილებელია მონაცემების სისტემატიზაცია, მათი დაჯგუფება გარკვეული ნიშნით. მაგალითად: სასწავლო მასალის ათვისების შედეგების, დემოგრაფიული მონაცემების, მონათესავე დისციპლინების წამკითხავი აკადემიური პერსონალის მიხედვით და ა.შ.

ანალიზის მიზანია მიღებული მონაცემების და სისტემატიზებული ინფორმაციის საფუძველზე, მოხდეს არსებული სიტუაციის შეფასება. მან უნდა გამოავლინოს ის ტენდენციები, წარმოდგენები თუ მიზეზშედეგობრივი კავშირები, რომლებიც იქამდე თვალნათლად არ ჩანდა. ამ ანალიზის შედეგები საფუძვლად უნდა დაედოს ორგანიზაციაში მიმდინარე ისეთ პროცესებს, როგორიცაა დაგეგმვა, საერთო ეფექტიანობის შეფასე-

ბა, ოპერაციების სრულყოფა, ცვლილებათა მართვა, „ბენჩმარკინგი“ ანუ საკუთარი ეფექტიანობის შედარება თანაზომად ან საუკეთესო პრაქტიკის მქონე აღიარებულ ორგანიზაციებთან და ა.შ.

საზოგადოდ, ეფექტიანობის განვითარებისა და ცვლილებების მართვისადმი სწორი მიდგომა, მოითხოვს შესაბამისი საზომების ანუ ინდიკატორების გამოყენებას. მათი ძირითადი დანიშნულებაა შეფასება იმ რაოდენობრივი ფაქტორებისა, რომელთა მოქმედებაც განსაზღვრავს სტუდენტების შედეგიანობას სწავლაში; განსაზღვრავს ასევე ორგანიზაციის ოპერაციულ წარმადობას და მის ფინანსურ ეფექტიანობას. უმეტეს შემთხვევაში, გამოყენებული ფარდობითი ინდიკატორების სისტემა, რომლის საშუალებითაც ხდება სტუდენტების, სწავლებით დაინტერესებული სხვა მხარეების მოთხოვნილებების შედარება მუშაობის მაჩვენებლებთან, კარგი საფუძველია ყველა პროცესის ორგანიზაციის მიზნებთან შესაბამისობაში მოყვანისათვის.

13.9 საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა

ხელმძღვანელებს საზოგადოების წინაშე პასუხისმგებლობა ეკისრებათ საკუთარი ქცევის ეთიკურობაზე. ლიდერები უნდა იყვნენ საკუთარი ორგანიზაციებისთვის სამაგალითო საზოგადოებრივი ჯანდაცვის, უსაფრთხოების და გარემოს დაცვის საკითხებთან მიმართებით. ეფექტიანი მართვა გულისხმობს პრევენციულ ღონისძიებებსაც, რადგან ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობა აუცილებლად ახდენს ამა თუ იმ სახის ზეგავლენას საზოგადოების უსაფრთხოებასა და გარემოს დაცულობაზე. ამიტომ დაგეგმვა უნდა ითვალისწინებდეს იმ შესაძლო ნეგატიურ შედეგებს, რომლებიც შეიძლება მოყვეს მუშაობის დროს უძრავი ქონების ექსპლუატაციას, ლაბორატორიულ საქმიანობას ან ტრანსპორტირების პროცესებს. ეფექტიანი მართვა უნდა უზრუნველყოფდეს საზოგადოებისთვის იმ ინფორმაციის მიწოდებას, რომელიც დაამკვიდრებს ამ ორგანიზაციისადმი ნდობას.

ორგანიზაციები არამხოლოდ უნდა იცავდნენ ადგილობრივ თუ სახელწიფო კანონსა და ნორმას, არამედ იყენებდნენ მათ საზოგადოებაში საერთო თანხმობის მიღწევასა და სრულყოფაში საკუთარი წვლილის შესატანად. სწავლებასთან დაკავშირებულ ყველა მხარესთან გარიგებებსა და

ურთიერთობებში, ორგანიზაციები მკაცრად უნდა მისდევდნენ ეთიკური-
ბის ნორმებს. მმართველი ორგანოები საკუთარი ქმედებებს მუდმივად
უნდა ანალიზებდნენ.

ე.წ. „კარგი მოქალაქეობის პრაქტიკა“ ასევე მოიცავს (რასაკვირველია,
ორგანიზაციის შესაძლებლობების ფარგლებში) საზოგადოებისათვის
მნიშვნელოვანი მიზნების შეთავაზებას და აქტიურობას ამ მიზნების მი-
საღწევად. ასეთი მიზნები შეიძლება იყოს განათლების სისტემის მეტად
შესაბამისობა ადგილობრივ მოთხოვნებთან, გარემოზე ზრუნვა, რესურ-
სების დაცვა-კონსერვირება, საზოგადოებრივი მომსახურების გაუმჯობე-
ლება, მის ხარისხთან დაკავშირებული ინფორმაციის გავრცელება და ა.შ.
საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა ასევე გულისხმობს სხვა ორგანიზა-
ციებზე (როგორც კერძო, ასევე საზოგადოებრივი) სათანადო ზეგავლე-
ნას, მათ დარაზმვას და პარტნიორობის დამყარებას საზოგადოებისათვის
მნიშვნელოვანი მიზნების მიღწევაში. ისევე, როგორც მართვის ნებისმიე-
რი სხვა ამოცანა, საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის განვითარებაც
მოითხოვს სათანადო საზომების გამოყენებას და ლიდერთა აქტიურობის
შეფასებას.

13.10 კონცენტრირება შედეგებსა და ღირებულებების შექმნაზე

ორგანიზაციის წარმადობის გაზომვა, მოითხოვს მისი საქმიანობის
განმსაზღვრელ შედეგებზე ყურადღების გამახვილებას. ეს შედეგები,
რომლებიც მნიშვნელოვანი ღირებულებების გამომუშავებას უნდა ისახა-
ვდნენ მიზნად, უნდა იყოს გამოყენებული სტუდენტებისა და ძირითადი
ჩართული მხარეებისთვის (ადგილობრივი თემი, დამსაქმებლები, აკადე-
მიური პერსონალი, მიმწოდებლები და პარტნიორები). მათთვის ღირებუ-
ლი ფასეულობების ჩამოყალიბებით, სასწავლო ორგანიზაცია მონაწილე-
ობს განათლების ეფექტიანობის სრულყოფაში. ორგანიზაციის სტრატე-
გია სრულად უნდა ასახავდეს ყველა მთავარი ჩართული მხარის ინტერე-
სებს, რათა მიაღწიოს იმ ცვალებად და წინააღმდეგობრივ მიზნებს, რაც
ღირებულებათა დაბალანსების აუცილებლობიდან გამომდინარეობს. მა-
შინ სასწავლო გეგმები საკმარისად უნივერსალური იქნება და ვერცერთი
ჩართული მხარე ვერ მოახდენს უპირატეს ზეგავლენას მათ შინაარსსა და
შესრულებაზე. წარმატების და/ან ჩამორჩენის გამომწვევ ფაქტორთა სა-

ზომების დაბალანსებული ნაკრების გამოყენება, ეფექტური საშუალებაა დროის მოკლე და ხანგრძლივი პერიოდების პრიორიტეტების შესაბამისობაში მოყვანის, ორგანიზაციის რეალური წარმადობის გაზომვის და შედეგების გაუმჯობესებისთვის.

13.11 სისტემურობის პერსპექტივები

ბოლდრიჯის კრიტერიუმების გამოყენება, ორგანიზაციის სტრუქტურის სისტემურობის პრინციპის საფუძველზე აგების და მიმდინარე პროცესების მართვის შესაძლებლობას ქმნის. რაც, თავის მხრივ, მისი მაღალხარისხიანი მუშაობის აუცილებელ წინაპირობად გვევლინება. ბოლდრიჯის 7 კატეგორიის და ძირითადი ფასეულობებისადმი შესაბამისობის ამოცანა, ორგანიზაციას კარნახობს, თუ რა სტრუქტურული ერთეულებისგან უნდა შედგებოდეს იგი და როგორი უნდა მართვის სისტემა. ამ სისტემის მუშაობის სპეციფიკა — ეფექტიანი მართვის მოთხოვნა, მისი სინთეზირების მექანიზმს, და ინტეგრირების პრობლემების გადანყვეტის გზებს განსაზღვრავს. სინთეზი დაკავშირებულია საკუთარი სტრატეგიული მიზნებისა და სამოქმედო გეგმების შესაბამისად განუყოფელ სტრუქტურულ მთლიანობად ჩამოყალიბებასთან, სისტემის აგება ბოლდრიჯის კატეგორიების საფუძველზე, ნიშნავს დაგეგმვის, გაზომვების და ორგანიზაციის სხვა ოპერაციული პროცესების თავსებადობის უზრუნველყოფას. ინტეგრირება კი, მიზნად ისახავს, ორგანიზაციის მართვის სისტემის ყველა კომპონენტის შედეგებთან სრულ შესაბამისობას.

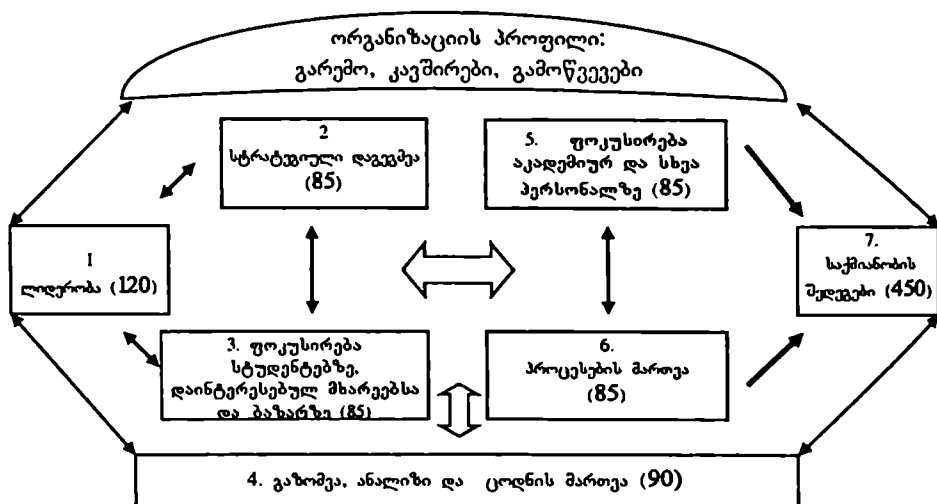
ამ მოსაზრებების საფუძველზე აიგება ე.წ. „ბოლდრიჯის ჩარჩო“ (იხ. ნახ. 3.5), რომელიც ასახავს ბოლდრიჯის საგანმანათლებლო კრიტერიუმების კატეგორიებს და მათ შორის არსებულ სისტემურ კავშირებს. სისტემურობის შესაძლებლობების გამოყენებისას, ორგანიზაციის ლიდერების ყურადღება გადააქვთ სტრატეგიულ მიმართულებებზე, სტუდენტების და სწავლებით დაინტერესებული სხვა მხარეების მოლოდინებზე. ამას კი, ბუნებრივად თანსდევს ორგანიზაციის მართვა მიღებული შედეგებით — სტუდენტების და სხვა დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნების დაკმაყოფილების დონის მიხედვით. მართვა სისტემურობის შესაძლებლობების საფუძველზე, გულისხმობს საკვანძო სტრატეგიების ფორმულირებას ბოლდრიჯის კატეგორიებში გამოყენებული საზომების თუ ინდიკატორე-

ბის ტერმინებით; ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების წარმართვას ამ სტრატეგიების შესაბამისად და არსებული ორგანიზაციული ცოდნის, ინტელექტუალური, თუ სხვა სახის რესურსების მობილიზებას საერთო ეფექტიანობის გაუმჯობესებისათ.

13.12 კრიტერიუმების ჩარჩო

ზემოთ აღწერილი ყველა ძირითადი მოსაზრება და კონცეფცია, აისახება ბოლდრიჯის საგანმანათლებლო კრიტერიუმების შვიდ კატეგორიაში. ეს კატეგორიებია:

1. ლიდერობა;
2. სტრატეგიული დაგეგმვა;
3. ფოკუსირება სტუდენტებზე, დაინტერესებულ მხარეებსა და ბაზარზე;
4. გაზომვა, ანალიზი და ცოდნის მართვა;
5. ფოკუსირება აკადემიურ და სხვა პერსონალზე;
6. პროცესების მართვა;
7. ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგები.



ნახ.13.1 ბოლდრიჯის საგანმანათლებლო კრიტერიუმები

ამ კატეგორიებს შორის არსებული სტრუქტურირებული კავშირი კი აერთიანებს შემდეგ ბაზისურ ელემენტებს:

ორგანიზაციის პროფილი (ნახ.13.1-ს ზედა ნაწილი), აერთიანებს იმ ძირითად ფაქტორებს, რომლებიც განმსაზღვრელ ზეგავლენას ახდენენ მის საქმიანობაზე. ეს ფაქტორებია: გარემოცვა, რომელშიც მოქმედებს ორგანიზაცია; მის წინაშე მდგარი სტრატეგიული გამოწვევები და ის ძირითადი საქმიანი ურთიერთობები, რომლებშიც მონაწილეობს. ყველამათგანის მოქმედების გათვალისწინებით, აყალიბებენ ორგანიზაციის წარმადობის მართვის სისტემას.

სისტემური მოქმედებები (ოპერაციები) დაჯგუფებულია ნახაზის ცენტრალურ ნაწილში განთავსებულ ბოლდრიჯის 6 კატეგორიაში. სწორედ, ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ოპერაციულ საქმიანობის შინაარსს და განაპირობებენ რეზულტატიურობას. ამ კატეგორიებიდან პირველი სამი: ლიდერობა (კატეგორია 1), სტრატეგიული დაგეგმვა (კატეგორია 2), ფოკუსირება სტუდენტებზე, დაინტერესებულ მხარეებსა და ბაზარზე (კატეგორია 3), კატეგორიათა ე.წ. *მართვის ტრიადას* შეადგენენ. სწორედ მათთან შესაბამისობაში უნდა გაუძღვნენ ორგანიზაციის მიმდინარე საქმიანობას მისი ხელმძღვანელები და აირჩიონ სამომავლო პერსპექტივები.

ფოკუსირება აკადემიურ და სხვა პერსონალზე (კატეგორია 5), პროცესების მართვა (კატეგორია 6), ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგები (კატეგორია 7), ე.წ. *რეზულტატების ტრიადას* ქმნიან. პროფესორის და ორგანიზაციის სხვა პერსონალის საქმიანობის მაჩვენებლები საკვანძო პროცესების მიმდინარეობას განსაზღვრავენ, განაპირობებენ მისი მუშაობის ნაყოფიერებასა და ეფექტიანობას. ორგანიზაციის შიდა მოქმედებების და გარემოცვასთან ურთიერთობების ეფექტიანობა ფინანსური შედეგებით, სტუდენტების და სხვა ჩართული მხარეების დაკმაყოფილების დონით, ადმინისტრირების და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის მაჩვენებლებით ხასიათდება. სწორედ ამ მოსაზრებების გამოა დაჯგუფებული ერთად ზემოაღნიშნული სამი კატეგორია.

ჰორიზონტალური ისარი ნახაზის ცენტრში, მართვის ტრიადას აკავშირებს რეზულტატების ტრიადასთან. ამით ხაზი ესმება მათ შორის სათანადო კავშირის მნიშვნელობას ორგანიზაციის წარმატების მიღწევისთვის. ეს ისარი აჩვენებს მართვის იმ გამჭოლ, ღერძულ მიმართულებასაც,

რომლის ერთ ბოლოშია ლიდერობის სათანადო მოწყობა, მეორეში კი — ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების შეფასება. ისრის ორი წანვეტებული ბოლო კი, გამოხატავს იმ სათანადო უკუკავშირის აუცილებლობას, რომელიც არსებობს ბოლდრიჯის კატეგორიებს, კერძოდ, ლიდერობასა და შედეგებს შორის.

სისტემის ფუძეს შეადგენენ გაზომვა, ანალიზი და ცოდნის მართვა (კატეგორია 4), ბოლდრიჯის ჩარჩოს ფუძეს შეადგენენ. ეს განპირობებულია იმით, რომ ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობას და მისი სრულყოფის შესაძლებლობებს, დიდწილად ფაქტებზე დაფუძნებული მართვის და ცოდნის მართვა მეთოდების გამოყენება განსაზღვრავს.

14. ბოლდრიჯის საგანმანათლებლო კრიტერიუმების სტრუქტურა და განმსაზღვრელი მაჩვენებლები

ბოლდრიჯის პრემიის კრიტერიუმების ზემოაღნიშნული შვიდი კატეგორიიდან თითოეული, იყოფა კრიტერიალურ ერთეულებად (items) და მიზნობრივ ზონებად (areas to address). სულ არსებობს 19 კრიტერიალური ერთეული. ყოველი მათგანი შესაბამისი მოთხოვნის დაკმაყოფილების დონეს გამოხატავს. იხილეთ მათი ჩამონათვალი მე-11 გვერდზე. ნაჩვენებია ქულათა ის მაქსიმალური რაოდენობა (point values), რაც შეიძლება მოუტანოს თითოეული მათგანის შესრულებამ ბოლდრიჯის პრემიის კონკურსში მონაწილე ორგანიზაციას.

ყოველი კრიტერიალური ერთეული მოიცავს ერთ, ან მეტ მიზნობრივ ზონას. ისინი უკვე იმ კონკრეტულ მოთხოვნებს განსაზღვრავენ, რომლებზედაც „იშლება“ შესაბამისი კრიტერიალური ერთეულის საერთო მოთხოვნა. თითოეული მიზნობრივი ზონის მოთხოვნათა დაკმაყოფილების დონე ასევე ქულების გარკვეული რაოდენობით ფასდება, რომელთა მაქსიმუმების ჯამი სათანადო კრიტერიალური ერთეულის საერთო მოთხოვნის შესრულებით მიღებულ ქულათა მაქსიმუმს იძლევა. მიზნობრივი ზონები შეიცავენ ერთ, ან მეტ კითხვას, რომელთაც თვითშეფასებისას უნდა გაცეს პასუხი ორგანიზაცია-კონკურსანტმა. სწორედ მიზნობრივი ზონების მოთხოვნების მაქსიმალურ დაკმაყოფილებაზე უნდა მიმართონ საკუთარი ძალისხმევა პრემიის მიღების მსურველმა ორგანიზაციებმა.

1. კრიტერიუმები ფოკუსირებულია ორგანიზაციული წარმადობის შედეგებზე.

კრიტერიუმების საერთო დანიშნულებაა ორგანიზაციის ეფექტიანობის შედეგების შეფასება ქვემოთ ჩამოთვლილი საკვანძო ასპექტების მიხედვით:

1. სტუდენტის სწავლის შედეგები;
2. სტუდენტების და სხვა დაინტერესებული მხარეების ინტერესებზე ყურადღების გამახვილების შედეგები;
3. ბიუჯეტური, ფინანსური და საბაზრო შედეგები;
4. აკადემიური პერსონალის და შტატის სხვა თანამშრომლების დაკმაყოფილების და პროფესიული განვითარების შედეგები;
5. შიდა ოპერაციული საქმიანობის ძირითადი მაჩვენებლების მიხედვით, ორგანიზაციული ეფექტიანობის შეფასების შედეგები;
6. ადმინისტრირების მაჩვენებლების და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის შეფასების შედეგები.

მაჩვენებლების ასეთი ნაკრების გამოყენება, დაბალანსებული სტრატეგიების შემუშავების წინაპირობას ქმნის. რაც თავის მხრივ, სასწავლო დაწესებულების და მისი საქმიანობით დაინტერესებული მხარეების დროის მოკლე და გრძელვადიანი პერიოდებისთვის დასახულ მიზნებს შორის სათანადო კომპრომისის მიღწევის საფუძველი ხდება.

2. კრიტერიუმები არადირექტიული და ადაპტირებადი ხასიათისაა.

კრიტერიუმებს არ აქვთ დირექტიული ხასიათი. ისინი მოქნილი და ადაპტირებადნი არიან. ეს მოთხოვნები მხოლოდ სასურველ შედეგებს მიუთითებენ, ამიტომ ისინი მკაცრად არ განსაზღვრავენ:

- უნდა გააჩნდეს, თუ არა სასწავლო დაწესებულებას სპეციალური სამსახურები ხარისხის მართვის, დაგეგმვის ან სხვა მსგავსი ფუნქციის შესასრულებლად;
- როგორი უნდა იყოს მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- უნდა იმართებოდეს, თუ არა ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფების მუშაობა მენეჯმენტის ერთიანი სქემით.

ეს საკითხები შეიძლება სრულიად განსხვავებულად წყდებოდეს სხ-

ვადასხვა ორგანიზაციებში. გარდა ამისა, იცვლებოდა კიდეც მოთხოვნები და სტრატეგიების ცვლილების კვალობაზე.

კრიტიკრიუმებს არ გააჩნიათ ხისტი განანესის სახე კიდეც სხვა გარემოებებათა გამოც:

- (1) ყურადღება გადატანილია შედეგებზე და არა პროცედურებზე, ინსტრუმენტებზე თუ ორგანიზაციულ სტრუქტურებზე. მათი დანიშნულებაა, კრიტერიალური მოთხოვნების დაკმაყოფილების მცდელობისას, ორგანიზაციების ყურადღების მიპყრობა განვითარების და შემოქმედებითობის აუცილებლობისადმი. რათა საკუთარ საქმიანობაში უფრო ადაპტური და მოქნილი მიდგომები გამოიყენონ. მუდმივ ზრდასთან ერთად, ეს გარემოება ხელს უწყობს იმ „გამრღვევი გაუმჯობესებების“ დანერგვას, რომელთაც სიღრმისეული, ბაზისური ცვლილებებისკენ მიჰყავთ ორგანიზაციები.
- (2) მუშაობის კონკრეტული მეთოდოლოგიების, ინსტრუმენტების, ორგანიზაციული სისტემების და სტრუქტურების არჩევა, როგორც წესი, დამოკიდებულია ისეთ სუბიექტურ ფაქტორებზე, როგორიცაა ორგანიზაციის ტიპი და ზომა, განვითარების დონე, შიდა და გარე კავშირები, აკადემიური პერსონალის და შტატის სხვა წარმომადგენელთა შესაძლებლობები და პასუხისმგებლობები.
- (3) მთავარი ყურადღების გადატანა ზოგად მოთხოვნებზე და არა კონკრეტულ პროცედურებზე, ხელს უწყობს ორგანიზაციის შიგნით არსებული შესაძლებლობების უკეთ გაცნობიერებას, კომუნიკაციის განვითარებას და ინფორმაციული გაცვლის მორგებას სტრუქტურული ერთეულების მოლოდინებზე, ინოვაციების დანერგვას და მუშაობაში გამოყენებული მიდგომების მრავალფეროვნებას.

3. კრიტერიუმები სისტემურობის შესაძლებლობების გამოყენების და ორგანიზაციის საერთო მიზნების ჩამოყალიბების საფუძველია.

სისტემურობის პერსპექტივის გამოყენება ბოლდრიჯის ძირითადი ფასეულობების და კონცეფციების ინტეგრირებული სტრუქტურით, კრიტერიალური მოთხოვნების შედეგზე ორიენტირების ხასიათით და კრი-

ტერიალურ ერთეულებს შორის შესაბამისი კავშირების არსებობითაა განპირობებული. მათი ამგვარი ბუნების გამო, მხოლოდ სისტემურობის საფუძველზე მოქმედ ორგანიზაციას ეძლევა ბოლდრიჯის ხარისხის პრემიის მიღების შანსი.

ურთიერთშესაბამისობა ბოლდრიჯის კრიტერიალურ მოთხოვნებში, ემყარება სტრატეგიით, და მიმდინარე პროცესებით განპირობებულ კავშირს. ეს შეფასებები პირდაპირ ებმის სტუდენტთა და სხვა დაინტერესებული მხარეების ღირებულებებს და ორგანიზაციის საერთო წარმადობას. შეფასებების გამოყენება ორგანიზაციის აქტივობებს გარკვეულ, კალაპოტში აქცევს, რაც ამცირებს პროცედურების დეტალიზაციის, ცენტრალიზებული გადაწყვეტილებების მიღების ან პროცესების ზედმეტად გართულებული მართვის აუცილებლობას. შედეგად, შეფასებები ასრულებენ როგორც კომუნიკაციის ინსტრუმენტის, ასევე იმ ბაზის როლს, რომელსაც ეფუძნება თანმიმდევრული მოთხოვნები ორგანიზაციის ეფექტიანობისა და სტრატეგიულ მიზანთა ლოგიკურობისადმი. ყოველივე ზემოაღნიშნული, საბოლოო ჯამში, ხელს უწყობს ორგანიზაციის მოქნილობას, ინოვაციურობას და გადაწყვეტილებების მიღების უფლებების ფართო განაწილებას მის შიგნით.

ორგანიზაციის მიზნების დასახვა სისტემურობის პერსპექტივის გამოყენების საფუძველზე, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც სტრატეგია და მიზნები დროთა განმავლობაში იცვლებიან, მოითხოვს დინამიური კავშირების დამყარებას კრიტერიალურ ერთეულებს შორის. ამიტომ კრიტერიუმებში ყურადღება ეთმობა მოქმედებებზე მიმართულ ე.წ. „სწავლის ციკლებს“, რომელთა მიმდინარეობა უზრუნველყოფილია პროცესებსა და შედეგებს შორის არსებული უკუკავშირით.

სწავლის ციკლს გააჩნია 4 მკაფიოდ გამოკვეთილი სტადია:

1. დაგეგმვა, რომელიც მოიცავს პროცესების პროექტირებას, შეფასებების შერჩევას და მოთხოვნილებათა განაწილებას;
2. გეგმების შესრულება;
3. სტუდენტთა მიღწევების და ახალი ცოდნის დაგროვების შეფასება მიღებული შიდა და გარე შედეგების გათვალისწინებით;
4. გეგმების გადასინჯვა ახალი ინფორმაციის, ახალი მოთხოვნების და სწავლის ახალი შედეგების გამოჩენის კვალობაზე.

4. კრიტერიუმები საფუძველია მიზნის მიღწევის დონის დიაგნოსტიკისთვის.

კრიტერიუმები და შესაბამისი ქულების მინიჭების წესი, ორნაწილიან შეფასების სისტემას ქნის. როგორც ზემოთ უკვე ითქვა, ბოლდრიჯის კრიტერიუმები წარმადობის ამსახველ 19 ზოგად მოთხოვნას აერთიანებენ. ქულების მინიჭების წესი განსაზღვრავს შეფასების განზომილებას: პროცესი — შედეგი, და მიუთითებს შეფასებისთვის გამოსაყენებელ მთავარ საკვანძო ფაქტორებს. ასეთი შეფასება ორგანიზაციის ძლიერი მხარეების და საქმიანობის გაუმჯობესების არსებული შესაძლებლობების სურათს იძლევა, წარმადობის იმ 19 მოთხოვნასთან მიმართებით, რომლებზეც საუბარი იყო ზემოთ. საზოგადოდ, დიაგნოსტიკური შეფასება ფართოდ გამოყენებული მენეჯერული ინსტრუმენტია, რომელიც უმრავლეს შემთხვევებში თანსდევს წარმადობის ანალიზს და გამოსადეგია სტრატეგიების და მართვის სისტემების ფართო დიაპაზონისათვის.

15. ბოლდრიჯის საგანმანათლებლო კრიტერიუმების საფუძვლად აღებული კონცეფცია

ქვემოთ მოყვანილია რამოდენიმე მნიშვნელოვანი საგანმანათლებლო კონცეფცია, რომელთა განხორციელებაც ბოლდრიჯის საგანმანათლებლო კრიტერიუმების მეშვეობით ხდება.

მისიის სპეციფიკა

მიუხედავად საერთო მიზნების მსგავსებისა, საგანმანათლებლო დაწესებულებების მისია, როლი (რომელთა შესრულება ეკისრებათ მათ საზოგადოებისთვის) და სასწავლო პროგრამები, უმეტეს შემთხვევებში საკმარისად განსხვავდება ერთმანეთისაგან. განსხვავებულ ორგანიზაციებისადმი ერთი და იმავე კრიტერიუმების წაყენება, მოითხოვს მათ ინტერპრეტირებას კონკრეტული სასწავლებლის მისიის ტერმინებთან. ამის აუცილებლობას იწვევს ორგანიზაციებს შორის არსებული განსხვავება სპეციფიურ მოთხოვნილებებსა და წარმატების განმსაზღვრელ კრიტიკულ ფაქტორებში. ამ თვალსაზრისით, კრიტერიუმების გამოყენების შედეგიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამებიან ორგანიზაციის მისიას ზემოაღწერილი შვიდი კატეგორიის შესაბამისი

მოქმედებები. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტრატეგიული დაგეგმვის (კატეგორია 2) თანხედრა ორგანიზაციის მისიით განპირობებულ საკვანძო მოთხოვნებთან. ეს ქმნის იმ აქტივობების შედეგიანობის ინტერპრეტირების შესაძლებლობას, რომლებითაც დანარჩენი კრიტერიალური მაჩვენებლები უნდა შეფასდნენ. მაგალითად, ორგანიზაციის საქმიანობის რეზულტატებში (კატეგორია 7), პირველ რიგში უნდა ფასდებოდეს ის შედეგები, რომლებიც არსებითია მისი მისიის შესრულების და სტრატეგიული მიზნების მიღწევის თვალსაზრისით.

ყველაზე უფრო საერთო ხასიათი ცოდნის ათვისების მახასიათებლებს აქვს, რადგანაც შესაბამისი მოთხოვნები სხვადასხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებებს პრაქტიკულად ერთნაირი აქვთ. თუმცა, ათვისების და სტუდენტთა მიღწევების კონკრეტული მაჩვენებლები, გარკვეულად ორგანიზაციის მისიაზე არიან დამოკიდებული: სწავლების შედეგები დაფიქსირებული კომერციულ, საინჟინრო, თუ სამუსიკო სასწავლებლებში, ერთმანეთისაგან განსხვავებული იქნება ვინაიდან ამ ორგანიზაციებს სხვადასხვა მისიები გააჩნიათ. ამასთანავე, ბოლდრიჯის პრემიის კრიტერიუმების შესაბამისად, სამივე ორგანიზაციას მოეთხოვება საკუთარი მისიის შესრულების დონის ყოველწლიური მატების ჩვენება, რათა შეფასდეს წარმადობის ზრდისთვის მის მიერ გატარებული ღონისძიებების ეფექტიანობა.

მომხმარებლები

მათ მიეკუთვნებიან სტუდენტები და ჩართული მხარეები ანუ ყველა, ვინც იყენებს დაწესებულების მიერ შეთავაზებულ საგანმანათლებლო თუ ექსპერტულ მომსახურებას და სარგებელს ნახულობს სასწავლო პროგრამების ათვისებით. ჩართულ მხარეებში იგულისხმებიან მშობლები, დამსაქმებლები, სხვა სასწავლებლები, ადგილობრივი საზოგადოება (თემი) და ა.შ.

სასწავლებლები უნდა აკმაყოფილებდნენ ჩართული მხარეების ერთმანეთისგან ხშირად საკმაოდ განსხვავებულ, მთელ რიგ მოთხოვნებს, რაც აისახება საგანმანათლებლო კრიტერიუმებში. უპირველესი მოთხოვნა სტუდენტთა მოლოდინის მკაფიო განსაზღვრაა. მათი მოთხოვნები, ვინც უკვე სწავლობს, შეიძლება მკვეთრად განსხვავდებოდეს პოტენციური სტუდენტების მოთხოვნებისაგან. პირველ შემთხვევაში, მოთხოვნები

სრულიად კონკრეტული და სპეციფიურია. მათი გადადება დაუშვებელია. მომავალი სტუდენტების მოლოდინები კი ნაკლებად დეტალიზებულია. მათი განსაზღვრა ორგანიზაციაში მიმდინარე დაგეგმვის პროცესის ნაწილი უნდა იყოს. გათვალისწინებული უნდა იქნას, როგორც სტუდენტების რიცხოვნობის ცვლილება, ასევე მათი მომავალი მოთხოვნილებები. „ხიდის აგება“ სტუდენტთა დღევანდელ და ხვალისდელ მოთხოვნებს შორის - საგანმანათლებლო დაწესებულებისთვის ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევაა, რომელიც ცვლილებებზე რეაგირების და სწავლების შინაარსთან შესაბამისობაში მოყვანის სტრატეგიების არსებობას მოითხოვს.

ჩართული მხარეების მოთხოვნილებები, რომელთა მიმართ ყურადღების გამახვილება მოეთხოვება სასწავლო დაწესებულებას, ორი ტიპისაა: (1) მოთხოვნილებები საგანმანათლებლო მომსახურების მიმართ; (2) მოთხოვნილებები, რომლებსაც არა აქვთ უშუალო კავშირი სწავლების პროცესთან. პირველი ტიპის მოთხოვნის ნიმუშად, შეიძლება დასახელდეს მაგალითი, როდესაც მშობლები მოითხოვენ მათი შვილების სწავლების პროგრამაში (გეგმაში) მათემატიკის ან სხვა ზუსტი მეცნიერებების საკითხების გაერთიანებას ძირითად სასწავლო კურსში; კმეორე ტიპის მოთხოვნასთან გვაქვს საქმე, როდესაც მათ სურთ მასწავლებლებთან რეგულარული შეხვედრების დროის დანიშვნა საკუთარი სამუშაო გრაფიკის შესაბამისად.

ბოლდრიჯის საგანმანათლებლო კრიტერიუმების მიხედვით, ბიზნესის მოლოდინები თუ სურვილები; სააკრედიტაციო, გარემოსდაცვითი, საკანონმდებლო და ზოგიერთი სხვა მოთხოვნები, უპირობოდ უნდა აისახოს სასწავლო პროგრამებში, რადგან ორგანიზაციის წარმატება უპირველეს ყოვლისა, დამოკიდებულია სწორედ იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება საგანმანათლებლო მომსახურების შინაარსი და სტუდენტებისთვის ასათვისებლად შეთავაზებული გამოცდილება ბაზრის მოთხოვნებს.

წარმატებულობის კონცეფცია.

კრიტერიუმების ბაზად აღებული კონცეფციის მიხედვით, სასწავლო ორგანიზაციის წარმატებულობის შეფასება, მის მიერ დამატებული ღირებულების შექმნის უნარის დემონსტრირების საფუძველზე უნდა ხდებოდეს. ვასეთ უნარს ორი ტენდენციის არსებობა უნდა ადასტურებდეს: (1) ორგანიზაციის ეფექტიანობის ინდიკატორების, პირველ რიგში კი,

სატუდენტების მიერ ათვისების მაჩვენებლის ზრდა წლიდან წლამდე; (2) მშისი საერთო წარმადობის მატება, დაფიქსირებული სათანადო „ბენჩმარკებთან“ ანუ საუკეთესო პრაქტიკის ეტალონებთან და მსგავსი შესაძლებლობების მქონე ორგანიზაციებთან მიმართებით.

სწავლების ხარისხის შესაფასებელი კონკურსის წარმატებულობის „კონცეფციის გამოყენებით ორგანიზების შესაძლებლობას, განაპირობებს შემდეგი:

- იგი მთავარ ყურადღებას სწავლების და შესწავლის სტრატეგიების ანალიზს უთმობს;
- მიუხედავად არსებითი განსხვავებებისა ორგანიზაციათა რესურსობრივ შესაძლებლობებში, სტუდენტების პოტენციალსა და საწყისი მომზადების დონეებში, იგი ერთიან რიგში აყენებს სხვადასხვა სასწავლო დანესებულებებს, მათ წინაშე მდგარი ერთნაირი გამოწვევების მიხედვით;
- იგი ხელს უწყობს სწავლების სრულყოფასთან დაკავშირებული კვლევების წარმოებას და მიღებული შედეგების ფართო გავრცელებას;
- იგი ქმნის სწავლების და შესწავლის წარმატებული პრაქტიკის „ცოდნის ბაზას“, რომელიც გამოყენებადი პრაქტიკულად ნებისმიერი სასწავლო ორგანიზაციისთვის.

ყურადღების გადატანა დამატებული ღირებულების შექმნის პოტენციალზე, ნიშნავს უარის თქმას სასწავლო დანესებულების ეფექტიანობის შეფასებისას სტუდენტის განვითარების მექანიზტური ან ადითიური (კუმულატიური) მოდელის გამოყენებაზე. დამატებული ღირებულების შექმნის პირობა, როგორც წარმატებულობის საზომი, არ მოითხოვს გარკვეული სპეციალური პროცედურების არსებობას ორგანიზაციის მართვის სისტემაში, ან მის შესაბამისობას რაიმე ფორმალურ სქემასთან. წარმატებულობის კონცეფციის ასახვა საგანმანათლებლო კრიტერიუმებში, ორგანიზაციებს უბიძგებთ იმისკენ, რომ მათ საკუთარი თავი სტუდენტების განვითარების წამყვან ფაქტორად აღიქვან. ისინი მუდმივად უნდა ცდილობდნენ ეფექტიანობის სტრატეგიის ოპტიმიზაციას.

შეფასების სტრატეგია

როგორც საგანმანათლებლო კრიტერიუმების დაკმაყოფილების, ასე-

ვე წარმატე-ბულობის კონცეფციის ნაყოფიერი გამოყენების თვალსაზრისით, ორგანიზაციებში, გადამწყვეტი როლი ენიჭება კარგად გააზრებული და სათანადოდ რეალიზებული შეფასების სისტემების არსებობას. ასეთი სისტემების მაჩვენებლები უნდა უზრუნველყოფდნენ:

- ნათელ კავშირს ორგანიზაციის მისიასა და მიზნებთან. ეს ნიშნავს, რომ უნდა ფასდებოდეს არა მარტო სტუდენტების მიერ დაგროვილი ცოდნა, არამედ ისიც, თუ რის გაკეთება შეუძლიათ მათ ამ ცოდნის მეშვეობით;
- ყურადღების ფოკუსირება განვითარებაზე — როგორც სტუდენტების შესაძლებლობების, ასევე აკადემიური პერსონალის პოტენციალის და მთლიანად ორგანიზაციის წარმადობის შეფასების საფუძველი;
- სწრაფ და მოქნილ უკუკავშირს, როგორც მუდმივად მიმდინარე კონტროლის მთავარ მაინტეგრირებელ კომპონენტს;
- შეფასებებს, რომლებიც სასწავლო გეგმების და სათანადო კრიტერიუმების მოთხოვნების დაკმაყოფილების დონეს ასახავენ და შეესაბამებიან სწავლების ხარისხის და ორგანიზაციის ეფექტიანობის საზოგადოდ მიღებულ მაჩვენებლებს;
- მკაფიო წარმოდგენებს შეფასების შედეგების გამოყენების შესაძლებლობებზე და შეზღუდვებზე, რომლებიც ამ მიმართულებით არსებობენ;
- შეფასების სისტემის მუდმივ გადასინჯვას, შეფასებებში სტუდენტთა წარმატების უკეთესი ასახვის მიზნით. ამასთან, წარმატების მაჩვენებლები უნდა იზრდებოდნენ გარეშე მოთხოვნების გათვალისწინებით, მაგალითად, შრომის ბაზრის და სხვა ორგანიზაციების პრეფერენციების შესაბამისად.

ძირითადი ყურადღება სწავლებასა და შესწავლაზე (ათვისებაზე)

ბოლდრიჯის საგანმანათლებლო კრიტერიუმების სისტემა ცდილობს არ აუაროს გვერდი სასწავლო დანესებულებების სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის შეფასებასაც, მაგრამ განსაკუთრებული ყურადღება მაინც, სწავლებასა და შესწავლას ეთმობა. ეს სამი ძირითადი მიზეზით აიხსნება:

1. სწავლება საგანმანათლებლო დანესებულების მთავარი დანიშნუ-

ლება. ამიტომ, შესწავლის და სწავლების წარმატებული სტრატეგიებისა თუ მეთოდების გამოვლენას და გავრცელებას, გადამწყვეტი როლი ენიჭება ეროვნული განათლების სისტემის განვითარებაში;

2. განათლების სფეროში ბოლდრიჯის პრემიის შემოღების ინიციატორებმა, იმთავითვე სწავლების და შესწავლის სრულყოფა მიიჩნიეს მისი დაარსების მთავარ მიზნად;
3. სასწავლო დანესებულებების შედარებით მცირე ნაწილი მონაწილეობს კვლევებში. მათი ეფექტურობის დასადგენად, არსებობს ექსპერტული შეფასებების მრავალი სისტემა. კვლევების წარმოების და გაფართოების შესაძლებლობებს, უპირატესად, დამფინანსებელი ორგანიზაციები აკონტროლებენ. მათ მეცნიერების შედეგიანობა-ეფექტიანობის შეფასების საკუთარი სისტემები გააჩნიათ. უნივერსიტეტებში წარმოებულ კვლევებში სტუდენტთა მონაწილეობა, მთლიანი სასწავლო პროცესის ნაწილს წარმოადგენს. ამიტომ, კვლევის საგანმანათლებლო პოტენციალის ზეგავლენა ფასდება ბოლდრიჯის იმ კრიტერიუმებთან მიმართებით, რომლებიც სწავლების და შესწავლის მდგომარეობას აფასებენ. კვლევის კიდევ ერთი, მნიშვნელოვანი ასპექტია ხელშეწყობა აკადემიური პერსონალის განვითარებისთვის. ესეც ასახულია კრიტერიუმებში.

16. ბოლდრიჯის კრიტერიალური მოთხოვნების დაკმაყოფილების რაოდენობრივი შეფასების სისტემა

წარმოგიდგენთ ბოლდრიჯის კრიტერიალური მოთხოვნების დაკმაყოფილების რაოდენობრივი შეფასების სისტემას, რომელიც გამოიყენება პრემიის მოპოვების მსურველების მიერ თვითშეფასების კითხვარების შესავსებად.

შესავალი: ორგანიზაციის პროფილი	
P1 ორგანიზაციის აღწერა	
P2 ორგანიზაციის გამოწვევები	
2006 კრიტერიუმები და ქვეკრიტერიუმები	ქულები
1. ლიდერობა	120
1.1 ორგანიზაციის ხელმძღვანელები	
1.2 ხელმძღვანელობა და სოციალური პასუხისმგებლობა	
2. სტრატეგიული დაგეგმვა	85
2.1 სტრატეგიის განუყოფარება	
2.2 სტრატეგიის გაშლა	
3. ფოკუსირება სტუდენტებზე, დაინტერესებულ მხარეებსა და ბაზარზე	85
3.1 სტუდენტების, დაინტერესებული მხარეების და ბაზრის შესწავლა	
3.2 ურთიერთობა სტუდენტებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან. და მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილება	
4. გაზომვა, ანალიზი და ცოდნის მართვა	90
4.1 ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზომვა, ანალიზი და განხილვა	
4.2 ინფორმაცია და ცოდნის მართვა	
5. ფოკუსირება აკადემიურ და სხვა პერსონალზე	85
5.1 მუშაობის სისტემები	
5.2 პერსონალის სწავლება და მოტივაცია	
5.3 პერსონალის კეთილდღეობა და დაკმაყოფილება	
6 პროცესების მართვა	85
6.1 სასწავლო პროცესები	
6.2 დამხმარე პროცესები და ოპერაციული დაგეგმვა	
7. ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგები	450
7.1 სწავლის შედეგები	
7.2 სტუდენტებისა და დაინტერესებულ მხარეებზე ორიენტირებული შედეგები	
7.3 ბიუჯეტის, ფინანსური და შრომის ბაზრის შედეგები	
7.4 აკადემიური და არაკადემიური პერსონალის შედეგები	
7.5 ორგანიზაციის ეფექტურობის შედეგად	
7.6 ხელმძღვანელობის სოციალური პასუხისმგებლობის შედეგები	
ქულათა ჯამი	1000

P. შესავალი: ორგანიზაციის პროფილი

ორგანიზაციის პროფილი წარმოადგენს მის მოკლე დახასიათებას, იმ ძირითადი ფაქტორების აღწერას, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ მის მუშაობაზე. სწორედ, ორგანიზაციის პროფილის აღწერით იწყებენ პრემიის მოპოვების მსურველები თვითშეფასების კითხვარების შევსებას.

ორგანიზაციის პროფილის აღწერა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შემდეგი მიზეზების გამო:

- ის წარმოადგენს აუცილებელ წინაპირობას თვითშეფასების ჩასატარებლად და განაცხადების მოსამზადებლად;
- ხელს უწყობს იმ სფეროების განსაზღვრას, სადაც აღინიშნება ინფორმაციის ნაკლებობა; ხელს უწყობს ასევე ძირითად მოთხოვნებსა და შედეგებზე ფოკუსირებასაც.
- გამოიყენება ექსპერტების მიერ პრეტენდენტების განაცხადების განხილვისას, ორგანიზაციაში ვიზიტისას, საერთო წარმოდგენის შესაქმნელად და იმის გასარკვევად, თუ რა არის ამ ორგანიზაციისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი.
- მისი გამოყენება შეიძლება წინასწარი თვითშეფასებისთვისაც. იმ შემთხვევაში, თუ ინფორმაცია ორგანიზაციის მოღვაწეობის შესახებ (ზოგიერთი სფეროს შესახებ) ზუსტი არ არის, მაშინ შესაძლებელია პროფილის აღწერა განხვიხილოთ, როგორც ორგანიზაციის სრულფასოვანი შეფასებისა და ქმედებების დაგეგმვის საფუძველი.

P.I ორგანიზაციის აღწერა

აღწერეთ თქვენი ორგანიზაციის სამუშაო გარემო და ძირითადი კავშირები სტუდენტებთან, დამქირავებლებთან, მომწოდებლებთან და პარტნიორებთან.

a. ორგანიზაციის გარემო

- (1) როგორია თქვენი ორგანიზაციის ძირითადი საგანმანათლებლო პროგრამები, შეთავაზებები და მომსახურება? რა მექანიზმებით ხდება მათი მიწოდება სტუდენტებისათვის?
- (2) როგორია თქვენი საორგანიზაციო კულტურა? როგორია თქვენს მიერ დეკლარირებული მიზნები, მომავლის ხედვა, მისია და ფასეულობანი?
- (3) როგორია თქვენი პერსონალის პროფილი? რა კატეგორიებად და ტიპებად იყოფა პერსონალი? როგორია მათი ძირითადი მოთხოვნები და მოლოდინები? როგორია მათი განათლების დონე? რა სახის სამუშაოს ასრულებენ ისინი? მათი დაქირავება კონტრაქტით ხდება თუ შეთანხმებით? როგორ ხდება ჯანდაცვისა და

უსაფრთხოების სპეციალური მოთხოვნების დაკმაყოფილება?

- (4) როგორია ორგანიზაციის ძირითადი მატერიალური რესურსები, ტექნიკა და მონაცემები?
- (5) როგორია ის საკანონმდებლო გარემო, რომელშიც მოქმედებს ორგანიზაცია? როგორია ფედერალური, შტატის და ადგილობრივი სავალდებულო სტანდარტები, საგანმანათლებლო პროგრამები და შეფასებების სისტემა; შრომის, პიგიენისა და უსაფრთხოების წესები; სააკრედიტაციო მოთხოვნები; ადმინისტრაციული პერსონალისა და მასწავლებლების სასერტიფიკაციო მოთხოვნები; გარემოს დაცვისა და ფინანსური ნორმატივები? რა შეზღუდვებია თქვენს მიერ შემოთავაზებულ მომსახურებაზე?

ბ. ორგანიზაციის კავშირები

- (1) როგორია თქვენი საორგანიზაციო სტრუქტურა და მართვის სისტემა? რა სახის ანგარიშის წარდგენის სისტემა ფუნქციონირებს უმაღლეს მმართველ ორგანოს, გადანაწილებების მიმღებ ორგანოსა და ხელმძღვანელებს შორის?
- (2) როგორია თქვენი სტუდენტების, დაინტერესებული მხარეთა ჯგუფების და შრომის ბაზრის ძირითადი სეგმენტები? როგორია მათი ძირითადი მოთხოვნები და მოლოდინი ორგანიზაციის საგანმანათლებლო პროგრამების, შეთავაზებების და მომსახურების მიმართ? როგორი მოთხოვნები და მოლოდინი აქვთ სტუდენტების სხვადასხვა სეგმენტებს, დაინტერესებული მხარეების ჯგუფებს და ბაზრის განსხვავებულ სეგმენტებს?
- (3) რა როლს ასრულებენ ძირითადი მომწოდებლები თუ პარტნიორები სასწავლო ან დამხმარე პროცესებში? რა როლი ეკისრებათ მათ (თუ საერთოდ მონაწილეობენ) ინოვაციებში? რომელია თქვენი ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი მომწოდებელი და პარტნიორი? როგორია თქვენი ძირითადი მოთხოვნები მომწოდებლების მიმართ?
- (4) რა სახის ურთიერთკავშირები და კომუნიკაციის მექანიზმები არსებობს თქვენს ორგანიზაციაში მომწოდებლებთან, პარტნიორებთან, სტუდენტებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან?

მენიშვნები

1. ტერმინი „ორგანიზაცია“ აღნიშნავს შესაფასებელ საგანმანათლებლო დაწესებულებას. კერძოდ, სკოლას, კოლეჯს, ინსტიტუტს, უნივერსიტეტს ან მათ ქვედანა-ყოფებს.
2. მომწოდებელსა და პარტნიორში იგულისხმება სტუდენტებისადმი ისეთი სახის მომსახურების გაწვევები, როგორიცაა, სოციალური მომსახურება, სკოლამდე და სკოლის შემდეგ მზრუნველობა, ნიგნის მაღაზიების მომსახურება, ტრანსპორტირება. პარტნიორობის მაგალითს წარმოადგენენ საგანმანათლებლო დაწესებულების კურსდამთავრებულთა მომავალი დამქირავებლები. მომწოდებელი შეიძლება იყოს სხვადასხვა სახის საქონლის მომწოდებელი, მაგალითად, კომპიუტერული ან სასწავლო ტექნიკის და ა.შ.
3. სტუდენტთა წრეების, დაინტერესებულ პირთა ჯგუფების და ბაზრის სეგმენტების დადგენა ხდება საგანმანათლებლო პროგრამების ნაირსახეობის მიხედვით, შემოთავაზებული მომსახურებით, გეოგრაფიული ფაქტორებით და სხვა მახასიათებლებით, რომლებიც მნიშვნელოვანია თქვენი ორგანიზაციისთვის.
4. სტუდენტების სეგმენტების, დაინტერესებულ პირთა ჯგუფების და ბაზრის სეგმენტების მოთხოვნები შესაძლოა შეესაბამებოდეს სპეციალურ საგანმანათლებლო პროგრამების შემოღებას, კლასების ზომის შემცირებას, მრავალენოვან მომსახურებას, სტუდენტების კონსულტაციებს, გარიცხული სტუდენტების აღდგენის პროგრამებს, ადმინისტრაციული ხარჯების შემცირებას.
5. კომუნიკაციის მექანიზმები უნდა იყოს ორმხრივი და ხორციელდებოდეს პერსონალური შეხვედრებით, ელექტრონული ფოსტით, ტელეფონით, ვებგვერდის მეშვეობით და ა.შ.

P.I ორგანიზაციის გამოწვევები

აღწერეთ ორგანიზაციის კონკურენტული გარემო, ძირითადი სტრატეგიული

გამოწვევები და შედეგების გაუმჯობესების სისტემა.

b. კონკურენტული გარემო

(1) რამდენად კონკურენტუნარიანია თქვენი ორგანიზაცია? როგორია

თქვენი ორგანიზაციის ზრდის ტენდენციები საგანმანათლებლო სექტორში ან ბაზარზე? რა რაოდენობის და რა ტიპის კონკურენტები ჰყავს თქვენს ორგანიზაციას?

(2) რა ძირითადი ფაქტორები განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატებას კონკურენტებთან და ანალოგიური მომსახურების მომწოდებელ სხვა ორგანიზაციებთან შედარებით? რა ძირითად ღონისძიებებს ახორციელებთ, თქვენი კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით (ინოვაციებისა და თანამშრომლობის ჩათვლით)?

(3) თქვენს ხელთ არსებული რა ძირითადი წყაროებით სარგებლობთ განათლების სფეროში შედარებითი და კონკურენტული მონაცემების შესახებ? თქვენს ხელთ არსებულ რა ძირითად წყაროებს იყენებთ განათლების სფეროს გარეთ ანალოგიურ პროცესებთან შედარებისთვის?

ე. სტრატეგიული გამოწვევები

როგორია თქვენი სასწავლო, ოპერაციულ და ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებული ძირითადი სტრატეგიული გამოწვევები და უპირატესობები? როგორია ორგანიზაციის მდგრადობით განპირობებული ძირითადი სტრატეგიული გამოწვევები და უპირატესობები?

დ. ეფექტურობის გაუმჯობესების სისტემა

რა არის ის, ძირითადი ელემენტები, რომლებიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის სისტემის ეფექტურობას (შეფასების სისტემის და სასწავლო პროცესის ჩათვლით)?

შენიშვნები

1. „ძირითადი ფაქტორები“ შეიძლება იყოს: აკადემიური პროგრამების ხელმძღვანელობა; სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის შეფარდება; სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების დაკმაყოფილების დონე; პერსონალის სამსახურში მიღება და მათი შენარჩუნება; საგანმანათლებლო პროგრამის არჩევის უფლება.

2. „სტრატეგიული გამოწვევები და შესაძლებლობები“ შეიძლება დაკავშირებული იყოს ისეთ ფაქტორებთან, როგორიცაა, ტექ-

ნოლოგიები; საგანმანათლებლო პროგრამები, შეთავაზებები და მომსახურება; გლობალიზაცია; დაინტერესებული პირებისა და პარტნიორების მიერ შეტანილი წვლილი; ადამიანური რესურსები.

3 „ეფექტურობის გაუმჯობესების“ მიხედვით, შეიძლება განვსაზღვროთ, თუ რამდენად სრულყოფილია ორგანიზაციაში გამოყენებული მეთოდები. პროცესების გაუმჯობესებისათვის შეიძლება მიმართოთ ისეთ მიდგომებს, როგორიცაა: დემინგის ციკლი — „დაგეგმე—შეასრულე—შეამოწმე—შეიტანე ცვლილებები“ (Plan-Do-Study-Act); აკრედიტაციის მისაღებად უნდა განხორციელდეს: თვითშეფასება; სახელმწიფო დონეზე დამტკიცებული სწავლების გაუმჯობესების სისტემების გამოყენება; საგანმანათლებლო დაწესებულების, მისი ქვედანაყოფის ან სასწავლო პროგრამების დამოუკიდებელი შეფასება.

4. „კონკურენტული გარემო“, რომელშიც უხდება მოღვაწეობა საგანმანათლებლო დაწესებულებას, პირველ რიგში დაკავშირებულია სტუდენტთა მოზიდვასთან. თუმცა, ხშირად კონკურენციის მიზეზი ფინანსური და ადამიანური რესურსების მოზიდვაც შეიძლება იყოს. ორგანიზაციები კონკურენციას უწევენ ერთმანეთს გრანტების მოპოვებისას, დამატებითი მომსახურების განხორციელებისას და ა.შ.

1. ლიდერობა (120 ქულა)

ლიდერობის კატეგორია ამონმებს, თუ როგორ ხელმძღვანელობენ ორგანიზაციას ლიდერები. გარდა ამისა, როგორია ორგანიზაციის მართვის სისტემა? როგორ და რა ძალისხმევას იჩენენ ლიდერები, რომ შეასრულონ ეთიკური, სამართლებრივი და საზოგადოებრივი ვალდებულებები?

1.1 უმაღლესი ხელმძღვანელობა: როგორ მართავენ ორგანიზაციას

ხელმძღვანელები (70 ქულა)

როგორ ხელმძღვანელობენ ორგანიზაციას პირველი პირები. აღწერეთ როგორ ამყარებენ ლიდერები ურთიერთობებს პერსონალთან და როგორ ახალისებენ მათ, რომ მაღალ შედეგებს მიაღწიონ.

a. მომავლის ხედვა და ფასეულობები

- (1) როგორ აყალიბებენ ხელმძღვანელები ორგანიზაციის *მომავლის ხედვას* და ფასეულობებს? როგორ მიენოდება ეს ინფორმაცია პერსონალს, სტუდენტებს, მომწოდებლებს, პარტნიორებს და ყველა დაინტერესებულ მხარეს?
- (2) რა პერსონალური წვლილი შეაქვთ ლიდერებს ეთიკური გარემოს შექმნაში?
- (3) როგორ აყალიბებს ხელმძღვანელობა მდგრად ორგანიზაციას? ანუ როგორ ქმნის ხელმძღვანელობა ისეთ გარემოს, რომელიც ხელს უწყობს შედეგების გაუმჯობესებას, დასახული მისიის, სტრატეგიული მიზნების, ინოვაციების განხორციელებას? როგორ ქმნიან პერსონალის სწავლებისათვის შესაფერის გარემოს? როგორ მონაწილეობს პერსონალი წარმატებულ დაგეგმვაში და მომავალი ლიდერების ჩამოყალიბებაში?

b. კომუნიკაციები და ორგანიზაციის ეფექტიანობა

- (1) როგორ ახორციელებენ ლიდერები კომუნიკაციებს პერსონალთან? როგორ ხდება მთელი ორგანიზაციის პერსონალის პოტენციალის ამაღლება და მოტივაცია? როგორ უწყობენ ხელს ლიდერები გულწრფელი ორხმრივი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას

მთელი ორგანიზაციის ფარგლებში? რა როლს ასრულებენ ლიდერები პერსონალის დაჯილდოებასა და აღიარებაში, რათა მათ გააუმჯობესონ შედეგები და უფრო მეტად იყვნენ ფოკუსირებულნი ორგანიზაციაზე, სტუდენტებსა და დაინტერესებულ მხარეებზე?

- (2) როგორ ახდენენ ლიდერები „ფოკუსირებას შედეგებზე“ რათა შეასრულონ ორგანიზაციის მიზნები, გააუმჯობესონ ხარისხი და მიაღწიონ მომავლის ხედვას? რა მაჩვენებლების შემოწმების შედეგად იღებენ ლიდერები გადანაცვ-ტილებას საჭირო ქმედებების განსახოციელებლად?

შენიშვნები

1. „მომავლის ხედვა“ წარმოადგენს სტრატეგიული მიზნების და სამოქმედო გეგმების საფუძველს.
2. „მდგრადი ორგანიზაცია“ წარმოადგენს ისეთი ტიპის ორგანიზაციას, რომელსაც შესწევს უნარი უპასუხოს არსებულ მოთხოვნებს, გააჩნია მოქნილობა და ჩამოყალიბებული სტრატეგია, რომ წარმატებულად მოემზადოს საორგანიზაციო და შრომის ბაზრის ცვლილებებისათვის. მდგრადი ორგანიზაცია თავის პერსონალს და ყველა დაინტერესებულ პირს უსაფრთხო გარემოთი უზრუნველყოფს.
3. „ფოკუსირება შედეგებზე“ შეეხება ორგანიზაციის როგორც ადამიანურ, ასევე მატერიალურ რესურსებს. ის ორიენტირებულია სწავლების მუდმივ გაუმჯობესებაზე და გულისხმობს შემდეგ ღონისძიებებს: ძირითად საგანმანათლებლო ინიციატივებს, ახალი ტექნოლოგიების შემოტანას, სწავლების მეთოდებისა და კურიკულუმების სრულყოფას, აკადემიური და არაკადემიური პერსონალის ტრეინინგს მათი განვითარებისთვის. გარდა ამისა, მოიცავს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად საჭირო ქმედებებს.

1.2 ხელმძღვანელობა და სოციალური პასუხისმგებლობა

აღწერეთ თქვენი ორგანიზაციის მართვის სისტემა. აღწერეთ, რამდენად ასრულებს ორგანიზაცია პასუხისმგებლობას საზოგადოების წინაშე?

როგორ უზრუნველყოფს ეთიკურ ქცევას და რამდენად უჩვენებს სხვებს კარგი მოქალაქეობის მაგალითს?

a. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა

(1) როგორ ხდება მართვის სისტემის ისეთი მნიშვნელოვანი ასპექტების შემოწმება და განხორციელება, როგორიცაა:

- ანგარიშვალდებულება ხელმძღვანელობის ქმედებებზე;
- ფინანსური ანგარიშვალდებულება;
- მართვის ორგანოების პოლიტიკისა და ქმედებების გამჭვირვალობა;
- შიდა და გარე აუდიტების დამოუკიდებლობა;
- დაინტერესებული პირების და მათი ინტერესების დაცვა.

(2) როგორ ხდება ხელმძღვანელების, მათ შორის ორგანიზაციის უფროსის მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება? როგორ ხდება მართვის ორგანოების წევრების ეფექტიანობის შეფასება? როგორ ითვალისწინებენ ხელმძღვანელები მათი ეფექტიანობის შეფასების შედეგებს საკუთარი საქმიანობის გაუმჯობესების და ორგანიზაციის მართვის სისტემის ეფექტიანობის გაზრდისთვის?

b. კანონით ნებადართული და ეთიკური ქცევა

(1) ითვალისწინებს თუ არა ორგანიზაცია საზოგადოების დამოკიდებულებასა და შეხედულებებს არსებულ და მომავალ პროგრამებზე, მომსახურებებზე, შეთავაზებებსა და ქმედებებზე? გათვალისწინებულია თუ არა ამ მიზნით პროაქტიური ქმედებების გამოყენება?

(2) როგორ უზრუნველყოფს თქვენი ორგანიზაცია ეთიკური ქცევის დანერგვას? როგორია ის ძირითადი პროცესები და მაჩვენებლები ან ინდიკატორები, რომლებიც ქმნიან ორგანიზაციაში ეთიკური ქცევის პირობებს და იძლევიან მისი მონიტორინგის საშუალებას, როგორც მართვის სტრუქტურაში, ასევე სტუდენტებთან, დამქირავებელთან და პარტნიორებთან ურთიერთობებში? როგორ მონშდება ეთიკური ნორმების დარღვევა და რა პასუხი გაეცემა მას?

c. საზოგადოების ძირითადი ფენების დახმარება

რამდენად აქტიურად ეხმარება და აძლიერებს თქვენი ორგანიზაცია საზოგადოების ძირითად ფენებს? როგორ განსაზღვრავთ საზოგადოების

ძირითად ფუნქციებს და იმ სფეროებს, რომელიც საჭიროებს თქვენს მხარდაჭერას? როგორ უნაყოფს ხელს ორგანიზაციის ხელმძღვანელების, პერსონალის და სტუდენტების ერთობლივი ძალისხმევა საზოგადოების ამ ფუნქციების გაძლიერებას?

შენიშვნები

1. სოციალური პასუხისმგებლობა აღწერილი იქნება პუნქტში 2.1, რომელიც შეეხება სტრატეგიულ განვითარებას და ასევე „პროცესების მენეჯმენტის“ ნაწილში (კატეგორია 6). ძირითადი შედეგები, როგორიცაა უსაფრთხოების და აკრედიტაციის შედეგები, კანონებისადმი შესაბამისობა, გარე სამყაროს მდგომარეობის გაუმჯობესება უსაფრთხო ტექნოლოგიების გამოყენებით და სხვა საშუალებებით, წარმოდგენილი იქნება პუნქტში 7.6. „ხელმძღვანელობის შედეგები“.
2. გამჭვირვალობა, წარმოადგენს მართვის ორგანოების ქმედებების დამახასიათებელ ელემენტს, რომელიც მართვის პროცესების შიდა კონტროლით უნდა იყოს უზრუნველყოფილი. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ოპერაციების გამჭვირვალობა იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც განკარგავენ სახელმწიფო ფონდებს.
3. ორგანიზაციის უფროსის მუშაობის ეფექტურობის შეფასებისათვის, შეიძლება გამოიყენოთ სხვადასხვა საშუალებები. მაგალითად, ექსპერტების შეფასებები, შედეგების ოფიციალური განხილვა, უკუკავშირი მუშაკებთან და დაინტერესებულ პირებთან და ა.შ.
4. ეთიკური ქცევის მაჩვენებლები და ინდიკატორები შეიძლება მოიცავდნენ დარღვევების და ამ დარღვევებზე რეაგირების მაგალითებს, ორგანიზაციის ე.წ. „ეთიკური გარემოს მუშაკების“ შეხედულებების კვლევას, ამ მიზნებისთვის „ცხელი ხაზის“ გამოყენებას. დამადასტურებელ ინფორმაციას, რომ ხდება ტექნოლოგიების და ფონდების შესაფერისი გამოყენება ორგანიზაციაში; რომ რესურსებზე თანაბარი მისაწვდომობაა; რომ პერსონალის ტრენინგისა თუ მონიტორინგის ჩატარებისას გათვალისწინებულია ინტერესთა კონფლიქტი.

5. საზოგადოების ძირითადი ფენების დახმარების აღწერისას, უნდა აღვნიშნოთ ხელმძღვანელების, პერსონალის და სტუდენტების მიერ შეტანილი წვლილი. მათი მხარდაჭერა და დახმარება შეიძლება განხორციელდეს ისეთი საშუალებებით, როგორიცაა: საზოგადოების განათლება; გარემოს დაცვის ერთობლივი ღონისძიებები; პროფესიული ასოციაციების პრაქტიკა და ა.შ.

2. სტრატეგიული დაგეგმვა (85ქულა)

სტრატეგიული დაგეგმვის კატეგორია ამოწმებს, თუ როგორ ახდენს ორგანიზაცია სტრატეგიული მიზნებისა და სამოქმედო გეგმების განსაზღვრას, ასევე ამოწმებს თუ როგორ ხდება მათი განხორციელება, ხოლო საჭიროების შემთხვევაში, ცვლილებების შეტანაც. და ბოლოს, როგორ ხდება ამ მიმართულებით, პროგრესის გაზომვა.

2.1 სტრატეგიის განვითარება: როგორ ავითარებს ორგანიზაცია სტრატეგიას (40ქულა)

აღწერეთ, როგორ განსაზღვრავს ორგანიზაცია თავის გამოწვევებს და შესაძლებლობებს. აღწერეთ, როგორ აყალიბებს ორგანიზაცია სტრატეგიას და სტრატეგიულ მიზნებს, რათა უპასუხოს არსებულ გამოწვევებს და გააძლიეროს შესაძლებლობები.

შეაჯამეთ თქვენი ორგანიზაციის ძირითადი სტრატეგიული მიზნები და შესაბამისი ამოცანები.

ა. სტრატეგიის განვითარების პროცესი

(1) როგორ ახორციელებს ორგანიზაცია სტრატეგიულ დაგეგმარებას? როგორია ამ პროცესის ძირითადი ეტაპები? ვინ არიან ძირითადი მონაწილეები? როგორ ხდება პოტენციური „ჩავარდნის წერტილების“ გამოვლენა? როგორია დაგეგმარების მოკლე და გრძელვადიანი მონაკვეთები? როგორ ხდება ამ მონაკვეთების დადგენა? როგორ პასუხობს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი დროის ამ მონაკვეთებს?

(2) როგორ უზრუნველყოფთ სტრატეგიული დაგეგმვისას, ქვემოთ წარმოდგენილი ძირითადი ფაქტორების ასახვას:

- ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები, საშიშროებები;

- საგანმანათლებლო რეფორმის წინასწარი მაჩვენებლები და აქცენტი ისეთ ფაქტორებზე, როგორიცაა: ტექნოლოგია; სტუდენტებისა და საზოგადოების დემოგრაფია; შრომის ბაზრის, სტუდენტთა და დაინტერესებული მხარეების შესაძლებლობები; კონკურენცია; საკანონმდებლო გარემო და ა.შ.;
- ორგანიზაციის გრძელვადიანი მდგრადობა;
- სტრატეგიული გეგმის განხორციელების უნარი.

როგორ ახორციელებთ ამ ფაქტორების შესახებ მონაცემების და ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზს, რაც ფაქტობრივად სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ნაწილს წარმოადგენს?

ბ. სტრატეგიული მიზნები

- (1) როგორია თქვენი სტრატეგიული მიზნები და მათი შესრულების გეგმა-გრაფიკი? რა ამოცანებია ყველაზე მნიშვნელოვანი სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად?
- (2) როგორ პასუხობენ თქვენი სტრატეგიული მიზნები და გამოწვევები თქვენს შესაძლებლობებს? როგორ პასუხობს სტრატეგიული მიზნები საგანმანათლებლო პროგრამების, შეთავაზებების, მომსახურების და ოპერაციების ინოვაციურობას? არსებობს თუ არა გარანტია, რომ სტრატეგიულ მიზნებში გათვალისწინებულია მოკლე და გრძელვადიანი გამოწვევები და შესაძლებლობები? როგორ უზრუნველყოფთ სტრატეგიულ მიზნებში სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების შეჯერებულ მოთხოვნათა ასახვას?

შენიშვნები

1. "სტრატეგიის განვითარება" გულისხმობს ოფიციალურ და არა-ოფიციალურ მეთოდებს, რომლებსაც ორგანიზაცია მომავლისთვის გამოიყენებს. სტრატეგიის განვითარება ეყრდნობა სხვადასხვა სახის პროგნოზებს, პროექტებს, მოსაზრებებს, სცენარებს, რაც ხელს უწყობს სწორი გადანყვეტილებების მიღებას და რესურსების განაწილებას. სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში შეიძლება მონაწილეობდნენ პარტნიორები, სტუდენტები, მომწოდებლები და სხვა დაინტერესებული მხარეები.

2. "სტრატეგია" ინტერპრეტირებულია ფართო გაგებით. სტრატეგია შეიძლება შეეხებოდეს შემდეგ საკითხებს: საგანმანათლებლო პროგრამების ან მომსახურების შემოღება ან გაუქმება; რესურსების გადანაწილება; ტექნოლოგიის გამოყენება; ინსტრუქციების მოდიფიკაცია; ცვლილებების შეტანა ტესტირებაში ან სტანდარტებში; სტუდენტთა ახალი სეგმენტებისთვის მომსახურების გაწევა; გრანტები და შენირულობები; სამეცნიერო კვლევების პრიორიტეტები; ახალი პარტნიორები და ალიანსები; ახალ აკადემიურ და სხვა პერსონალთან ურთიერთობები; ბაზრის ახალი სეგმენტების დაკმაყოფილება.
3. ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები, საშუალებები უნდა ასახავდნენ ორგანიზაციის მომავალი წარმატებისთვის მნიშვნელოვან ფაქტორებს. ასეთ ფაქტორებს მიეკუთვნება: სწავლაზე ორიენტირებული განათლება, რომელიც უზრუნველყოფს სტუდენტების მაღალ შედეგებს; სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნილებები, მოლოდინი და პრიორიტეტები; ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა; ორგანიზაციული, ტექნოლოგიური და სხვა სახის ინოვაციური ცვლილებები, რომლებიც ზემოქმედებენ საგანმანათლებლო პროგრამებსა და მომსახურებაზე; ამ ინოვაციების ტემპი; ადამიანური და სხვა სახის რესურსების საჭიროება; რესურსების გადანაწილების შესაძლებლობა პრიორიტეტულ პროგრამებზე, მომსახურებასა და შემოთავაზებებზე; ფინანსური, სოციალური, ტექნოლოგიური, ეთიკური და სხვა სახის პოტენციური რისკები; ცვლილებები ადგილობრივ, ნაციონალურ და მსოფლიო ეკონომიკაში; პარტნიორებისა და მომწოდებლების ძლიერი და სუსტი მხარეები; საჭიროებები და ორგანიზაციისთვის დამახა-სიათებელი სხვა ფაქტორები.
4. სტრატეგიული გეგმის შესრულება განპირობებულია ორგანიზაციის უნარით, მობილიზაცია გაუკეთოს საჭირო რესურსებსა და ცოდნას. ორგანიზაცია უნდა იყოს მოქნილი, რათა გაუთვალისწინებელ შემთხვევებში შესწევდეს უნარი შეცვალოს გეგმები, შეიტანოს შესწორებები და შეძლოს მისი სწრაფად განხორციელება.

2.2 სტრატეგიის გაშლა

აღწერეთ, როგორ ახდენს ორგანიზაცია სტრატეგიული მიზნების სამოქმედო გეგმებში გადაყვანას. შეაჯამეთ ორგანიზაციის სამოქმედო გეგმები, შესაბამისი მაჩვენებლები და ინდიკატორები. გამოსახეთ ორგანიზაციის მომავალი ეფექტიანობა ძირითადი მაჩვენებლებისა და ინდიკატორების მეშვეობით.

ა. სამოქმედო გეგმის შემუშავება და გაშლა

- (1) როგორ შეიმუშავებთ სამოქმედო გეგმას სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად? როგორ უზრუნველყოფთ სამოქმედო გეგმის შედეგების გრძელვადიან ეფექტს?
- (2) არსებობს თუ არა გარანტია, რომ გაგაჩნიათ სამოქმედო გეგმების შესრულებისათვის საჭირო ფინანსური და სხვა სახის რესურსები? როგორ ანაწილებთ სამოქმედო გეგმის შესრულებისათვის საჭირო რესურსებს? როგორ განსაზღვრავთ გეგმებთან დაკავშირებულ ფინანსურ და სხვა სახის რისკებს? როგორ უზრუნველყოფთ სამოქმედო გეგმიდან გამომდინარე ძირითადი ცვლილებების გრძელვადიან ეფექტს?
- (3) როგორ ხდება მოდიფიცირებული სამოქმედო გეგმის ჩამოყალიბება თუ გარემოებები მოითხოვენ ცვლილებას და ახალი გეგმის სწრაფ შემუშავებას?
- (4) როგორია თქვენი მოკლე და გრძელვადიანი სამოქმედო გეგმები? როგორია ძირითადი ცვლილებები (თუ საერთოდ არის) თქვენს პროგრამებში, შეთავაზებებსა და მომსახურებაში; როგორია მოსალოდნელი ან დაგეგმილი სტრუქტურის და დაინტერესებულ მხარეთა ბაზარი? როგორ იმოქმედებთ ცვლილებების შემთხვევებში?
- (5) როგორია ორგანიზაციის მოკლე და გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნებიდან და სამოქმედო გეგმებიდან გამომდინარე ადამიანური რესურსების გეგმები?
- (6) როგორია ორგანიზაციის ძირითადი მაჩვენებლები და ინდიკატორები, რომელთა მეშვეობითაც შეიძლება სამოქმედო გეგმების პროგრესის შეფასება? არსებობს თუ არა გარანტია, რომ თქვენი სამოქმედო გეგმების შეფასების სისტემა აძლიერებს ორგანიზაციას?

ბ. სამუშაოს განხორციელება

როგორია ზემოთ წარმოდგენილი ეფექტიანობის მაჩვენებლების და ინდიკატორების მნიშვნელობების მოკლე და გრძელვადიანი პროგნოზი? როგორ ხდება პროგნოზირებული შედეგების შედარება კონკურენტების და სხვა ორგანიზაციების შესაბამის ეფექტიანობის მაჩვენებლებსა და ინდიკატორებთან? როგორ ხდება მათი შედარება ძირითად „ბენჩმარკებთან,“ მიზნებთან და ადრე მიღწეულ შედეგებთან? როგორ უზრუნველყოფთ პროგრესს, რათა მიაღწიოთ დაგეგმილ ან მოსალოდნელ შედეგებს? რა ზომებს მიმართავთ იმ შემთხვევებში, თუ კონკურენტი ან სხვა ორგანიზაციებთან შედარებისას აღმოჩნდება არაადამაკმაყოფილებელი შედეგები?

შენიშვნები

1. სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმების შემუშავება და გაშლა მჭიდროდაა დაკავშირებული ბოლდრიჯის კრიტერიუმების სხვა კატეგორიებთან და ქვეკატეგორიებთან (მაგალითად კატეგორიებთან 3, 4, 5 და ქვეკატეგო-რიასთან 1.1);
2. სამოქმედო გეგმების გაშლის პროცესში შეიძლება პარტნიორები, მომწოდებლები და სხვა დაინტერესებული მხარეების ჩართვა.
3. ადამიანური რესურსების გეგმა შეეხება ორგანიზაციის აკადემიურ და არააკადემიურ პერსონალს, კონტრაქტის საფუძველზე აყვანილ თანამშრომლებს და ასევე მოხალისეებს.
4. პროგნოზირებული შედეგების მაჩვენებლები და ინდიკატორები ითვალისწინებენ ცვლილებებს, რომლებიც შეიძლება იყოს გამონეულები შემდეგი ფაქტორებით: მნიშვნელოვანი ინოვაციები საგანმანათლებლო პროგრამებში, მომსახურებასა და ტექნოლოგიებში; ცვლილებები რესურსების გადანაწილებაში; კვლევების და მომსახურების ეფექტიანობა; ადმინისტრაციული ან სხვა დამხმარე ფუნქციების გაუმჯობესება; უსაფრთხოების გაძლიერება; ახალი საკანონმდებლო ნებსები და მოთხოვნები.

3. ფოკუსირება სტუდენტებზე, დაინტერესებულ მხარეებსა და ბაზარზე (85 ქულა)

კატეგორია „ფოკუსირება სტუდენტებზე, დაინტერესებულ მხარეებსა და ბაზარზე“ შეისწავლის, თუ როგორ განსაზღვრავს ორგანიზაცია სტუდენტების, დაინტერესებული მხარეების და საგანმანათლებლო ბაზრის მოთხოვნებს, საჭიროებებს, სურვილებს და პრიორიტეტებს; როგორ ამყარებს ორგანიზაცია ურთიერთობებს სტუდენტებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან. გარდა ამისა, განისაზღვრება ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც იზიდავს სტუდენტებს; იწვევს მათი და დაინტერესებული მხარეების დაკმაყოფილებას, ლოიალობას, ერთგულებას, საგანმანათლებლო პროგრამების და მომსახურების ხარისხის ამაღლებას და ორგანიზაციის მდგრადობას.

3.1. სტუდენტების, დაინტერესებულ პირთა და შრომის ბაზრის შესწავლა

როგორ გამოიყენება ცოდნა სტუდენტების, დაინტერესებული მხარეების და ბაზრის შესახებ (40 ქულა)

აღწერეთ, როგორ განსაზღვრავს ორგანიზაცია სტუდენტების, დაინტერესებული მხარეების და ბაზრის მოთხოვნებს, საჭიროებებს, სურვილებს და პრიორიტეტებს, რათა უზრუნველყოფილი იყოს: საგანმანათლებლო პროგრამების, შეთავაზებებისა და მომსახურების მუდმივი რელევანტურობა; ახალი პროგრამების, შეთავაზებებისა და მომსახურების განვითარების შესაძლებლობა; ყველა სტუდენტისათვის სწავლისა და განვითარების ხელშემწყობი გარემოს შექმნა.

ა. სტუდენტების, დაინტერესებული მხარეებისა და ბაზრის შესწავლა

(1) როგორ განსაზღვრავთ სტუდენტებისა და ბაზრის იმ სეგმენტებს, რომელსაც პასუხობს თქვენი პროგრამები და მომსახურება? როგორ განსაზღვრავთ სტუდენტებისა და ბაზრის სეგმენტებს, როგორც ამჟამად მოქმედ, ასევე მომავალში დაგეგმილ საგანმანათლებლო პროგრამებში? ან როგორ განსაზღვრავთ იმ სეგმენტს,

ვინც ისარგებლებს თქვენი შემოთავაზებული მომსახურებით? ითვალისწინებთ თუ არა პოტენციურ სტუდენტებს (მათ შორის, იმ სტუდენტებსაც, რომლებიც სხვა დაწესებულებების მიერ შეთავაზებულ საგანმანათლებლო პროგრამებში მონაწილეობენ)?

- (2) როგორ გამოიყენებთ სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეებისგან მიღებულ ინფორმაციას ("მომხმარებლის ხმას"), რათა განსაზღვროთ მათი მოთხოვნები, საჭიროებები თუ სურვილები ორგანიზაციის საგანმანათლებლო პროგრამების, შეთავაზებებისა და მომსახურების შესახებ? ინფორმაციის მიღების რა მეთოდებს გამოიყენებთ სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების სხვადასხვა ჯგუფისა და სეგმენტისთვის? როგორ მიმდინარეობს უკუკავშირი, იყენებთ თუ არა ინფორმაციას ამჟამინდელი, ყოფილი და მომავალი სტუდენტებისგან ისეთი საკითხებზე, როგორიცაა: შეთავაზებები, მატერიალური ბაზისა და მომსახურების გამოყენება; მობილობის შესაძლებლობა; დადებითი მომენტები და უკმაყოფილების მიზეზები; პროცესების გაუმჯობესება; ახალი მომსახურების განვითარება და სხვა? როგორ იყენებთ ამ ინფორმაციას და უკუკავშირს, რათა გახდეთ უფრო მეტად ორიენტირებულნი სტუდენტებსა და დაინტერესებულ პირებზე? და რათა უკეთ დააკმაყოფილოთ მათი მოთხოვნები და სურვილები და განსაზღვროთ შესაძლებლობები ინოვაციების დასაწერად?
- (3) რამდენად თანამედროვე მეთოდებს იყენებთ დაინტერესებული მხარეების აზრის შესწავლისთვის? ასახავენ თუ არა ისინი საგანმანათლებლო მომსახურებაზე სტუდენტების და დაინტერესებული მხარეების რეალურ თვალსაზრისებს?

შენიშვნები

1. ამ პუნქტზე თქვენს მიერ გაცემული პასუხები უნდა ეყრდნობოდეს ორგანიზაციის პროფილში აღწერილ სტუდენტების სეგმენტებს, დაინტერესებული მხარეების ჯგუფებს და ბაზრის სეგმენტებს.
2. "მომხმარებლის ხმა" წარმოადგენს პროცესს, რომლის დროსაც მოიპოვება ინფორმაცია სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების შესახებ. ეს პროცესი უნდა იყოს პროაქტიური, ინო-

ვაციური, რათა განისაზღვროს სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების როგორც არსებული, ასევე საეარაუდო მოთხოვნები და სურვილები. „მომხმარებლის ხმის“ მიღების წყაროებია: გამოკვლევებისა და ფოკუსჯგუფების შესწავლის შედეგები, ინტერნეტის მონაცემები და ა.შ.

3. საგანმანათლებლო პროგრამების, შეთავაზებებისა და მომსახურების თვისებები შეეხება ყველაზე მნიშვნელოვან მახასიათებლებს, რომლებიც თავს იჩენს სწავლის მთელ პერიოდში (დანაწესებული სტუდენტის სასწავლებელში შემოსვლით და დამთავრებული ნასვლით). ყურადღება უნდა გამახვილდეს ისეთ თვისებებზე, რომლებსაც სტუდენტები და დაინტერესებული მხარეები განსაკუთრებულ უპირატესობას ანიჭებენ. ამ თვისებების მიეკუთვნება: კურიკულუმის მახასიათებლები, სტუდენტების გადაადგილება სწავლების და ტრენინგის მიზნებიდან გამომდინარე, აკადემიური და სხვა პერსონალის დაკომპლექტება, დამრიგებლობა (ტუტორობა) და სხვა დამატებითი პროცესები.

3.2 ურთიერთობა სტუდენტებსა და დაინტერესებულ მხარეებთან და მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილება

როგორ ამყარებთ ურთიერთობებს სტუდენტებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან და როგორ ზრდით მათი ლოიალობისა და დაკმაყოფილების დონეს? (45 ქულა).

აღწერეთ, როგორ ამყარებთ ორგანიზაცია ურთიერთობებს სტუდენტებსა და დაინტერესებულ მხარეებთან, რათა მოიზიდოს, დააკმაყოფილოს, შეინარჩუნოს ისინი და გაზარდოს მათი ლოიალობა. აღწერეთ, როგორ ხდება სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების დაკმაყოფილების დონის განსაზღვრა.

ა. სტუდენტებთან და დაინტერესებულ პირებთან ურთიერთობების დამყარება

- (1) როგორ ამყარებთ ურთიერთობებს სტუდენტებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან, რათა მოიზიდოთ და შეინარჩუნოთ ისინი, გააუმჯობესოთ სტუდენტების შედეგები, დააკმაყოფილოთ მათი

მოთხოვნები, გადააჭარბოთ სტუდენტების სწავლასთან დაკავშირებულ მოლოდინს და ხელი შეუწყოთ ახალი, სტაბილური კავშირების ჩამოყალიბებას?

- (2) რა ძირითადი მექანიზმები არსებობს თქვენს ორგანიზაციაში, რომ სტუდენტებმა და დაინტერესებულ მხარეებმა, მოიძიონ საჭირო ინფორმაცია, გაიზიარონ საერთო პრინციპები ან გამოხატონ უკმაყოფილება? როგორ განისაზღვრება სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების ძირითადი მოთხოვნები კონტაქტების დამყარებაზე? არსებობს თუ არა გარანტია, რომ ეს მოთხოვნები ვრცელდება სტუდენტებსა და დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობებში ჩართულ ყველა ადამიანსა და პროცესზე?
- (3) როგორ ართმევთ თავს სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების საჩივრებს? როგორ უზრუნველყოფთ საჩივრებზე ეფექტიანი და დროული გადანაცვლებების მიღებას? როგორ ხდება სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების დაუკმაყოფილებლობის მინიმუმამდე დაყვანა? როგორ ხდება საჩივრების შეგროვება და მათი ანალიზი, რომელიც შემდგომში გამოყენებული იქნება როგორც ორგანიზაციის, ასევე პარტნიორების მუშაობის გასაუმჯობესებლად?
- (4) როგორ ახერხებთ, რომ ურთიერთობების დამყარების და მისანდომობისთვის გამოყენებული მიდგომები საგანმანათლებლო მომსახურების საჭიროებებს და მიმართულებებს შეესაბამებოდნენ?

ა. სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების დაკმაყოფილების დონის განსაზღვრა

- (1) რა მეთოდებით განისაზღვრება სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების დაკმაყოფილება ან დაუკმაყოფილებლობა? რით განსხვავდება სტუდენტების სეგმენტებისა და დაინტერესებული მხარეების სხვადასხვა ჯგუფისთვის გამოყენებული მეთოდები? არსებობს თუ არა გარანტია, რომ მოპოვებულია სანდო ინფორმაცია სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების მოლოდინის დასაკმაყოფილებლად და ორგანიზაციასთან მათი მომავალი ურთიერთობების განსამტკიცებლად? როგორ გამოიყენება სტუ-

დენტებისა და დაინტერესებული მხარეების დაკმაყოფილებისა და დაუკმაყოფილებლობის შესახებ ინფორმაცია ორგანიზაციის მუშაობის გასაუმჯობესებლად?

- (2) როგორ ხდება უკუკავშირის დამყარება სტუდენტებსა და დაინტერესებულ პირებთან, სწრაფი და ქმედითი ინფორმაციის მიღების მიზნით პროგრამების, მომსახურების და შეთავაზებების ხარისხის შესახებ?
- (3) როგორ ხდება სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნების დაკმაყოფილების შესახებ ინფორმაციის შედარება კონკურენტების ან სხვა მსგავსი ორგანიზაციების ანალოგიურ მაჩვენებლებთან?
- (4) როგორ განსაზღვროთ თუ რამდენად შეესაბამება მოთხოვნების დაკმაყოფილების დონე საგანმანათლებლო მომსახურების საჭიროებებს და მიმართულებებს?

შენიშვნები

1. სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების დაკმაყოფილებისა და დაუკმაყოფილებლობის შესწავლისთვის, შეიძლება გამოყენებულ იქნას შემდეგი საშუალებები: მიმოხილვები, ოფიციალური და არაოფიციალური უკუკავშირები, გარიცხულთა რაოდენობა, გაცდენები, სტუდენტების კონფლიქტები და საჩივრები. ინფორმაცია შეიძლება შეგროვდეს ინტერნეტით, პერსონალური კონტაქტებისა და მესამე მხარის მეშვეობით ან ელექტრონული ფოსტით.
2. სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების დაკმაყოფილებისა და დაუკმაყოფილებლობის შედეგები წარმოდგენილი იქნება მე-7 კატეგორიში.

4. გაზომვა, ანალიზი და ცოდნის მართვა (90ქულა)

ეს კატეგორია ამოწმებს, თუ როგორ ხდება ორგანიზაციის მიერ მონაცემების, ინფორმაციის და ცოდნის რესურსების შერჩევა, შეგროვება, ანალიზი, მართვა და გაუმჯობესება. გარდა ამისა, მოწმდება, თუ როგორ ახდენს ორგანიზაცია თავისი ეფექტიანობის შედეგების განხილვას.

4.1 გაზომვა, ანალიზი და ორგანიზაციის ეფექტიანობის შედეგების მიმოხილვა (45 ქულა)

აღწერეთ, როგორ ხდება ორგანიზაციის ყველა დონეზე და მის ყველა ქვედანაყოფში სტუდენტებისა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის შესახებ მონაცემებისა და ინფორმაციის გაზომვა, ანალიზი, განხილვა და გაუმჯობესება. აღწერეთ, რამდენად სისტემატურად გამოიყენებთ ამ განხილვების შედეგებს, პროცესების შეფასებისა და გაუმჯობესებისათვის.

ა. ეფექტიანობის გაზომვა

- (1) როგორ ხდება ინფორმაციის, მათ შორის, სტუდენტების სწავლის დამადასტურებელი მონაცემების, შერჩევა, შეგროვება, შედარება და შეჯამება, რათა მოხდეს ყოველდღიური თვალყურისდევნება ორგანიზაციის მუშაობასა და შედეგებზე (სტრატეგიული მიზნებისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების ჩათვლით)? როგორია ორგანიზაციის ეფექტიანობის ძირითადი მაჩვენებლები? როგორ გამოიყენებთ ამ ინფორმაციას და მონაცემებს გადაწყვეტილებების მიღებისას და ინოვაციების დასანერგად?
- (2) როგორ ხდება ორგანიზაციის აკადემიური საზოგადოებიდან და მის ფარგლებს გარეთ, შედარებითი მონაცემებისა და ინფორმაციის შეგროვება და მათი ეფექტურად გამოყენების უზრუნველყოფა, რათა ხელი შეეწყოს მიმდინარე და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებას და ინოვაციებს?
- (3) როგორ უზრუნველყოფთ ორგანიზაციის ეფექტიანობის შეფასების სისტემის შესაბამისობას საგანმანათლებლო მომსახურების მოთხოვნებთან და მიმართულებებთან? არსებობს თუ არა გარანტია, რომ ეფექტიანობის შეფასების სისტემა საკმარისად მგრძნობიარეა და სწრაფად რეაგირებს ორგანიზაციაში ან მის ფარგლებს გარეთ მომხდარ მოულოდნელ, გაუთვალისწინებელ ცვლილებებზე?

ბ. ეფექტიანობის ანალიზი და განხილვა

- (1) როგორ ხდება ორგანიზაციის ეფექტიანობის და შესაძლებლობების მიმოხილვა? რა სახის ანალიზი კეთდება ამ მიმოხილვის ხელშეწყობისა და მიღებული დასკვნების ვალიდურობის დასადასტუ-

რებლად? როგორ გამოიყენებთ მას კონკურენტებთან ან სხვა ორგანიზაციებთან ეფექტიანობის შესადარებლად? როგორ გამოიყენებთ მას სამოქმედო და სტრატეგიული გეგმების პროგრესის დასადგენად? როგორ გამოიყენებთ მიმოხილვას, რათა შეაფასოთ რამდენად სწრაფია ორგანიზაციის რეაქცია სამუშაო გარემოს ცვლად მოთხოვნებსა და გამოწვევებზე?

- (2) როგორ „გადაგყავთ“ ორგანიზაციის ეფექტიანობის შედეგები პრიორიტეტებსა და ინოვაციებში, რომლებიც მიზანად ისახევენ მუდმივ და „გამრღვევ“ გაუმჯობესებას? როგორ ხორციელდება ამ პრიორიტეტების და შესაძლებლობების გაცნობა მთელი ორგანიზაციის პერსონალისთვის, რათა დაეხმაროთ მათ გადანაცვლებების მიღებაში? როგორ ხდება ამ პრიორიტეტების და შესაძლებლობების მიწოდება ყველა დაინტერესებული ორგანიზაციისთვის, რათა უზრუნველყოთ მათი სწორება თქვენს ორგანიზაციაზე?
- (3) როგორ აისახება ორგანიზაციის ეფექტიანობის მიმოხილვის შედეგები ძირითადი პროცესების სისტემატური შეფასებისა და გაუმჯობესების დროს?

შენიშვნები

1. ეფექტიანობის შეფასება გამოიყენება ფაქტებზე დაფუძნებული გადანაცვლებების მისაღებად, რათა დადგინდეს ორგანიზაციის მუშაობის ძირითადი მიმართულებები. განისაზღვროს, როგორ ხდება რესურსების გამოყენება (საკლასო ოთახებში, დეპარტამენტებში, სკოლებში/კოლეჯებში და ა.შ.) ძირითად სასწავლო პროცესებში.
2. შედარებითი მონაცემებისა და ინფორმაციის მოპოვება ხდება „ბენჩმარკინგის“ და კონკურენტებთან შედარების საფუძველზე. „ბენჩმარკინგი“ გულისხმობს ისეთი პროცესებისა და შედეგების იდენტიფიკაციას, რომლებიც წარმოადგენენ ანალოგიური პროცესებისა და შედეგების საუკეთესო მაგალითებს (როგორც საგანმანათლებლო სისტემაში, ასევე სხვა სფეროებში).
3. ორგანიზაციის ეფექტიანობის ანალიზი მოიცავს ისეთ საკითხებს, რომლებიც დაკავშირებულია ადმინისტრაციულ თუ აკადემიურ

საზოგადოებასთან; ტექნოლოგიური პროექტებთან; გამოცდებთან და სხვ. უნდა გაანალიზდეს ასევე ის მიზეზ-შედეგობრივი ურთიერთკავშირები და კორელაციები, რომლებიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის ეფექტიანობის მიმოხილვას, ეხმარება ორგანიზაციას ნაკლოვანებების ძირითადი მიზეზების განსაზღვრასა თუ პრიორიტეტების დადგენაში. ამდენად, ანალიზის საგანია ყველა სახის მონაცემები, რომლებიც შეეხება სტუდენტებს, საგანმანათლებლო პროგრამებს, დამქირავებლებს, ბაზარს, ბიუჯეტს, დაფინანსებას და ასევე, კონკურენტებსაც.

4. ორგანიზაციის ეფექტიანობის მიმოხილვას და ანალიზს განსაკუთრებული წვლილი შეაქვს კატეგორია 2-ში აღწერილ ორგანიზაციის სტრატეგიულ დაგეგმვაში.
5. ორგანიზაციის ეფექტიანობის შედეგები წარმოდგენილი უნდა იყოს პუნქტებში 7.1-7.6

4.2 ინფორმაციისა და ცოდნის მართვა: როგორ მართავთ ინფორმაციას, საინფორმაციო ტექნოლოგიებს და ცოდნას (45 ქულა)

აღწერეთ, როგორ უზრუნველყოფს თქვენი ორგანიზაცია პერსონალის, სტუდენტების, და ყველა დაინტერესებული მხარისათვის საჭირო მონაცემების, ინფორმაციის, პროგრამული უზრუნველყოფის, საინფორმაციო ტექნოლოგიების ხარისხსა და ვარგისიანობას. აღწერეთ, როგორ აგებს და მართავს იგი ცოდნის რესურსებს.

ა. მონაცემებისა და ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა

- (1) როგორ უზრუნველყოფთ საჭირო მონაცემებისა და ინფორმაციის არსებობას? როგორ ახორციელებთ მის ხელმისაწვდომობას პერსონალის, სტუდენტების და ყველა დაინტერესებული მხარეებისათვის?
- (2) არსებობს თუ არა გარანტია, რომ თქვენს ორგანიზაციაში კომპიუტერული, პროგრამული უზრუნველყოფა საიმედო, უსაფრთხო და ადვილად გამოყენებადია?
- (3) როგორ უზრუნველყოფთ კრიტიკულ სიტუაციებში მონაცემთა და ინფორმაციის არსებობის უწყვეტობას და ასევე, კომპიუტერული და

პროგრამული უზრუნველ-ყოფის სისტემების გამართულ მუშაობას?
(4) როგორ ინარჩუნებთ მონაცემებისა და ინფორმაციის მისაწვდომობის მექანიზმების შესაბამისობას საგანმანათლებლო მომსახურების საჭიროებებთან და სამუშაო გარემოს ტექნოლოგიურ ცვლილებებთან?

ა. მონაცემები, ინფორმაცია და ცოდნის მართვა

(1) როგორ უზრუნველყოფთ მონაცემების, ინფორმაციის და ცოდნის შემდეგ თვისებებს:

- სიზუსტე;
- მთლიანობა და საიმედოობა;
- დროულობა;
- უსაფრთხოება და კონფიდენციალურობა;

(2) როგორ მართავთ ცოდნას ორგანიზაციაში იმისათვის, რომ განხორციელდეს:

- მუშაკების მიერ ცოდნის დაგროვება და გადაცემა;
- სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეებისათვის შესაბამისი ცოდნის როგორც გადაცემა, ასევე მიღება;
- საუკეთესო გამოცდილების სწრაფი დადგენა, გაზიარება და დანერგვა;
- სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში შესაბამისი ცოდნის შეგროვება და გადაცემა.

შენიშვნები

1. მონაცემებისა და ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს იქიდან გამომდინარე, რომ ინტერნეტი და სკოლების ვებგვერდები ფართოდ გამოიყენება სტუდენტებს, დამქირავებლებსა და სკოლებს შორის ურთიერთობაში. ამავდროულად, იზრდება ინტერნეტის, როგორც ორგანიზაციის ფარგლებში კომუნიკაციის ძირითადი საშუალების როლი.
2. მონაცემებისა და ინფორმაციის მიწოდება შეიძლება განხორციელდეს ელექტრონული ან სხვა საშუალებებით.

5. ფოკუსირება აკადემიურ და სხვა პერსონალზე (85ქულა)

კატეგორია „ფოკუსირება აკადემიურ და სხვა პერსონალზე“ ამონმებს, თუ როგორ უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მუშაობის სისტემა აკადემიური და სხვა პერსონალის განვითარებას და მისი პოტენციალის სრულ გამოვლენას, რათა მიღწეულ იქნას ორგანიზაციის მიზნები, განხორციელდეს სტრატეგიები და სამოქმედო გეგმები. გარდა ამისა, ეს კატეგორია აფასებს ორგანიზაციის ძალისხმევას, შექმნას და შეინარჩუნოს ისეთი სამუშაო გარემო და ხელსაყრელი კლიმატი, რომელიც აუცილებელი წინაპირობაა ორგანიზაციის პერსონალის მუშაობის გაუმჯობესებისათვის.

5.1 მუშაობის სისტემები: რა საშუალებები აქვს ორგანიზაციის პერსონალს სამუშაოს შესრულებისათვის

აღწერეთ, როგორ უწყობს ხელს თქვენი ორგანიზაციის მუშაობის სისტემა აკადემიური და სხვა პერსონალის ეფექტიანობის ამაღლებას. აღწერეთ, როგორ უწყობს ხელს შრომის ანაზღაურება, კარიერა პროფესიული ზრდისთვის და სხვა მსგავსი ფაქტორები მათ მაღალი შედეგების მიღწევამდე.

ა. მუშაობის ორგანიზება და მართვა

- (1) როგორ ხდება თქვენს დაწესებულებაში მუშაობის და საქმიანობის ორგანიზება და მართვა, მათ შორის, უნარ-ჩვევების განვითარება, რათა ხელი შეეწყოს თანამშრომლობას, პასუხისმგებლობას, ინიციატივას და საორგანიზაციო კულტურას? არსებობს თუ არა გარანტია, რომ თქვენი დაწესებულების სხვადასხვა დონეზე, მაგალითად, კონკრეტულ სკოლებსა თუ კამპუსებში წარმოდგენილია თანაბარი კვალიფიკაციის, უნარ-ჩვევებისა და გამოცდილების პერსონალი? როგორ ხდება მუშაობის და საქმიანობის ორგანიზება და მართვა, რათა დაკმაყოფილდეს საგანმანათლებლო მომსახურების მოთხოვნები და შესრულდეს სამოქმედო გეგმები?
- (2) რამდენად იყენებს მუშაობისას თქვენი ორგანიზაცია აკადემიური და სხვა პერსონალის იდეებსა და მოსაზრებებს?
- (3) როგორ უზრუნველყოფთ ორგანიზაციასა და მის ქვედანაყოფებში ეფექტიანი ურთიერთობების არსებობას და პროფესიული უნარ-ჩვევების გავრცელებას?

ბ. აკადემიური და სხვა პერსონალის ეფექტიანობის მართვის სისტემა

რა წვლილი შეაქვს ორგანიზაციის პერსონალის ეფექტიანობის მართვის სისტემას, და მათ შორის, უკუკავშირს, მაღალი შედეგების მიღწევასა და სამოქმედო გეგმების შესრულებაში? როგორ უწყობს ხელს პერსონალის ეფექტიანობის მართვის სისტემა, რომ ორგანიზაციაში განსაკუთრებული ყურადღება ექცეოდეს სტუდენტებს და დაინტერესებულ მხარეებს? რა როლი ენიჭება მაღალი შედეგების მიღწევაში პერსონალის ანაზღაურების, აღიარების, დაჯილდოების და ნახალისების პრაქტიკას?

ც. სამსახურში მიღებისა და კარიერის განვითარების პროგრამა

- (1) როგორ ხდება დადგენა იმ მახასიათებლებისა და უნარ-ჩვევებისა, რომელიც პოტენციურ პერსონალს უნდა გააჩნდეს?
- (2) როგორ ხდება პერსონალის სამსახურში მიღება და შენარჩუნება?
- (3) როგორ ახორციელებთ ხელმძღვანელ და მაკონტროლებელ პოზიციებზე მყოფი პერსონალის ეფექტურ დაგეგმვას? როგორ ხდება ორგანიზაციის პერსონალის კარიერის განვითარება? როგორ უზრუნველყოფთ, რომ თქვენს პერსონალს ჰქონდეს შესაბამისი სერტიფიკატები და ლიცენზიები?

შენიშვნები

1. *"აკადემიურ და სხვა პერსონალში" იგულისხმება ორგანიზაციის მუდმივი, დროებითი და ნახევარ განაკვეთზე მყოფი, ასევე კონტრაქტის საფუძველზე აყვანილი პერსონალი. აკადემიური და სხვა პერსონალის რიცხვს მიეკუთვნებიან ყველა დონის ადმინისტრატორები, ფაკულტეტის უფროსები, ჯგუფის ლიდერები, სუპერვაიზორები.*
2. *"მუშაობის ორგანიზება" გულისხმობს იმას თუ რა სახით არის ორგანიზებული პერსონალი, კერძოდ, არის ეს ფორმალური თუ არაფორმალური, მუდმივი თუ დროებითი სახის გაერთიანება. საქმიანობა შეიძლება განახორციელონ ორგანიზაციის ქვედანაყოფებმა ან სხვადასხვა მიზნობრივმა ჯგუფებმა გუნდური პრინციპის საფუძველზე. მაგალითად, სამუშაო ჯგუფები, კურიკულუმების დაპროექტების ჯგუფები, ექსპერტთა მომზადების ჯგუფ-*

ბი, მრავალფუნქციური ჯგუფები, წარმატებულობის ცენტრები, სამეცნიერო-კვლევების ჯგუფები და სხვ. „საქმიანობა“ შეეხება ცალკეული პიროვნებების პასუხისმგებლობას, უფლებამოსილებას და ამოცანებს, რომლებსაც ისინი ასრულებენ.

3. ანაზღაურება, აღიარება, დაჯილდოება და მსგავსი წამახალისებელი მექანიზმები“ გულისხმობს დანიშნულებას და პრემიებს, რომელიც ენიჭება პერსონალს მუშაობის, შეძენილი უნარების ან სხვა ფაქტორების გამო. ზოგიერთ საგანმანათლებლო სისტემებში პერსონალის ანაზღაურებას არეგულირებს კანონი ან მკაცრი წესები. დაჯილდოებისა და აღიარების სისტემა უნდა იყოს მოქნილი. შეიძლება განხორციელდეს როგორც ფულადი, ასევე არამატერიალური სახითაც.

5.2 პერსონალის სწავლება და მოტივაცია: რა წვლილი შეაქვს ორგანიზაციას პერსონალის სწავლებასა და მოტივაციაში (25 ქულა)

აღწერეთ, რა წვლილი შეაქვს პერსონალის განათლებას, ტრენინგს და კარიერის განვითარებას ორგანიზაციის მიზნების შესრულებასა და მაღალი შედეგების მიღწევაში. აღწერეთ, როგორ ხორციელდება ორგანიზაციაში სწავლების, ტრენინგის და კარიერის პროგრამების მეშვეობით პერსონალის ცოდნის, უნარ-ჩვევებისა და შესაძლებლობების განვითარება.

ა. პერსონალის განათლება, ტრენინგი და განვითარება

(1) რა წვლილი შეაქვს პერსონალის განათლებას და ტრენინგს სამოქმედო გეგმების წარმატებით განხორციელებასა და საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესებაში? როგორ არის ასახული პერსონალის განვითარების, მუდმივი სწავლისა და კარიერის პროგრესის საჭიროება ორგანიზაციის მოკლე და გრძელვადიან მიზნებში?

(2) როგორ აკმაყოფილებს პერსონალის განათლების და განვითარების პროგრამა ორგანიზაციის მოთხოვნებს ახლად დაქირავებული პერსონალის ორიენტაციის, ეთიკური ქცევისა და ლიდერობის განვითარების მიმართ? როგორ აკმაყოფილებს პერსონალის განათლება, ტრენინგი და განვითარება ორგანიზაციის აკადემიური და სხვა პერსონალის საჭიროებებს, სამუშაო ადგილისა და გა-

რემოს უსაფრთხოების მიმართ მათ მოთხოვნებს?

- (3) როგორ მოიპოვებთ და იყენებთ ინფორმაციას პერსონალისა და ხელმძღვანელებისგან განათლების, ტრეინინგისა და განვითარების საჭიროების შესახებ?
- (4) რა ფორმით ხორციელდება სწავლებისა და ტრეინინგის პროგრამები? რა წვლილი შეაქვს პერსონალსა და ხელმძღვანელებს, სწავლებისა და ტრეინინგის პროგრამების ფორმების განსაზღვრაში? როგორ ხდება ფორმალური და არაფორმალური მიდგომების (მათ შორის, მენტორობის) გამოყენება? რა გარანტიები არსებობს იმისთვის, რომ პერსონალი უკვე შესაბამისად არის მომზადებული სასწავლო პროცესის განახორციელებლად?
- (5) როგორ უწყობს ხელს ორგანიზაცია პერსონალს ახალი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების გამოყენებაში? არსებობს თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში პრაქტიკა და მექანიზმები გადამდგარი ან ყოფილი თანამშრომლების ცოდნისა და გამოცდილების გამოყენების?
- (6) როგორ ხდება სწავლებისა და ტრეინინგის ეფექტიანობის შეფასება, როგორც ინდივიდუალურ ასევე ორგანიზაციის დონეზე?

ბ. მოტივაცია და კარიერის განვითარება

როგორ ახორციელებთ პერსონალის მოტივაციის ზრდას მათი პოტენციალის სრულად განვითარებისა და გამოვლენის მიზნით? რა ფორმალურ და არაფორმალურ მექანიზმებს გამოიყენებთ თქვენი ორგანიზაცია პერსონალის მოტივაციისა და კარიერის განვითარებისათვის?

შენიშვნები

1. ბევრ ორგანიზაციას შესაძლოა განსაკუთრებული მოსაზრებები ჰქონდეს პერსონალის სწავლების, ტრეინინგის, განვითარების, მოტივაციის და კარიერის თაობაზე. ასეთ შემთხვევებში, პასუხი პუნქტზე 5.1. უნდა ასახავდეს ამ გარემოებას და მასთან დაკავშირებით ორგანიზაციის შეხედულებებს.
2. პერსონალის სწავლება და ტრეინინგი შეიძლება ხორციელდებოდეს როგორც თქვენს ორგანიზაციაში, ასევე მის გარეთ. შეიძლება სხვადასხვა ფორმების გამოყენება, კერძოდ, კომპიუტერული

და დისტანციური სწავლება, სწავლება ფორმალური და არაფორმალური სახით და ა.შ.

3. სათანადოდ მომზადებული აკადემიური პერსონალი მეტ გამოცდილებას იძენს თავის პროფესიულ სფეროში და უკეთ აკმაყოფილებს სტუდენტების შემეცნებით, სოციალურ, ემოციურ თუ ეთიკურ მოთხოვნებს. გარდა ამისა, ტრეინინგი ხელს უწყობს ცოდნის გაღრმავებას ისეთ სფეროებში, როგორიცაა, სწავლების სტრატეგიები, სწავლის შედეგების შეფასება, სტუდენტების სწავლის შესახებ ინფორმაციისა და შედეგების წარდგენა.

5.3 პერსონალის კეთილდღეობა და დაკმაყოფილება:

როგორ ხდება პერსონალის კეთილდღეობის და დაკმაყოფილების დონის ამაღლება (25 ქულა)

აღწერეთ, როგორ იქმნება ორგანიზაციაში სამუშაო გარემო და ისეთი კლიმატი, რომელიც განაპირობებს პერსონალის კეთილდღეობას, დაკმაყოფილებას და მოტივაციას.

ა. სამუშაო გარემო

(1) რა სახის პროაქტიული ხერხების მეშვეობით უზრუნველყოფთ თქვენს პერსონალს ჯანსაღი, კომფორტული, უსაფრთხო სამუშაო გარემოთი? როგორ მონაწილეობს პერსონალი სამუშაო გარემოს გაუმჯობესების პროცესებში? როგორია გაუმჯობესების მახასიათებლები ან მიზნები? როგორ იცვლება მახასიათებლები თუ პერსონალის სხვადასხვა ჯგუფებს და ქვედანაყოფებს განსხვავებული სამუშაო გარემო გააჩნიათ?

(2) როგორ ახორციელებთ სამუშაო ადგილების კატასტროფების ან სხვა მოულოდნელი შემთხვევებისაგან დაცვას?

ბ. პერსონალის მხარდაჭერა და მოთხოვნათა დაკმაყოფილება

(1) როგორ ხდება იმ ძირითადი ფაქტორების განსაზღვრა, რომლებიც ზემოქმედებენ პერსონალის კეთილდღეობაზე, მათ მოთხოვნათა დაკმაყოფილებასა და მოტივაციაზე? როგორია ეს ფაქტორები პერსონალის სხვადასხვა ჯგუფებისათვის?

(2) რა სახის მომსახურებით და როგორი პოლიტიკით უზრუნველყო-

ფს ორგანიზაცია პერსონალის მხარდაჭერას? რამდენად ითვალისწინებს შეთავაზებული მომსახურება და პოლიტიკა სხვადასხვა კატეგორიისა და ტიპის პერსონალის საჭიროებებს?

- (2) რა სახის ფორმალური და არაფორმალური შეფასების მეთოდები და მახასიათებლები გამოიყენება პერსონალის კეთილდღეობის, მოთხოვნათა დაკმაყოფილების და მოტივაციის განსაზღვრისათვის? როგორია სხვადასხვა კატეგორიებისა და ტიპებისთვის ეს მეთოდები და მაჩვენებლები? როგორ ხდება პერსონალის კეთილდღეობის, დაკმაყოფილების და მოტივაციის შეფასებისა და გააუმჯობესებისათვის სხვა ინდიკატორების გამოყენება (მაგალითად, პერსონალის შენარჩუნება; სამუშაოს გაცდენა, საჩივარი; უსაფრთხოება, ნაყოფიერება)?
- (3) როგორ აკავშირებთ ზემოაღნიშნული შეფასების მონაცემებს და ორგანიზაციის ეფექტიანობის ძირითად შედეგებს, რათა დადგინდეს სამუშაო გარემოს გაუმჯობესების და პერსონალის ხელისშემწყობი კლიმატის გაუმჯობესების პრიორიტეტები?

შენიშვნები

1. სპეციფიკურ ფაქტორებს, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ თქვენი ორგანიზაციის აკადემიური და დანარჩენი პერსონალის კეთილდღეობასა და მათ მოტივაციაზე, მიეკუთვნება: პერსონალის პრობლემების ეფექტური გადაჭრა; უსაფრთხოების ფაქტორები; აკადემიური და სხვა პერსონალის შეხედულებანი ადმინისტრაციაზე, ფაკულტეტის ლიდერებსა და ხელმძღვანელებზე; პერსონალის ტრენინგის განვითარების და კარიერის პროგრესის შესაძლებლობები; პერსონალის მომზადება ტექნოლოგიაში ან ორგანიზაციის საქმიანობაში ცვლილებების შესაბამისად; სამუშაო გარემო; ადმინისტრატორების, ფაკულტეტის ლიდერებისა და ხელმძღვანელების მიერ პერსონალის მოზიდვა; სამუშაოს მოცულობა; თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა; ალიარება; მომსახურება და მოგება; ურთიერთობები; სამუშაოს საიმედოობა; ანაზღაურება; თანაბარი შესაძლებლობები.

2. აკადემიური და სხვა პერსონალის მხარდაჭერას შეიძლება გამოხატავდეს შემდეგი ღონისძიებები: კონსულტაციების ჩატარება; წარმატებული კარიერის ხელშეწყობა; განათლება, რომელიც პირდაპირ არ არის დაკავშირებული სამუშაოსთან; სპეციალური შევსება საოჯახო საქმეების მოსაგვარებლად; მოქნილი სამუშაო გრაფიკი; მოხუცებულობის პენსია, რომელიც მოიცავს ჯანმრთელობის დაცვის დანამატს; გასართობი და კულტურული ღონისძიებები და ა.შ;
3. კეთილდღეობის დაკმაყოფილების და მოტივაციის მაჩვენებლები და ინდიკატორები მოიცავენ შემდეგი სახის ინფორმაციას: მონაცემები უსაფრთხოების და სამუშაოზე გამოუსვლელობის შესახებ; დენადობა პერსონალის ტიპებისა და კატეგორიების მიხედვით; პერსონალის მიერ განეული საქველმოქმედო შემოწირულობანი; საჩივრები, გაფიცვა და სხვა მსგავსი აქციები; დაზღვევის საფასური; განაცხადი კომპენსაციის შესახებ; მიმოხილვის შედეგები.

6. პროცესების მენეჯმენტი (85 ქულა)

“პროცესების მენეჯმენტის” კატეგორია ამოწმებს ორგანიზაციის მართვის პროცესების ძირითად ასპექტებს და მათ შორის, სწავლაზე ორიენტირებულ საკვანძო პროცესებს, რომლებიც ხორციელდება საგანმანათლებლო პროგრამების, შეთავაზებების და მომსახურების ფარგლებში და ქმნიან სტუდენტების, დაინტერესებული მხარეების და მთელი ორგანიზაციის ფასეულობებს. კატეგორია შეეხება მნიშვნელოვან დამხმარე პროცესებსაც. ეს კატეგორია მოიცავს ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფში მიმდინარე ყველა ძირითად პროცესს.

6.1 სწავლაზე ორიენტირებული პროცესები (45 ქულა)

აღწერეთ, როგორ ხორციელდება ძირითადი პროცესების განსაზღვრა და მართვა, რათა სტუდენტებსა და დაინტერესებულ მხარეებს მიენდოს ფასეული ცოდნა და სტუდენტებმა სწავლის მაქსიმალურ შედეგებს მიაღწიონ.

ა. სწავლაზე ორიენტირებული პროცესები

- (1) როგორ ხდება ორგანიზაციის მიერ სწავლაზე ორიენტირებული საკვანძო პროცესების განსაზღვრა? და რა არის ის საკვანძო პროცესები, რომლებიც ხორციელდება საგანმანათლებლო პროგრამების, შეთავაზებების და სტუდენტების მომსახურების ფარგლებში? როგორ პასუხობენ ეს პროცესები სტუდენტთა მოთხოვნებს? რამდენად უზრუნველყოფენ მათ კეთილდღეობას და როგორ უწყობენ ხელს მაქსიმალური შედეგების მიღწევას?
- (2) როგორ განისაზღვრება სწავლაზე ორიენტირებული საკვანძო პროცესებისადმი წაყენებული მოთხოვნები, რომლებშიც შეიცავს სტუდენტების, პერსონალის, მომწოდებლების, პარტნიორების და ყველა დაინტერესებული მხარის მოსაზრებებს? როგორია ძირითადი მოთხოვნები ამ პროცესების მიმართ? როგორ ხდება ორგანიზაციაში სტუდენტების ინდივიდუალური სწავლებისათვის წინასწარი მომზადება? როგორ ხდება სტუდენტების სეგმენტების, ან კონკრეტული სტუდენტების შესახებ ინფორმაციის დამუშავება და მისი გამოყენება სწავლაში ყველა მათგანის აქტიურად ჩართვის მიზნით?
- (3) როგორ იქმნება სასწავლო პროცესების დიზაინი ყველა ძირითადი მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად? როგორ ხდება ამ პროცესების დიზაინში, მოქნილობის გათვალისწინებით, ახალი ტექნოლოგიების და ცოდნის ასახვა? როგორ ხდება საგანმანათლებლო პროგრამებს/შეთავაზებებს შორის არსებული თანმიმდევრობებისა და კავშირების გათვალისწინება? როგორ არის ასახული პროცესის დიზაინში დროის ციკლები და ეფექტიანობისა და ეფექტურობის სხვა ფაქტორები? როგორ ხდება ამ პროცესების განხორციელება გეგმის დიზაინის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად?
- (4) რომელია ეფექტიანობის ის ძირითადი მაჩვენებლები ან ინდიკატორები, რომლებიც გამოიყენება სწავლაზე ორიენტირებული პროცესების კონტროლისა და გაუმჯობესებისათვის? როგორ უზრუნველყოფს ამ პროცესების ყოველდღიური მართვა ძირითადი პროცესებისადმი წაყენებული მოთხოვნების დაკმაყოფილებას? როგორ ეხმარება აქტიური (პროცესის მსვლელობაში

განხორციელებული) კონტროლი ამ პროცესების მართვას? რა წვლილი შეაქვთ პროცესების მართვაში სტუდენტებს, პერსონალს, პარტნიორებს და სხვა დაინტერესებულ პირებს?

- (5) როგორ ხორციელდება სასწავლო პროცესების გაუმჯობესება საუკეთესო შედეგების მისაღწევად, საგანმანათლებლო პროგრამების, შეთავაზებების და სტუდენტების მომსახურების სრულყოფისთვის და განათლების მოთხოვნებთან და მიმართულებებთან ამ პროცესების მუდმივი შენარჩუნების მიზნით? როგორ ხდება ამ მიმართულებით მიღებული გამოცდილების გაზიარება ორგანიზაციის სხვა ქვედანაყოფებთან?

შენიშვნები

1. *“განათლება” ინტერპრეტირებულია ფართო გაგებით. „საგანმანათლებლო პროგრამები და შეთავაზებები“ შეიძლება მოიცავდნენ კურსებს, კვლევას, ერთობლივ პროექტებს და პროგრამებს, სწავლას საზღვარგარეთ. სწავლაზე ორიენტირებული საკვანძო პროცესები ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია სტუდენტების წარმატებისთვის. ამდენად, მეტად ღირებული და ფასეულია სასწავლო დაწესებულებისთვის. ამ პროცესებში ორგანიზაციის აკადემიური და სხვა პერსონალის უმრავლესობაა ჩართული.*
2. *სწავლაზე ორიენტირებული საკვანძო პროცესები, რომელიც სხვადასხვა ორგანიზაციებში ხორციელდება, საკმაოდ განსხვავდება ერთმანეთისგან. ეს მთელი რიგი ფაქტორებითაა განპირობებული. ასეთ ფაქტორებს მიეკუთვნება: პროგრამების, შეთავაზებების და მომსახურების შინაარსი; მათი დიზაინი და მიწოდების საშუალება; ტექნოლოგიური მოთხოვნები; კავშირები სტუდენტებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან და მათი მონაწილეობა; სწავლება კომპიუტერული საშუალებების გამოყენებით, ინტერნეტის მეშვეობით, დისტანციური სწავლება; შეთავაზებების განხორციელება სტუდენტისათვის მოსახერხებელ დროს და ადგილას; საკანონმდებლო ბაზა; სამეცნიერო კვლევებისა და განვითარების მნიშვნელოვნება; ინფორმაციისა და ცოდნის მართვა.*
3. *საგანმანათლებლო პროგრამებს/შეთავაზებებს შორის თანმი-*

მდევრობა და კავშირები გულისხმობს კავშირს არა მხოლოდ ერთი რომელიმე, არამედ არამედ სხვადასხვა დისციპლინის ფარგლებში. კავშირები შეეხება თქვენი ორგანიზაციის მისიიდან გამომდინარე სპეციფიკურ საკითხებსაც, როგორცაა საბაზო და გამოყენებითი სამეცნიერო კვლევები.

6.2 დამხმარე პროცესები და ოპერაციული დაგეგმვა: როგორ ხდება დამხმარე პროცესების იდენტიფიკაცია და მართვა და ოპერაციული დაგეგმვის განხორციელება (40 ქულა)

აღწერეთ, როგორ მართავს თქვენი ორგანიზაცია იმ მნიშვნელოვან პროცესებს, რომლებიც ხელს უწყობს სწავლაზე ორიენტირებული საკვანძო პროცესების განხორციელებას. აღწერეთ, ორგანიზაციის ბიუჯეტის შედგენის და ფინანსური მენეჯმენტის პროცესები და გაუთვალისწინებელ შემთხვევებში ოპერაციების თანმიმდევრობა.

ბ. დამხმარე პროცესები

- (1) როგორ ხდება ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი დამხმარე პროცესების განსაზღვრა? რომელია საგანმანათლებლო პროცესის ხელშემწყობი მნიშვნელოვანი დამხმარე პროცესები?
- (2) როგორ განსაზღვრავთ მოთხოვნებს მნიშვნელოვანი დამხმარე პროცესების მიმართ, სტუდენტების, პერსონალის, მომწოდებლების, პარტნიორების და სხვა დაინტერესებულ მხარეთა მოსაზრებების გათვალისწინებით? როგორია ძირითადი მოთხოვნები ამ პროცესთა მიმართ?
- (3) როგორ ქმნით დამხმარე „პროცესების დიზაინს“, რათა დაკმაყოფილდეს ყველა ძირითადი მოთხოვნა? ამ დიზაინში როგორ ასახავთ ახალ ტექნოლოგიებს და ცოდნას და ასევე მოქნილობის უნარს ამ დიზაინში? როგორ არის წარმოდგენილი „პროცესის დიზაინში“ დროის ციკლები, პროდუქტიულობა, დანახარჯების კონტროლი და ეფექტიანობის ამსახველი სხვა ფაქტორები? როგორ ხდება ამ პროცესების განხორციელება, რათა გარანტირებული იყოს გეგმის დიზაინის მოთხოვნების დაკმაყოფილება?
- (4) რა არის ხარისხის ის ძირითადი მაჩვენებლები ან ინდიკატორე-

ბი, რომლებიც გამოიყენება დამხმარე პროცესების კონტროლისა და გაუმჯობესებისათვის? როგორ უზრუნველყოფს დამხმარე პროცესების ყოველდღიური მართვა ორგანიზაციის საქმიანობისათვის წაყენებული ძირითადი მოთხოვნების დაკმაყოფილებას? როგორ უწყობს ხელს აქტიური კონტროლი (განხორციელებული პროცესის მსვლელობისას) ამ პროცესების მართვას? რა წვლილი შეაქვთ სტუდენტებს, პერსონალს, პარტნიორებს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს მათ მართვაში?

- (5) როგორ ხდება დამხმარე პროცესების კონტროლზე, შემონმებასა და აუდიტზე გათვალისწინებული დანახარჯების შემცირება? როგორ ხდება შეცდომების პრევენცია და მათი შესწორება?
- (6) როგორ ხორციელდება დამხმარე პროცესების გაუმჯობესება? როგორ ხდება გაუმჯობესების შედეგად მიღებული გამოცდილების გაზიარება ორგანიზაციის სხვა ქვედანაყოფებისთვის და მისი დანერგვა სხვა, ძირითად პროცესებში სწავლების ან ინოვაციების განსახორციელებლად?

b. ოპერაციული მართვა

- 1. არსებობს თუ არა გარანტია, რომ შესაბამისი ოპერაციების განსახორციელებლად ორგანიზაციას საკმარისი ბიუჯეტი და ფინანსური რესურსები გააჩნია? როგორ განისაზღვრება ბიუჯეტის და ფინანსური ვალდებულებებისათვის საჭირო ეს რესურსები? არსებობს თუ არა გარანტია, რომ ახალი საგანმანათლებლო ინიციატივები უზრუნველყოფილი იქნება შესაბამისი რესურსებით? როგორ ხდება მიმდინარე ოპერაციების და ახალი ინიციატივების განხორციელებასთან დაკავშირებული ფინანსური რისკების შეფასება?
- 2. როგორ ხორციელდება გაუთვალისწინებელ შემთხვევებში ოპერაციული საქმიანობის უწყვეტობა?

შენიშვნები

- 1. *დამხმარე პროცესები მეტად მნიშვნელოვანია, ისინი გამოიყენება ორგანიზაციაში სწავლაზე ორიენტირებული ძირითადი პროცესების ხელშეწყობისთვის. მათ რიცხვს მიეკუთვნება: მატერიალური*

და ადამიანური რესურსების მართვა, პროექტების მენეჯმენტი, ადმინისტრაციული პროცესები და სხვა.

2. კრიტიკული სიტუაციები შეიძლება იყოს გამოწვეული შემდეგი გარემოებებით: ამინდი, კომუნალური მომსახურება (წყლით, ელექტროენერგიით), ადგილობრივი ან ქვეყნის მასშტაბით წარმოშობილი კრიზისული მოვლენები.

7. ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგები (450 ქულა)

კატეგორია „ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგები“ განსაზღვრავს ორგანიზაციის მოღვაწეობის და მისი გაუმჯობესების შედეგებს ყველა ძირითად სფეროში - სტუდენტების სწავლის შედეგები; სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების ურთიერთობების შედეგები; ბიუჯეტი, ფინანსური და შრომის ბაზრის შედეგები; პერსონალის შედეგები; ოპერაციული მოღვაწეობა, ლიდერობა და სოციალური პასუხისმგებლობა. ეფექტურობის დონის შეფასება ხდება კონკურენტი ორგანიზაციებისა და სხვა ანალოგიური პროგრამების და მომსახურების მიმწოდებელი ორგანიზაციის შედეგების საფუძველზე.

7.1 სწავლის შედეგები: როგორია ორგანიზაციის სტუდენტთა სწავლის შედეგები (100 ქულა)

შეაჯამეთ ორგანიზაციის სტუდენტების სწავლის ძირითადი შედეგები მათი სხვადასხვა ჯგუფისა და შრომის ბაზრის სეგმენტისათვის. შედარებისთვის წარმოადგინეთ შესაბამისი მონაცემები კონკურენტი და სხვა ორგანიზაციების შედეგების შესახებ და ასევე სტუდენტების ჯგუფების შედეგების შესახებ.

წარმოადგინეთ ინფორმაცია და მონაცემები შემდეგ კითხვებზე პასუხის გასაცემად:

- ა. როგორია სტუდენტის სწავლის და მისი გაუმჯობესების მაჩვენებლები და ინდიკატორების დონე და ცვლილებების ტენდენციები? როგორ ხდება ამ შედეგების შედარება კონკურენტებთან და სხვა ორგანიზაციებთან და ასევე სტუდენტების და შრომის ბაზრის შესაბამის სეგმენტებთან.

შენიშვნები

1. ამ პუნქტში წარმოდგენილი უნდა იყოს სწავლის შეფასების ძირითადი შედეგები. ეს შეიძლება იყოს სხვადასხვა დონეზე (ადგილობრივი, შტატის ან სახელმწიფოს) ჩატარებული ტესტირების შედეგები. მაგალითად, აშშ-ს სკოლის მოსწავლეთათვის, პრეზიდენტის ნაციონალური პროგრამის ფარგლებში — „არც ერთი ბავშვი განათლების გარეშე“ (No Child Left Behind). გარდა ამისა, შედეგები უნდა ასახავდეს სტუდენტების სწავლის მაჩვენებლებს, და დაფუძნებული უნდა იყოს ინფორმაციაზე, რომელიც შეგროვდა პუნქტების 3.1 და 3.2 პასუხების გაცემის საფუძველზე. ეს მაჩვენებლები და ინდიკატორები უნდა ასახავდეს ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ სტუდენტების და დაინტერესებული მხარეების სურვილებზე. როგორც ეს ასახულია 1ბ და პუნქტში 3.1.
2. ამ პუნქტში წარმოდგენილი შედეგები შეიძლება ეფუძნებოდეს შეფასების სხვადასხვა მეთოდებს. მათი ერთობლივად გამოყენების შედეგად, ვიღებთ სტუდენტების სწავლის შედეგების ერთიან, ინტეგრალურ შეფასებას. ბოლო პერიოდის ზოგიერთმა მაჩვენებელმა შეიძლება ჯერ ვერ მოგვცეს ინფორმაცია განვითარების ტენდენციებზე. თუმცა, ასეთი მონაცემები ძალიან სასარგებლო და მნიშვნელოვანია, რადგან ასახავენ არსებულ სურათს. შედეგები ასევე შეიძლება მოიცავდეს მონაცემებს ახლად კურსდამთავრებულთა შესახებაც.
3. სტუდენტთა სწავლის შედეგების გაუმჯობესების წარმოჩენა უნდა ხდებოდეს ანალოგიური მახასიათებლების მქონე ჯგუფების შედეგებთან მათი შედარების გზით. მიზანშეწონილია სამი ან მეტი წლის შედეგების გამოყენება.

7.2 სტუდენტებსა და დაინტერესებულ მხარეებზე ორიენტირებული შედეგები: როგორია სტუდენტებსა და დაინტერესებულ მხარეებზე ორიენტირებული შედეგების ეფექტურობა? (70 ქულა)

შეაჯამეთ ორგანიზაციის სტუდენტებსა და დაინტერესებულ მხარეებზე ორიენტირებული ძირითადი შედეგები. წარმოადგინეთ მათი მოთხო-

ვნებისა და მოლოდინების დაკმაყოფილების დონე. რამდენად შეესაბამება მათი ღირებულებანი სტუდენტების, დაინტერესებული მხარეების და შრომის ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტების მოთხოვნებს?

წარმოადგინეთ ინფორმაცია და მონაცემები შემდეგ კითხვებზე პასუხის გასაცემად:

ა. სტუდენტების და დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნების დაკმაყოფილების შედეგები

- (1) როგორია სტუდენტების და დაინტერესებული მხარეების მოლოდინების დაკმაყოფილებისა და დაუკმაყოფილებლობის მახასიათებლებისა და ინდიკატორების დონე და განვითარების ტენდენციები? როგორ ხდება ამ შედეგების შედარება კონკურენტების და სხვა ანალოგიური პროგრამებისა და მომსახურების მიმწოდებელი ორგანიზაციის შედეგებთან?
- (2) როგორია ძირითადი მახასიათებლების და ინდიკატორების დონე და განვითარების ტენდენციები, რომელიც ასახავს სტუდენტების და დაინტერესებული მხარეების მიერ აღქმულ ფასეულობებს, სტუდენტების დენადობას, დადებით პასუხებს სამუშაოზე მიმართვისას და სხვა ასპექტებს, რომლებსაც ემყარება სტუდენტებისა და დაინტერესებული მხარეების ურთიერთობები.

შენიშვნა

1. სტუდენტების და დაინტერესებული მხარეების დაკმაყოფილების და დაუკმაყოფილებლობის შედეგების განსაზღვრა უნდა ითვალისწინებდეს სტუდენტების სხვადასხვა სეგმენტებს, დაინტერესებული მხარეების ჯგუფებს და შრომის ბაზრის სეგმენტებს. ამ შედეგებში შეიძლება წარმოდგენილი იყოს სტუდენტებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან უკუკავშირის მონაცემები. დაკმაყოფილების და დაუკმაყოფილებლობის ინდიკატორების მაგალითები ნაჩვენებია პუნქტში 3.2.
2. სტუდენტების დაკმაყოფილების შედეგები შეიძლება მოიცავდნენ ობიექტურ ინფორმაციას დამოუკიდებელი ორგანიზაციებისა და ძირითადი დაინტერესებული მხარეებისაგან. ასეთი ობიექტური

ინფორმაცია შეიძლება მოიცავდეს მიმოხილვის შედეგებს, შეჯიბრებაში მიღებულ ჯილდოებს, აღიარების და რანჟირების შედეგებს.

7.3 ბიუჯეტი, ფინანსური და შრომის ბაზრის შედეგები: როგორია თქვენი ბიუჯეტი, ფინანსური და შრომის ბაზრის შედეგები (70 ქულა)

შეაჯამეთ თქვენი ორგანიზაციის ბიუჯეტის, ფინანსებისა და შრომის ბაზრის ეფექტურობის ძირითადი შედეგები სტუდენტების, დაინტერესებული მხარეების ჯგუფების და შრომის ბაზრის სეგმენტების მიხედვით. მოიყვანეთ შესაბამისი შედარებითი მონაცემები.

წარმოადგინეთ ინფორმაცია და მონაცემები შემდეგ კითხვებზე პასუხის გასაცემად:

ა. ბიუჯეტი, ფინანსური რესურსები, ბაზრის შედეგები

- (1) როგორია თქვენი ორგანიზაციის ბიუჯეტსა და ფინანსურ მოღვაწეობასთან დაკავშირებული ძირითადი მახასიათებლების და ინდიკატორების დონე და ტენდენციები, დანახარჯების შემცირების მაჩვენებლების ჩათვლით?
- (2) როგორია ბაზრის ეფექტურობასთან დაკავშირებული ძირითადი მახასიათებლების და ინდიკატორების დონე და განვითარების ტენდენციები, და მათ შორის ბაზარში თქვენი ორგანიზაციის მიერ დაკავებულ წილის და ასევე ახლად ათვისებული ბაზრის წილის ჩათვლით?

შენიშვნა

1. ამ პუნქტზე პასუხები უნდა წარმოგვიდგენდეს ისეთ მაჩვენებლებს, როგორიცაა დანახარჯები ერთ სტუდენტზე; შემოსავალი, რეზერვი, შემონიშნულობები, ტუტორობისა და სწავლის საფასური; ერთი აკადემიური კრედიტის ღირებულება, წლიური გრანტები და ჯილდოები; დანახარჯები პროგრამაზე, წლიური ბიუჯეტის გაზრდა და შემცირება, სხვა სფეროებიდან განათლებისთვის გადმონაწილებული რესურსები; სტიპენდიების ზრდა და ა.შ.
2. ამ პუნქტში აღწერილი, ახალი ბაზრის სეგმენტების შემოსვლა,

შეიძლება უკავშირდებოდეს ინტერნეტზე დაფუძნებულ მომსახურებას ან დისტანციური სწავლების შემოღებას, სტუდენტების ან პროგრამების რიცხვის ზრდას ან შემცირებას და ა.შ/

7.4 პერსონალის შედეგები: როგორია ორგანიზაციის პერსონალის შედეგები (70 ქულა)

შეაჯამეთ ორგანიზაციის აკადემიურ და სხვა პერსონალთან დაკავშირებული ძირითადი შედეგები, რომლებიც მოიცავს სამუშაო სისტემის ეფექტურობის, პერსონალის სწავლების, მათი განვითარების და კეთილდღეობის შედეგებს. განსაზღვრეთ შედეგები თქვენი პერსონალის სხვადასხვა კატეგორიებისთვის.

წარმოადგინეთ ინფორმაცია და მონაცემები შემდეგ კითხვებზე პასუხის გასაცემად:

ა. აკადემიური და სხვა პერსონალის შედეგები

- (1) როგორია ძირითადი მახასიათებლების და ინდიკატორების დონე და განვითარების ტენდენციები, რომლებიც შეეხება სამუშაო სისტემის ეფექტურობას და ეფექტიანობას?
- (2) როგორია პერსონალის სწავლებასა და განვითარებასთან დაკავშირებული ძირითადი მახასიათებლების და ინდიკატორების დონე? როგორია განვითარების ტენდენციები?
- (3) როგორია პერსონალის კეთილდღეობასთან დაკავშირებული ძირითადი მახასიათებლების და ინდიკატორების დონე? როგორია განვითარების ტენდენციები?

შენიშვნები

1. ამ პუნქტში წარმოდგენილი შედეგები, დაკავშირებულია კატეგორია 5-ში აღწერილ ღონისძიებებთან. ეს შედეგები უნდა პასუხობდეს კატეგორია 6-ში აღწერილი საკვანძო პროცესების მოთხოვნებს და ორგანიზაციის სამოქმედო გეგმებს და ადამიანური რესურსების გეგმებს (აღწერილს პუნქტში — 2.2);
2. მუშაობის სისტემის ეფექტურობის მაჩვენებლები და ინდიკატორები უნდა მოიცავდნენ გუნდური მუშაობის, ცოდნისა და უნარე-

ბის გადანაწილებას ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფებში, აკადემიური და სხვა პერსონალის დენადობის შემცირებას და მოქნილობას. დამატებით ინდიკატორებად შეიძლება ჩაითვალოს სამუშაოს უნიფიკაცია და სამუშაოს კლასიფიკაცია.

3. პერსონალის სწავლებისა და განვითარების ინდიკატორები შეიძლება მოიცავდნენ ინოვაციების დონეს, ცალკეული კურსების და საგანმანათლებლო პროგრამების შესრულებას, სწავლას, მუშაობის შედეგების გაუმჯობესებას და სხვა.

7.5 ორგანიზაციის ეფექტიანობის შედეგები: როგორია ორგანიზაციის შედეგები (70 ქულა)

შეაჯამეთ თქვენი ორგანიზაციაში სწავლების გაუმჯობესებასა და ეფექტიანობის ამაღლებასთან დაკავშირებული ძირითადი შედეგები. წარმოადგინეთ ეს შედეგები პროგრამების, მომსახურების, შეთავაზებების, და ასევე სტუდენტთა ტიპებისა და შრომის ბაზრის სეგმენტების მიხედვით.

წარმოადგინეთ ინფორმაცია და მონაცემები შემდეგ კითხვებზე პასუხის გასაცემად:

ა. ორგანიზაციის ეფექტიანობის შედეგები

- (1) როგორია საკვანძო სასწავლო პროცესების ეფექტიანობის ძირითადი მახასიათებლების და ინდიკატორების დონე? როგორია მათი განვითარების ტენდენციები? წარმოადგინეთ შემდეგი სახის მაჩვენებლები: სკოლების შესაძლებლობები მიმართული სტუდენტების ეფექტურობის გაუმჯობესებაზე, სტუდენტების განვითარების, სასწავლო კლიმატის სრულყოფის, სტუდენტებისა და დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებების ამსახველი ინდიკატორები, მომწოდებლებისა და პარტნიორების ეფექტურობის შედეგები და ეფექტიანობისა და ეფექტურობის სხვა მსგავსი მახასიათებლები.

- (2) როგორია სხვა ძირითადი პროცესების ეფექტურობის ამსახველი მახასიათებლების და ინდიკატორების დონე და განვითარების ტენდენციები? წარმოადგინეთ შემდეგი სახის მაჩვენებლები:

პროდუქტიულობა, დროის ციკლები, მომწოდებლებისა და პარტნიორების ეფექტურობა და ეფექტიანობისა და ეფექტურობის სხვა მსგავსი მახასიათებლები.

შენიშვნები

1. შედეგები, რომლებიც წარმოდგენილია ამ პუნქტში, შეეხება ორგანიზაციის პროფილში და ასევე პუნქტებში 6.1. და 6.2. აღწერილ მოთხოვნებს.
2. ამ პუნქტში წარმოდგენილი შედეგები მნიშვნელოვან ინფორმაციას განვდით თქვენი ორგანიზაციის ეფექტურობის მიმოხილვა-გაანალიზებისთვის და საფუძველს იძლევა სწავლის შედეგების გაუმჯობესებისათვის.

7.6 ლიდერობისა და სოციალური პასუხისმგებლობის შედეგები: როგორია თქვენი ლიდერობისა და სოციალური პასუხისმგებლობის შედეგები: (70 ქულა)

შეაჯამეთ თქვენი ორგანიზაციის ძირითადი შედეგები, რომლებიც შეეხება მართვის სისტემას, ლიდერობას, სოციალურ პასუხისმგებლობას. მათ შორის, ეთიკური ქცევის დამადასტურებელ მონაცემებს, ფინანსურ აღრიცხვიანობას, იურიდიულ შესაბამისობას, მოქალაქეობრიობას. წარმოადგინეთ მონაცემები ქვედანაყოფების მიხედვით.

წარმოადგინეთ ინფორმაცია და მონაცემები შემდეგ კითხვებზე პასუხის გასაცემად:

ა. ლიდერობისა და სოციალური პასუხისმგებლობის შედეგები

- (1) როგორია თქვენი ძირითადი მახასიათებლები და ინდიკატორები, რომლებიც ასახავენ ორგანიზაციის სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმების შესრულების შედეგებს?
- (2) როგორია თქვენი ძირითადი მახასიათებლები და ინდიკატორები, რომლებიც ასახავენ ეთიკური ქცევისა და დაინტერესებული მხარეების ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისადმი ნდობის ძირითად შედეგებს? რა მახასიათებლები და ინდიკატორები ასახავენ ეთიკური ქცევის დარღვევებს?

- (3) როგორია თქვენი შიდა, ასევე გარე ფინანსური აღრიცხვიანობის ძირითადი შედეგებისა და განვითარების ტენდენციების მახასიათებლები და ინდიკატორები?
- (4) როგორია თქვენი ძირითადი მახასიათებლები და ინდიკატორები, რომლებიც ასახავენ უსაფრთხოების, აკრედიტაციის, იურიდიული შესაბამისობის შედეგებს?
- (5) როგორია თქვენი ძირითადი შედეგების მახასიათებლები და ინდიკატორები, რომლებიც ასახავენ ორგანიზაციის მოქალაქეობრივი პოზიციის შედეგებს, საზოგადოების ძირითადი ფენების დახმარების თვალსაზრისით?

შენიშვნები

1. *პასუხები ამ პუნქტზე უნდა მოიცავდნენ ფინანსურ საკითხებს და რისკებს, შიდა და გარე აუდიტორების რეკომენდაციებს, ორგანიზაციის ლიდერების პასუხებს ამ საკითხზე და სხვ.*
2. *საკანონმდებლო უსაფრთხოების აკრედიტაციის შესაბამისობის შედეგები უნდა პასუხობდეს მოთხოვნებს, რომლებიც აღწერილია 1.2. (ბ) პუნქტში.*

ბოლოსიტყვაობა

შეიძლება ითქვას, რომ დღეს საქართველოში მყარი საფუძველი ჩაეყარა განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემას, რომლის ძირითად მექანიზმად, ისევე როგორც მსოფლიოს მრავალ სხვა ქვეყანაში, სასწავლო დაწესებულებების და პროგრამების აკრედიტაცია მიიჩნევა. აკრედიტაცია საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს ის საგანმანათლებლო დაწესებულებები, რომელთა სასწავლო პროგრამები, მუშაობის ორგანიზაცია და მიღებული შედეგები არ შეესაბამებიან დადგენილ სტანდარტებს და ამიტომ, სწავლების ხარისხის დაბალი დონით ხასიათდებიან.

ამასთანავე მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია, თუ კი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა ისეთი დამატებითი მექანიზმითაც აღიჭურვება, რომლის მოქმედების მეშვეობით გამოვლინდებიან ლიდერები, ის სასწავლო დაწესებულებები, რომელთა დღევანდელი მიღწევები განსაზღვრავენ სამომავლო სტანდარტებს. სწორედ მათმა მიმდინარე სამუშაო პრაქტიკამ უნდა განსაზღვროს ხარისხის ახალი ნიშნულები, რომლებისკენაც სხვა სასწავლებლების მიმართვის შედეგად, ქვეყანაში შენარჩუნებული იქნება განათლების მაღალი დონე. ვფიქრობთ, რომ ერთ-ერთ ასეთ მექანიზმს, რომელიც ჩვენს საგანმანათლებლო სივრცეში ხარისხის უზრუნველყოფის და მართვის თანამედროვე პრინციპების და მოდულების დანერგვას შეუწყობს ხელს, განათლების ხარისხის პრემირების კონკურსი წარმოადგენს.

კონკურსანტთა შეფასება წინასწარ დადგენილი კრიტერიუმებით უნდა ხდებოდეს, რომლებიც საგანმანათლებლო დაწესებულების მოღვაწეობის შემდეგ სფეროებს შეეხებიან: ადმინისტრირება, ინფორმაციის ანალიზი, ხარისხის სტრატეგიული დაგეგმვა, საგანმანათლებლო დაწესებულების ადამიანური რესურსების განვითარება და მართვა, საგანმანათლებლო და დამხმარე პროცესების ხარისხის მართვა, სტუდენტების და სწავლის შედეგებით დაინტერესებული სხვა მხარეების დაკმაყოფილება, საგანმანათლებლო დაწესებულების მუშაობის სხვა ძირითადი მაჩვენებლები.

აღნიშნული კრიტერიუმების მეშვეობით, ნებისმიერი ორგანიზაცია შესძლებს თავად შეაფასოს საკუთარი საქმიანობის ხარისხიანობა და მი-

ღწევები. ხოლო თუ იგი, ხარისხის პრემიის მოპოვების მიზნით, მის მიერვე შეესებულ თვითშეფასების დოკუმენტს გაუგზავნის შესაბამისი კონკურსის ექსპერტთა ჯგუფს, მათგან მიიღებს კვალიფიცირებულ დასკვნებს საკუთარ ძლიერ და სუსტ მხარეებზე და რეკომენდაციებს საქმიანობის გაუმჯობესების ძირითად მიმართულებებზე. თვითშეფასების შედეგები ასევე გამოადგება მას პროგრამული აკრედიტაციის გავლის პროცესშიც.

განათლების ხარისხის პრემიის შემოღება, კიდევ ერთი თავისებურების გამოა მნიშვნელოვანი: პრემირებული ორგანიზაცია ვალდებული იქნება საჯარო ლექციების, კონფერენციების, სემინარების, პუბლიკაციების და ინფორმაციის გავრცელების სხვა შესაძლებლობის მეშვეობით, სხვებსაც გაუზიაროს საკუთარი გამოცდილება და გააცნოს მუშაობის შედეგები. ეს კი ხელს შეუწყობს საქართველოს საგანმანათლებლო ორგანიზაციებში ხარისხის მართვის თანამედროვე კულტურის გავრცელებას.

დღეს, როდესაც უმაღლეს სასწავლებლებს კანონმდებლობით დაევაღათ ხარისხის მართვის სამსახურების შექმნა, ამოქმედდა სასწავლო დაწესებულებების და პროგრამების აკრედიტაციის მექანიზმი და შეიქმნა საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებების სახელმწიფო სააკრედიტაციო სამსახური, განათლების ხარისხის შემზღუდველ ძირითად ფაქტორად მხოლოდ სასწავლებლების აკადემიური და სხვა პერსონალის ინერცია, დაბალი მოტივაცია და ინოვაციების შიში რჩება. ხარისხის მართვის და უზრუნველყოფის საკითხების ცოდნის დეფიციტს განათლების სისტემის სხვადასხვა დონის მუშაკებს შორის, შეიძლება მოყვეს ხარისხის მენეჯმენტის მეთოდების მექანიკური, ფორმალური და არაკვალიფიციური გადმოტანა საგანმანათლებლო პრაქტიკაში, რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს აკადემიური საზოგადოების უნდობლობა და აღნიშნული მეთოდების გაუმართლებელი უარყოფა. იმედს გამოვთქვავთ, რომ წინამდებარე წიგნის გამოსვლა რამდენადმე შეარბილებს აღნიშნულ პრობლემას და დაეხმარება მის მკითხველებს - განათლების სფეროს მუშაკებს, სწავლების ხარისხის მართვის თანამედროვე მეთოდოლოგიის ათვისებაში, რაც, საბოლოო ჯამში, ხელს შეუწყობს საქართველოში განათლების ხარისხის უზრუნველყოფელი სისტემის შექმნას და მაქსიმალური ეფექტიანობით ამოქმედებას.

ლიტერატურა

1. საქართველოს კანონი ზოგადი განათლების შესახებ, 2005
2. საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ, 2004
3. საქართველოს კანონი პროფესიული განათლების შესახებ, 2007
4. საქართველოს კანონი საგანმანათლებლო და სააღმზრდელო დაწესებულებების ლიცენზირების შესახებ, 2005
5. მასწავლებლების პრეფესიული მომზადებისა და განვითარების კონცეფცია, 2006
6. ბოლონიის პროცესის დოკუმენტაცია http://mes.gov.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=300
7. ხარისხიანი უმაღლესი განათლებისათვის. წლიური ანგარიში 2006, განათლების აკრედიტაციის ეროვნული ცენტრი, თბილისი, 2006.
8. ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტები და სახელმძღვანელო პრინციპები ევროპის უმაღლესი განათლების სივრცეში, 2006 <http://www.tempus.ge>
9. ი. ზედგინიძე, მ. ბალიაშვილი, მ. ჯაფარიძე ხარისხის მენეჯმენტი. სახელმძღვანელო. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, 2002
10. *Becket N. Brookes M. Analysing Quality Audits in Higher Education*, Oxford Brookes University, 2005
11. *Benchmarking in the Improvement of Higher Education*, ENQA Workshop Reports 2 Helsinki, Finland 2003
12. *Campbell C., Rosznyal C. Quality Assurance and the Development of Course Programmes*, 2002
13. *Crosby Ph.B. Quality is free*,. New York: McGraw-Hill. 1979
14. *Defining Quality in Education*, United Nations Children's Fund New York, 2000
15. *Deming W.E.. Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.

16. Evaluation of European Higher Education: A Status Report The Centre for Quality Assurance and Evaluation of Higher Education, Denmark 1998
17. *Feigenbaum A.V.* Total Quality Control, 1983
18. *Fitzgerald R.* 'Total Quality Management in Education~ ©2004, <http://www.minuteman.org/topics/tqm.html>
19. Guidelines for Quality Provision in Cross-border Higher Education, UNESCO, 2006
20. *Ishikawa K.* What is Total Quality Control? The Japanese Way, 1985
21. *Juran J.M.* Quality Control Handbook, 1974
22. Karapetrovic S. ISO 9000 Quality System Development for Engineering Schools: Why and How Should We Do It? 2001 <http://www.ineer.org/Events/ICEE>
23. Learning from subject review 1993-2001, Published by British Quality Assurance Agency for Higher Education, 2003
24. *Luxton A.* Quality Management in Higher Education. General Conference Department of Education, 2005
25. Quality procedures in European Higher Education, ENQA Occasional Papers 5 Helsinki, Finland 2003
26. *Sherr A.G. Lozier G.* Total Quality Management in Higher Education <http://campus.umn.edu/assess/tqm/tqmhed.html>
27. *Tribus M.* Quality Management in Education, Exergy, Inc., Hayward, CA
28. *Tucker S.* Benchmarking: A guide for Education. 1995
29. *Vlzsceanu L., Grünberg L.,* Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions UNESCO – CEPES Papers on Higher Education Bucharest, 2004

1. <http://www.enqa.net/> European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის ევროპული ქსელი
2. <http://www.eua.be/> The European University Association ევროპული უნივერსიტეტების ასოციაცია
3. <http://www.eurashe.be/> European Association of Institutions in Higher Education უმაღლესი განათლების ინსტიტუტების ევროპული ასოციაცია
4. <http://www.esib.org/> National Unions of Students in Europe სტუდენტების ნაციონალური კავშირები ევროპაში
5. <http://www.inqaahe.org> International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE) უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სააგენტოების საერთაშორისო ქსელი
6. <http://www.enic-naric.net/> ENIC - European Network of Information Centres & NARIC - National Academic Recognition Information Centres საინფორმაციო ცენტრების ევროპული ქსელი (ENIC) და აკადემიური აღიარების ნაციონალური საინფორმაციო ცენტრები (NARIC)
7. <http://www.coe.int> Council of Europe: ევროპის საბჭო
8. <http://portal.unesco.org/education> UNESCO გაერთიანებული ერების განათლების, მეცნიერების და კულტურის ორგანიზაცია
9. <http://www.oecd.org/> Organisation for Economic Co-operation & Development ეკონომიკური ურთიერთობებისა და განვითარების ორგანიზაცია
10. <http://www.ccenetwork.hu> The Network of Central and Eastern European Quality Assurance Agencies in Higher Education (CEE Network) ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების ხარისხის უზრუნველყოფის სააგენტოების ქსელი
11. <http://www.cepes.ro/> UNESCO-CEPES - European Centre for Higher Education უმაღლესი განათლების ევროპული ცენტრი

12. <http://www.bologna-bergen2005.no> ბერგენის კონფერენცია
13. <http://www.eacaconsortium.net> ECA - European Consortium for Accreditation აკრედიტაციის ევროპული კონსორციუმი
14. <http://www.kka.fi/nordicquality/index.lasso> NOQA - Nordic Quality Assurance Network in Higher Education უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სააგენტოების სკანდინავიური ქსელი
15. <http://www.chea.org> Council for Higher Education Accreditation (CHEA) უმაღლესი განათლების აკრედიტაციის საბჭო ა.შ.შ.
16. <http://www.efqm.org/> European Foundation for Quality Management ხარისხის მენეჯმენტის ევროპული ფონდი
17. www.quality.nist.gov Baldrige National Quality Program ბოლდრიჯის ნაციონალური პროგრამა განათლების ხარისხის დარგში
18. <http://www.eoq.org> European Organization for Quality ხარისხის ევროპული ორგანიზაცია
19. <http://www.efmd.be/> European Quality Improvement System (EQUIS) ხარისხის გაუმჯობესების ევროპული სისტემა
20. <http://www.efmd.org/> European Foundation for Management Development მენეჯმენტის განვითარების ევროპული ფონდი
21. <http://www.iso.ch/en> The International Organization for Standardization (ISO) სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია
22. <http://www.jointquality.org/>
23. <http://www.ia-up.org/papers.htm>
24. <http://www.qualitygurus.com>
25. <http://www.deming.org/demingprize/>

