

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



სალომე ოდიშვილი

უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის დანერგვის
თავისებურებები

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ვასილ კიკუტაძე,
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი

თბილისი
2020

ანოტაცია

უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის დანერგვის თავისებურებები

ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტი ხაზს უსვამს მუდმივ გაუმჯობესებას, რაც მოითხოვს კომპანიაში ყველას მონაწილეობას მისიის, ხედვის, გეგმების შემუშავებასა და მუდმივი გაუმჯობესების ძიებაში. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები არიან რთული ორგანიზაციები, რომელთაც აქვთ ტრადიციული და მკაფიო კულტურა. დაწესებულების თანამშრომლები ყველა დონეზე არიან ორგანიზებული და მოტივირებული ცოდნითა და პასუხისმგებლობით, რადგან განათლების სფეროში, მიღებული შედეგები, არ აისახება მხოლოდ რომელიმე დაწესებულების მიღებულ პროდუქტად, არამედ გრძელვადიან პერიოდში ამ შედეგების მნიშვნელობა და ეფექტები ასახვას ჰპოვებს მთლიანად საზოგადოების კეთილდღეობასა და განვითარებაზე. უსდ-ებში TQM-ის მიღება ხელს უწყობს კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებას, შრომის ბაზარზე არსებული მოთხოვნების განსაზღვრას და ამ მოთხოვნების შესაბამის ადეკვატურ გადაწყვეტილებების მიღებას, ორგანიზაციული პრობლემების აღმოფხვრას. TQM არის მართვის ახალი ფილოსოფია და მეთოდების ერთობლიობა, რომელიც მოითხოვს არა მხოლოდ მენეჯმენტის მეთოდების ცვლილებას, არამედ მენეჯერული აზროვნების ცვლილებას, რაც გამოიხატება გუნდურ მუშაობასა და თანამშრომლობის გაძლიერებაში. უმაღლეს განათლებაში კი აღნიშნული თანამშრომლობა კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, უწყვეტი ხარისხის უზრუნველყოფისათვის. რაც მიიღწევა ტოპ მენეჯმენტის მზაობით, აამაღლოს თანამშრომელთა ინფორმირებულობა TQM-ის მნიშვნელობაზე. ნაშრომის მიზანია განსაზღვროს უსდ-ების მზადყოფნა და დაადგინოს ის თავისებურებები, გამოწვევები, ბარიერები, რომელიც წარმოიშობა TQM-ის დანერგვის პროცესში.

სალომე ოდიშვილი

The Annotation

Peculiarities of Implementation the Total Quality Management (TQM) System in High Educational Institutions (HEIs).

Total quality management emphasizes continuous improvement, which requires participation of company's whole permanent staff in the aim of developing vision, plans and seeking continuous improvement. Higher education institutions are complex organizations, practicing traditional and distinct culture. At all stages employees of the institution are organized and motivated with knowledge and responsibility, because the results obtained in the field of education are not only reflected in the product received by any institution, but also the importance and effects of these results reflect on public welfare and development. Adoption/Introduction of TQM in HEIs helps to maintain competitiveness, determine the requirements of the labor market and make adequate decisions in accordance with these requirements, eliminate organizational problems. TQM is a new management philosophy and combination of methods that requires not only a change in management/administration methods, but also a change in managerial thinking, which is reflected in improved teamwork and enhanced collaboration. In higher education, this cooperation has enormous importance to ensuring continuous quality progress. Aforementioned is achieved by readiness of the top management to raise awareness of the employees in regards with the importance of TQM. The aim of the paper is to determine the readiness of HEIs and to identify the features, challenges, and barriers that arise in the process of introducing TQM.

Salome Odishvili

სარჩევი

შესავალი.....	5
თავი I. უმაღლესი განათლების ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის ფუნქციონირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები	7
1.1 ხარისხის არსი და მნიშვნელობა უმაღლესი განათლების სფეროში	7
1.2 ხარისხის ტოტალური მართვის (TQM) სისტემა და მისი კონცეპტუალური მოდელები	14
1.3 უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის (TQM) სისტემის გამოყენების უცხოური გამოცდილება	24
თავი II. უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის (TQM) სისტემის ორგანიზაცია	28
2.1 უსდ-ებში ხარისხის უზრუნველყოფის მარეგულირებელი საერთაშორისო ნორმები და ადგილობრივი საკანონმდებლო-ნორმატიული ბაზა	28
2.2 უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის (TQM) სისტემის დანერგვის წარმატების კრიტიკული ფაქტორების დახასიათება	39
თავი III. საქართველოს უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის (TQM) სისტემის დანერგვის მდგომარეობის კვლევა	43
3.1 კვლევის აღწერა.....	43
3.1.1 კვლევის დიზაინი და მეთოდები	45
3.1.2 საკვლევ კითხვები	47
3.2 კვლევის შედეგები და მათი განსჯა	48
3.3 საქართველოს უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის (TQM) სისტემის დანერგვის თანამედროვე გამოწვევები	58
დასკვნები და რეკომენდაციები	61
გამოყენებული ლიტერატურა	63
დანართი 1	65
დანართი 2	69

შესავალი

თემის აქტუალობა. გლობალურ გარემოში ცოდნის ეკონომიკა, ადამიანური კაპიტალი აღიარებულია, საზოგადოებისა და ბიზნესი განვითარებისა და კეთილდღეობის ამდლებს ყველაზე მნიშვნელოვან აქტივად. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულები კი ამ კაპიტალის წარმოებლად გვევლინება. შესაბამისად, პირველ რიგში უსდ-მ თავად უნდა უზრუნველყოს დაწესებულებაში უმაღლესი სტანდარტების დანერგვა ხარისხის მენეჯმენტის უზრუნველყოფისათვის, რათა ზუსტად უპასუხოს შრომის ბაზრის გლობალურ საჭიროებებს. უმაღლესი განათლების როლი ეროვნული ეკონომიკური ზრდის სტიმულირებაში ამდფრებს უსდ-ების ხარისხის უზრუნველყოფის აუცილებლობას. ეს ძალები მოითხოვენ, რომ ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესები იყოს მკაცრი და გამჭირვალე. ბოლო სამი ათწლეულის განმავლობაში უსდ-ებში გაზრდილია ყურადღება ხარისხის მნიშვნელობაზე. ისევე, როგორც ბოლო ხუთი ათწლეულის განმავლობაში ორგანიზაციაში TQM-ის დანერგვის წარმატებულ შედეგებზე. ვითარდება და ყალიბდება განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის ეროვნული თუ რეგიონალური სააგენტოები, რათა დამკვიდრებული იქნას ერთიანი სტანდარტები, გაზიარებულ იქნას საუკეთესო პრაქტიკები. ზემო აღნიშნულიდან, გამომდინარე ნაშრომი თემა არის აქტუალური, როგორც უმაღლესი განათლებაში ხარისხის უზრუნველყოფის კუთხით, ასევე დაწესებულებებში TQM-ის დანერგვის მიმართულებით.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის მიზანია უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის მნიშვნელობის განსაზღვრა, სისტემის დანერგვის პროცესში წარმოშობილი პრობლემების, წარმატების ფაქტორების იდენტიფიცირება და საქართველოში მათი გამოყენების უირეტესობების გამოვლენა. დასახული მიზნის მიღწევისათვის დაიგეგმა შესაბამისი ამოცანების გაწყვეტა, კერძოდ, განხორციელდა TQM-ის შესახებ არსებული თეორიული მასალების ანალიზი, ასევე მისი უსდ-ებში დანერგვის წარმატებული გამოცდილების შეფასება. შეფასდა მსოფლიოში არსებული უმაღლესი განათლების სფეროს ხარისხი უზრუნველყოფის საერთაშორისო სტანდარტებისა და მასთან

მიმართებით, საქართველოში არსებული პრაქტიკა და შესწავლილი იქნა საკანონმდებლო-ნორმატიული ბაზა.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლების საგანს წარმოადგენს ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის შესწავლა, მისი უპირატესობების და აქტუალურობის წარმოჩენა, ხოლო კვლევის ობიექტია საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები.

კვლევისათვის გამოყენებული მეთოდები. კვლევაში გამოყენებულ იქნა თვისობრივი მეთოდები. განისაზღვრა, სამიზნე ჯგუფი, რომელსაც წარმოადგენდნენ უსდ-ების ხარისხის მართვის სამსახურის თანამშრომლები. შედგენილ იქნა ჩადმავებული კითხვარი, რამაც საშუალება მისცა რესპოდენტებს კომპეტენციის ფარგლებში დაეფიქსირებინათ საკუთარი მოსაზრებები და ხედვები.

კვლევის სიახლეები. ნაშრომი მოიცავს უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის დანერგვის, როგორც თეორიულ ნაწილს, ისე პრაქტიკულ, ჩატარებულ კვლევას. კვლევამ დადგინა საქართველოს უსდ-ებში TQM-ის სისტემის დანერგვის მზადყოფნის ეტაპები. გამოვლინდა გარკვეული სახის პროგრესი, დამაიმედებელი მდგომარეობა და პრობლემები, რომელიც საჭიროებს სიღრმისეულ კვლევებს, მათი აღმოფხვრის მიზნით. კვლევის მიხედვით, საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო სივრცე მაქსიმალურად ცდილობს ჩაერთოს განათლების სისტემის გლობალურ გარემოში და მის წინაშე არსებული გამოწვევები, ზუსტად ემთხვევა იმ გამოწვევებს, რაც უცხოეთის საგანმანათლებლო სისტემების წინაშე დგას.

თავი I. უმაღლესი განათლების ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის ფუნქციონირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1 ხარისხის არსი და მნიშვნელობა უმაღლესი განათლების სფეროში

გლობალიზაციის პირობებში თითოეული ქვეყანა ცდილობს მის მიერ წარმოებული პროდუქტი ან მომსახურება ხელმისაწვდომი იყოს ნებისმიერ ბაზარზე, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. მეოცე საუკუნის დასასრულსა და 21-ე საუკუნის დასაწყისში გლობალიზაცია უფრო ჩქარი ტემპებით განვითარდა, შესაბამისად მოიხსნა და იხსნება ყველა ბარიერი, როგორც სატრანსპორტო-საკომუნიკაციო ქსელების განვითარება, ასევე კანონმდებლობის გამარტივება და ხელშეწყობა, რათა ამ წარმოებულმა პროდუქტებმა თავისუფლად და მოკლე დროში შეძლონ ბაზარზე მოხვედრა. ამის ფონზე მნიშვნელოვანია მომხმარებლების დაცვა და მიწოდებული სერვისის უზრუნველყოფა. ამის მიღწევა კი პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხით არის შესაძლებელი. თითოეული ორგანიზაცია ცდილობს ღირსეულად უპასუხოს მოთხოვნას და ამავდროულად ეს შეასრულოს ხარისხიანად. გლობალურ ბაზარზე პოზიციონირებისათვის და უპირატესობის მოსაპოვებლად ყველაზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ხარისხს.

ყველამ ვიცით რა არის ხარისხი როდესაც გამოვცდით რაიმე სახის პროდუქციას, თუმცა მისი აღწერა და ახსნა გარკვეულ სიძნელეებთან არის დაკავშირებული. ხარისხი წარმოშობს განსხვავებას წარმატებულსა და წარუმატებელს შორის. ხარისხზე ფიქრი დღევანდელი ყოფის განუყოფელი ნაწილია. ეს ის სიტყვაა, რომელსაც ყველა იყენებს და ყველა მასზე საუბრობს. აქედან გამომდინარე არსებობს ხარისხის შესახებ მრავალი განმარტებები, წარმოდგენები და მოთხოვნები. "ხარისხი უნდა იყოს მიმართული მომხმარებლის მოთხოვნილებებზე, აწმყოზე და მომავალზე" (Deming W. E., 1986) „ხარისხი არის პროდუქციისა და მომსახურების იმ მახასიათებლების ერთობლიობა, რომლებიც სრულად აკმაყოფილებენ მომხმარებელთა საჭიროებებსა და მოლოდინებს“ (Bergman, B. & Klefsjö, B,

1994). „პროდუქციის ხარისხი მდგომარეობს იმაში, რომ მან შეძლოს მომხმარებელთა მოთხოვნილებებისა და მოლოდინების დაკმაყოფილება ან გადაჭარბება“ (ISO, 1994).

ხარისხის გაუჯობესებაზე და მის მუდმივ დახვეწაზე, ხარისხის კონცეფციაზე ფიქრი აქტუალური მე-20 საუკუნიდან გახდა. მას შემდეგ რაც ტეილორმა დაიწყო მასობრივი პროდუქციის წარმოება, ადამიანური შრომა უფრო და უფრო ნაკლებად იყო ჩართული წარმოებაში. შესაბამისად, მომუშავეების მიერ ხარისხის კონტროლიც შემცირდა. ამან გამოიწვია ხარისხის კონტროლის დანერგვა ფაბრიკებში, რათა მომხდარიყო პროდუქციის შემოწმება მანამ, სანამ ის დატოვება ფაბრიკებს. ამ პერიოდიდან იწყება ხარისხის შესახებ სამეცნიერო კვლევები და ქვეყნდება სამეცნიერო სტატიები. დღეს დღეისობით ხარისხის შესახებ მიღებული ცოდნის ფუძემდებლად კი ვილიამ ედვარდ დემინგი ითვლება. დემინგმა ჩამოაყალიბა ხარისხზე დამყარებული მენეჯმენტის პრინციპები, რომლებსაც აქტიურად იყენებდნენ ამერიკასა და იაპონიაში. 1951 წელს კი მისი ღვაწლის დასაფასებლად იაპონიაში დაარსდა დემინგის სახელობის პრიზი. ამ პრიზის ფლობა ერთგვარი საზომია იმ ადამიანების მიღწევების ვისაც დღეს ხარისხის მენეჯმენტში წვრილი შეაქვს. აღსანიშნავია ისიც, რომ თითოეულ ქვეყანას აქვს თავისი ინსტიტუციები, პრიზები და სტანდარტები რომელთა მეშვეობითაც აკონტროლებს ხარისხს, მაგალითად: დიდი ბრიტანეთში - Citizen's Charter, Business Excellence Model, Investors in People აშშ-ში - Malcolm Baldrige Award, ევროკავშირში - European Quality Award და საერთაშორისოდ აღიარებული - International Standard ISO9000 series.

ბოლო ათწლეულების განმავლობაში, ხარისხის „გურუებმა“ - ქროსბი, დემინგი, ჯურანი, შეძლეს და ჩამოაყალიბეს ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპები. ამის მიუხედავად, დღემდე ხარისხის განვითარება ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის დიდი გამოწვევა და მთავარი საზრუნავი. ამ საზრუნავიდან გამომდინარე მეორე საუკუნის დასასრულს გაჩნდა ახალი ტერმინი - ხარისხის ტოტალური მართვა (TQM) რომელიც აერთიანებს ხარისხისა და მენეჯმენტის იდეებსა და მიდგომებს. არსებობს ბევრი განსხვავებები ამ ტერმინის განმარტებაში, ზოგი მას კონკურენტუნარიანობის მიღწევის აბსოლუტურ საშუალებას მიიჩნევს, ზოგი კი მენეჯმენტის მოდად. მიუხედავად განმარტებებისა და აღწერილობის

განსახვავებულებისა, მათ უკან მაინც საერთო იდეაა, რომელიც ორიენტირებულია ადამიანებზე. ის ცვლილებები, რასაც TQM ეხება პირველ რიგში მოიაზრებს ადამიანების შეხედულებებისა და დამოკიდებულებების ცვლილებას. ის გულისხმობს, თითოეული დასაქმებულის ჩართულობა პროცესის უწყვეტ განვითარებაში და თითოეულ მათგანს ანიჭებს გარკვეულ ავტონომიას, რომელიც მუდმივად ეძებს ახალ გზებს გარემოს უკეთესად შესაცვლელად. TQM- მა ევოლუციის რამდენიმე პერიოდი განიცადა, სანამ საბოლოო ჯამში არ ჩამოყალიბდა როგორც მართვის ფილოსოფია, რომელიც გაცდა პროდუქციის წარმოების საზღვრებს და არ მოიცვა ყველა ინსტიტუცია. სტეპლესი გამოყოფდა 3 პერიოდს: ხარისხის კონტროლი, ხარისხის გარანტია და ხარისხის ტოტალური მართვა. ამავდროულად, გარვინი ამტკიცებდა, რომ ის მოიცავდა 4 ეტაპს: შემოწმება, სტატისტიკური ხარისხის კონტროლი, ხარისხის გარანტია და სტრატეგიული ხარისხის მართვა.

ხარისხის ტოტალური მართვის განმარტებისას მნიშვნელოვანია გავიაზროთ რას არ წარმოადგენს მართვის ეს სტილი. მაგალითად, TQM არ არის ვალდებულება, რომლის მიხედვითაც უნდა იმართოს ორგანიზაცია, დაწესებულებას თავად უნდა სურდეს მისი დანერგვა. ეს არ არის ინსპექტირება, მართვის ეს ფორმა ყოველთვის ცდილობს გააკეთოს პირველივე ჯერზე ყველაფერი ხარისხიანად, რათა აღარ დაჭირდეს სისტემური შემოწმება ხარვეზის ან შეცდომის აღმოსაჩენად. მას არ აქვს შემუშავებული გეგმა, და არ გულისხმობს საშუალო დონის მენეჯერების მიერ დირექტივების გაცემას დაქვემდებარებულებზე. ტოტალური გულისხმობს, ორგანიზაციის ყველა წევრისა და ყველაფრის ჩართულობას გაუმჯობესებისთვის.

როდესაც ხარისხზე ვსაუბრობთ, პირველი წარმოდგენები ადამიანის გონებაში ასოცირდება ყველაზე მაღალ სტანდარტებთან. მაგალითად, ოქსფორდის, კემბრიჯისა და სტენდფორდის უნივერსიტეტები განათლებაში მიიჩნევა მაღალი სტანდარტის უნივერსიტეტებად. ნებისმიერ სხვადასხვა დარგსა თუ კულტურაში შეგვიძლია ასევე გამოვყოთ ხარისხის მაღალი სტანდარტები. მაგრამ განათლების სისტემაში ხარისხის როლი მეტად მნიშვნელოვანია, რადგან განათლების შედეგები ყოველთვის

გრძელვადიანია, რომელიც პირდაპირ აისახება საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაზე და შესაბამისად ამ სისტემაში უწყვეტად უნდა ხდებოდეს ხარისხის უზრუნველყოფა. ზოგადად განათლება, ისევე როგორც უმაღლესი განათლება მუდმივად იყო შესწავლის საგანი. ისტორიულად, საზოგადოებაში სულ რამდენიმე ინსტიტუცია შეიძლება ქონდეს უფრო გრძელი ისტორიის ვიდრე უმაღლეს განათლებას, მიუხედავად დროთა განმავლობაში ამ სისტემის ძირეული ცვლილებებისა. განათლება საზოგადოების მნიშვნელოვანი ნაწილია, რომელიც ზეგავლენას ახდენს ამავე საზოგადოებაზე.

სტუდენტები, მათი ოჯახის წევრები, მთავრობა და თავად საგანმანათლებლო სისტემა, ყველა ითხოვს სტუდენტებისათვის ხარისხიან განათლებას. მაგრამ, რას ნიშნავს მაღალი ხარისხის განათლება? განათლება და მისგან მიღებული შედეგები, განსხვავდება სხვა ინდუსტრიებისგან, ამ სისტემაში პრაქტიკაში დანერგილმა ხარისხის მენეჯმენტის ეფექტურობის შეფასება შესაძლებელი იქნება გრძელვადიან პერიოდში. თითოეულ საზოგადოებასა და კულტურაში განათლების აღქმა განსხვავებულია შესაბამისად დეფინიციები და მოსაზრებები განათლების ხარისხის გაუმჯობესებაზე მრავალნაირია. უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას სჭირდება ხარისხის მენეჯმენტი ეფექტურობისა და ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით (Gibbons, 1994) , რათა ბაზარზე უზრუნველყო გამოცდილი და მცოდნე მუშახელი. მიზეზი იმისა, თუ რატომ არის ხარისხის მართვა რთული უსდ-ებში, მისი პროდუქციის რთული ხასიათიდან გამომდინარეობს. განათლება განიხილება, როგორც სისტემა/ქსელი, რომელიც ურთიერთდამოკიდებულ კომპონენტებს შეიცავს, რომლებით ერთობლივად მუშაობენ მიზნის მისაღწევად (Deming W. E., 1993). ამასთანავე, იორკი გვაფრთხილებს, რომ მაღალი ხარისხის სწავლებიდან ყოველთვის არ გამომდინარეობს მაღალი ხარისხის სწავლა ან პირიქით.

უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხი შეიძლება შეფასდეს სხვადასხვა განმარტებებითა და საზომებით, თუმცა ჯერ კიდევ არ არსებობს უნივერსალური კონსენსუსი თუ როგორ უნდა მართონ ხარისხი უსდ-ებში და ამიტომაც ხშირად შევხვდებით ხარისხის მართვის განსხვავებულ მოდელებს სხვადასხვა უნივერსიტეტებში.

არსებობს რამდენიმე მიზეზი თუ რატომ უნდა ცდილობდეს თითოეული უნივერსიტეტი ხარისხის გაუმჯობესებას (SUDHA, 2013):

1. კონკურენცია - გლობალიზაციის პირობებში უკვე შესამჩნევია გაზრდილი კონკურენცია სხვადასხვა უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებების სტუდენტებს შორის;
2. მომხმარებელთა კმაყოფილება - უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების მომხმარებლებად გვევლინებიან სტუდენტები, მშობლები ან სპონსორები, რომლებიც გარკვეული საფასურის სანაცვლოდ იღებენ მომსახურებას. შესაბამისად მნიშვნელოვანია, რომ მიღებული განათლება და მასზე დახარჯული დრო და ენერჯია იყოს ხარისხიანი, რომელიც აგვერთვა უპასუხებს ბაზარზე არსებულ მოთხოვნებს;
3. სტანდარტების დაცვა - საგანმანათლებლო დაწესებულებები ყოველთვის უნდა ცდილობდეს, რომ დააწესონ საკუთარი სტანდარტები, რომელსაც მუდმივად შეინარჩუნებენ წლების განმავლობაში. იმისათვის რომ დაწესებულებებში ეს სტანდარტები იქნას მიღწეული საჭიროა ხარისხის მუდმივი სრულყოფა/გაუმჯობესება;
4. ანგარიშვალდებულება - ყველა დაწესებულება ანგარიშვალდებულია საკუთარი მფლობელების წინაშე (საჯარო თუ კერძო). ამრიგად, ხარისხი შეიძლება ჩაითვალოს მონიტორინგის მექანიზმად, რომელიც მფლობელთათვის მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მიღების საშუალებას იძლევა;
5. თანამშრომლების ზნეობისა და მოტივაციის გაუმჯობესება - ხარისხის კონცეფცია უნივერსიტეტებში ზრდის თანამშრომლების ზნეობასა და მოტივაციას. იქ სადაც ხარისხს დიდი მნიშვნელობა ექცევა მთელი შიდა პროცესები ხდება სისტემური, სადაც თითოეული დეპარტამენტი მჭიდროდ თანამშრომლობს საერთო მიზნის მისაღწევად, რაც შემდგომში პირდაპირ აისახება მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე;
6. სანდოობა, პრესტიჟი და სტატუსი - თუ საგანმანათლებლო დაწესებულებები მუდმივად იზრუნებენ ხარისხის განვითარებაზე, ეს გავლენას იქონიებს მის, როგორც ბრენდის, სახელზე. რადგან სამომავლოდ დაწესებულება აღიქმება როგორც სანდო, რაც განსაზღვრავს მის პრესტიჟსა და სტატუსს;

7. მეტი შესაძლებლობები - იქიდან გამომდინარე, რომ ხარისხის ამაღლება დაკავშირებულია უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების პრესტიჟსა და სტატუსზე, ეს ასევე გზას უხსნის დაწესებულებებს მიიღონ უფრო მეტი დაფინანსება/გრანტები/შემოწირულობები.

უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის მართვის გაუმჯობესება და TQM-ის განვითარება 1990-იანი წლებიდან დაიწყო. ამ პერიოდში გაიზარდა სასწავლო დაწესებულებებისა და თავად სტუდენტების მიერ კონკურენცია დაფინანსებების მოსაპოვებლად. მთავარი წამყვანი მოტივატორი ფინანსური უზრუნველყოფა უფრო გახდა, ვიდრე თავად ხარისხის გაუმჯობესებაზე ფიქრი (A. Quinn, 2009). სწორედ ამ მოტივაციით კონკურენციის გაწევამ გამოიწვია ხარისხის გაუმჯობესება და არსებული ეკონომიკური სიტუაციებიდან გამომდინარე განათლების სისტემაში ხარისხის უზრუნველყოფაც იგივე სცენარებით განვითარდა, როგორც ინდუსტრიულ სექტორში. დემინგი ფიქრობდა, რომ ხარისხის ტოტალური მართვის ადაპტირება განათლების სისტემაში, ყოველთვის შეუნარჩუნდა მას კონკურენტუნარიანობას, აღმოფხვრიდა არაეფექტურობას ნებისმიერ დონეზე, უპასუხებდა ბაზრის მოთხოვნებსა და გაზრდიდა განათლების სისტემის ორივე მხარის კმაყოფილებას (Deming W. , 1993). პიკი კი ამტკიცებს, რომ TQM აუმჯობესებს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს მრავალი თვალსაზრისით, როგორცაა, სასწავლო პროცესების გაუმჯობესება, საგანმანათლებლო მოტივაციის ამაღლება, სასწავლო გეგმისა და სერვისების გაუმჯობესება და ხარჯების შემცირება (Peak, 1996).

TQM- ის განათლების სისტემაში განსახორციელებლად, მნიშვნელოვანია თავად მსმენელების (სტუდენტების) ჩართულობა პროცესებში. გამომდინარე იქიდან, რომ საბოლოო ჯამში ხარისხიანი განათლება სწორედ სტუდენტებს მიეწოდებათ, ეს უკუკავშირი უზრუნველყოფს იმ საჭიროებების, პრობლემების დანახვას, რასაც რეალურად სტუდენტები აწყდებიან და ორივე მხარის, განათლების მიმწოდებელსა და განათლების მიმღების, ჩართულობა აუმჯობესებს უნივერსიტეტებში არსებულ

მდგომარეობას. ის მმართველები, რომლებმაც თავად დანერგეს ეს კონცეფცია საკუთარ უნივერსიტეტებში, აღნიშნავენ პროდუქტულობის ხარისხის გაზრდას.

1.2 ხარისხის ტოტალური მართვის (TQM) სისტემა და მისი კონცეპტუალური მოდელები

TQM არ მიიღწევა ხელმძღვანელებითა და სუპერვაიზორებით, მისი მიღწევის საშუალებაა ექსპერიმენტები და ინოვაციები. არსებობს რამდენიმე მოდელები და მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება ხარისხის გაუმჯობესებისათვის და მისი კონტროლისათვის, რომელიც ჩამოყალიბდა სპეციალური მითითებებისა და ინსტრუქციების გარეშე მუშაობის პროცესში. თუმცა მისი ხშირად და ფართოდ გამოყენების გამო, ჩამოყალიბდნენ გარკვეული სისტემის სახით, ინდივიდუალურ მოდელებად, რომელსაც ხარისხის ან ხარისხის ტოტალური მართვის მოდელებსაც უწოდებენ. მათი გამოყენება შესაძლებელია რეგულარულად და მათი გამოყენებით შესაძლებელია ეფექტური დაგეგმვა და მუდმივი განვითარება.

ხარისხის ტოტალური მართვა ახალი კონცეფცია განსაკუთრებული მახასიათებლებით. Juran - ის მოდელის მიხედვით, ამ კონცეფციით, პირველ რიგში შესაძლებელია ნაკლები დანახარჯებით მაღალი შემოსავლების მიღება. შემდეგ ის აკმაყოფილებს მომხმარებელთა მკაფიო მოთხოვნებს. რომელთა მისაღწევადაც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში აღმასრულებელი დირექტორიდან დაწყებული ყველაზე ბოლო დონის სპეციალისტით დამთავრებული ყველა იყოს ჩართული ხარისხის უზრუნველყოფაში. თითოეული წევრის ჩართულობისათვის მნიშვნელოვანია თანამშრომლებში მოტივაციის ამაღლება. ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტი აერთიანებს თანამშრომლებს დეპარტამენტების მიუხედავად. ამ დროს ორგანიზაციაში შესაძლებელია არ იყოს გამოყოფილი ხარისხის მართვის ცალკეული დეპარტამენტი. ორგანიზაციის ოპტიმიზაცია მოითხოვს თანამშრომლების უფრო მჭიდრო კომუნიკაციას და გუნდურ მუშაობას, რომელიც თავისთავად მოითხოვს თანამშრომლების მუდმივ ტრენინგს, რომელიც შესაბამისობაში უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნებთან და მის განვითარებასთან. საბოლოოდ კი, ხარისხის ტოტალური კონცეფცია გულისხმობს შეფასების უწყვეტი პროცესისა და გარემო პირობებიდან გამომდინარე ადაპტაციების მიღებას. უარის უნდა ეთქვას იმ მენეჯმენტსა და მენეჯერს, სადაც

გადაწყვეტილებები ერთპიროვნულია და არ ექვემდებარება განხილვას. ჯურანის ეს მოდელი, რომელიც წარმოდგენილია სამკუთხედის (პირამიდის) სახით ასე გამოიყურება. (იხ. ნახაზი 1)

ISO 9000 წარმოადგენს საერთაშორისო მენეჯმენტის სტანდარტებსა და გზამკვლევებს. სტანდარტები პირველად გამოქვეყნდა 1987 წელს, მეორე ვერსია 1994 წელს, ხოლო მასში



ნახაზი 1. ჯურანის მოდელი

ძირეული ცვლილებები შეტანილ იქნება 2000 წელს, სადაც მენეჯმენტისთვის მთავარი დარჩა მომხმარებლები, ბიზნესის განვითარება და სრულყოფა. ეს დოკუმენტი კი ახალი სწავლის წყარო აღმოჩნდა ყველა დონის მენეჯერისათვის, მათ შორის ხარისხის აუდიტორებისა და კონსულტანტებისათვის.

ISO 9001:2008 ითვალისწინებს ხარისხის მართვის სისტემის მოდელს მომხმარებელთა მოთხოვნილების განსაზღვრის, დაკმაყოფილებისა და მათი კმაყოფილების ამაღლებისთვის. აღნიშნული სტანდარტი არის ზოგადი და გამოიყენება ყველა სახის ორგანიზაციისათვის, იქნება ეს კერძო თუ საჯარო დაწესებულებები, მათ შორის არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვისაც მიუხედავად მათი მოცულობისა. ყველაზე დიდი სარგებელი, რომელიც შეიძლება ორგანიზაციამ ამ სტანდარტით ხელმძღვანელობისას მიიღოს მიმართულია მომხმარებელთა კმაყოფილების გაზრდისაკენ, რომლის მიღწევაც შესაძლებელია შიდა პროცესების კოლექტიური მართვის საშუალებით.

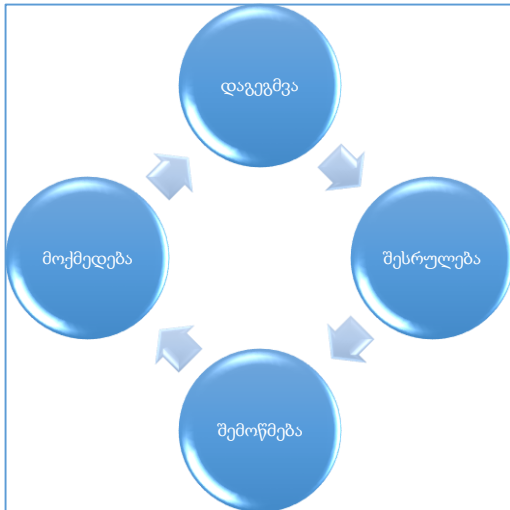
ISO 9001:2008 მეოთხე პუნქტი ეხება ხარისხის მენეჯმენტის სისტემას, სადაც დეტალურად არის გაწერილი საჭირო დოკუმენტაციების ჩამონათვალი ხარისხის კონტროლის უზრუნველყოფისათვის. აღნიშნული დოკუმენტის 4.1 მუხლი ზოგადად

ორგანიზაციას უწესებს შემდეგ მოთხოვნებს: ხარისხის მენეჯმენტის შექმნა, მისი დოკუმენტირება, დანერგვა, შენარჩუნება და მუდმივი სრულყოფა მოთხოვნების შესაბამისად. დოკუმენტში კი გაწერილი უნდა იყოს ორგანიზაციის პოლიტიკა ხარისხთან მიმართებით, ხარისხის უზრუნველყოფის სახელმძღვანელო, საერთაშორისო სტანდარტებით გათვალისწინებული პროცედურები ხარისხიანი პროდუქციისა თუ მომსახურების შესაქმნელად, საერთაშორისო სტანდარტებით მოთხოვნილი ჩანაწერები. ასევე, დოკუმენტური სახელმძღვანელოები რომელიც უზრუნველყოფს პროცესების ეფექტურ დაგეგმვას, შესრულებას და კონტროლს.

აღნიშნული დოკუმენტი განსაზღვრავს მინიმალური მოთხოვნილებებს ხარისხის უზრუნველყოფისათვის. ფორმატი და სტრუქტურა კი თითოეული ორგანიზაციისათვის ინდივიდუალურია და გადაწყვეტილება მიღებულ უნდა იქნას ორგანიზაციის ზომის, კულტურისა და საჭიროებების მიხედვით.

დოკუმენტის მე-5 პუნქტი განსაზღვრავს მენეჯმენტის პასუხისმგებლობას და მისგან მოითხოვს: მომხმარებლებზე პასუხისმგებლობას, ხარისხის პოლიტიკის მხარდაჭერას, ხარისხის მიზნების დადგენას, პროცესების მართვისას პასუხისმგებელი პირების გამოყოფს. მე-6 პუნქტი აწესრიგებს ორგანიზაციაში რესურსების მართვას. რესურსების მუდმივი უზრუნველყოფა სისტემაში ინოვაციების დანერგვისა და გაუმჯობესების გზაა. ამიტომაც აღნიშნული სტანდარტი რესურსებს განიხილავს სამი მიმართულებით: პერსონალი, ინფრასტრუქტურა და სამუშაო გარემო, რომელიც მოითხოვს შემდეგ პუნქტებს: საჭირო რესურსების უზრუნველყოფას, კომპეტენტურ პერსონალს, საჭირო ინფრასტრუქტურის უზრუნველყოფას და შესაფერისი სამუშაო გარემოს შემქნას თანამშრომლებისათვის. მე-7 პუნქტი ეხება პროდუქციის რეალიზაციას, რომლის დროსაც ISO-ს სტანდარტების მიხედვით საჭიროა პროდუქციის რეალიზაციის დაგეგმვა, მომხმარებელთან დაკავშირებული პროცესების კონტროლი, პროდუქციის დიზაინის დახვეწა და განვითარება, შექმნილი პროდუქციის კონტროლი, წარმოებისა და მომსახურების კონტროლი და საბოლოო ეტაპზე მონიტორინგისა და შეფასების პროცესი.

მე-8 პუნქტი კი მოიცავს ანალიზსა და პროცესების გაუმჯობესების სტანდარტებს. აღნიშნულისათვის საჭიროა მუდმივი მონიტორინგი და დაკვირვება, რაც გულისხმობს, როგორც მიმდინარე პროცესებს, ასევე უკვე არსებულ ინფორმაციებს. მონაცემები უნდა შეგროვდეს და გაანალიზდეს. ეს შესაძლებელია განხორციელდეს რამდენიმე გზით, მათ



ნახაზი 2. PDCA ციკლი

შორის: დაკვირვება, დათვლა, ფოკუს ჯგუფები, ინტერვიუები, კითხვარები და ვორქშოფები. მასზე დაყრდნობით კი დაიგეგმება მონიტორინგის ღონისძიებები, კონტროლის ეტაპზე შესაძლებელია გამოვლინდეს წუნდებული, არასრულყოფილი პროდუქცია, რომელიც საჭიროებს ანალიზსა და მის განვითარებას.

ISO სტანდარტის მოდელი ემყარება ორგანიზაციაში მენეჯმენტის პასუხისმგებლობას,

რესურსების უზრუნველყოფას, პროდუქციის რეალიზაციასა და ანალიზისა და პროცესების გაუმჯობესებას. ეს ოთხი ძირითადი ეტაპი ქმნის უწყვეტ ციკლს, სადაც ბოლო ეტაპიდან შესაძლებელია ისევ პირველ ეტაპზე გადასვლა. მიღებული ანალიზის მეშვეობით მენეჯმენტის ისევ ევალება არსებული მდგომარეობიდან გამომდინარე შეცვალოს დაგეგმვა, გამოიყენოს რესურსები უფრო ეფექტურად, რათა პროდუქციის რეალიზაცია გაიზარდოს.

დემინგის მიერ შემოთავაზებული მოდელი PDCA (Plan-Do-Check-Act), რომელიც ციკლურობით ხასიათდება გარკვეულწილად იმეორებს იმ ციკლს, რაც ISO-ს სტანდარტებით არის შემუშავებული (იხ. ნახაზი 2). აღნიშნული მოდელის გამოყენება შესაძლებელია ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისათვის მათ შორის საგანმანათლებლო სისტემაში. დაგეგმვა ციკლის პირველი ეტაპია, რომელმაც უნდა გამოავლინოს ორგანიზაციის მიზანი და მიზანთან შესაბამისობაში მოიყვანოს ფასეულობები, მეთოდოლოგია, ხედვა. შემდეგი ეტაპი მოიცავს დაგეგმილი ღონისძიებების გატარება და დანერგვა, რასაც ჭირდება თანამშრომლების დატრენინგება, ხარისხის პროცესების

შენარჩუნებისა და გაუმჯობესებისათვის. თითოეულ თანამშრომელს უნდა ესმოდეს ხარისხის მნიშვნელობა, ხარისხის ტოტალური მართვის ფილოსოფია, ორგანიზაციის ფასეულობები, რათა დაგეგმილი ღონისძიებების ეფექტური შესრულება შეძლონ. შემდეგი ეტაპია აღნიშნული გატარებული ღონისძიებების შემოწმება. ეს ეტაპი აფასებს, როგორც დაგეგმვის ნაწილს ასევე დანერგვის ნაწილს. მაგალითად, საგანმანათლებლო სექტორში ხდება თანამშრომლებისა, როგორც პროფესორების, ისე ადმინისტრაციული თანამშრომლების საქმიანობის აქტიური მონიტორინგი და ანალიზის საშუალებით დგინდება, რამდენად შესაბამისობაშია მათ მიერ გატარებული აქტივობები ორგანიზაციის მიზანთან. ბოლო ეტაპი კი მოიცავს მოქმედებას, რომლის დროსაც სისტემაში ხდება იმ პრობლემების შესწორება, რომელიც წინა ეტაპზე გამოვლინდა.

ექვსი სიგმის მოდელი პირველად მოტოროლამ გამოიყენა 1980 წელს. ამის შემდეგ ის გამოყენებულ იქნა სხვადასხვა ორგანიზაციების მიერ, მათ შორის: General Electric, Ford, Delhi, Sony, Palaroid... წარმოების სექტორიდან გადმოინაცვლა ასევე სასწავლო დაწესებულებებშიც ხარისხის შეფასებისა და გაუმჯობესების მიზნით.

ექვსი სიგმა განიხილება, როგორც სტატისტიკური გაზომვის საშუალება, ფილოსოფია და მეთოდოლოგია. როგორც გაზომვის საშუალება, ის ემყარება სტატისტიკას და წარმოდგენილია ცხრილის სახით. მოდელი საშუალებას იძლევა გაანალიზდეს წუნდებული პროდუქცია და მისი დამოკიდებულება მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე. ცხრილში სიგმის ვარიაცია 0-დან 6-მდე . მეექვსე სიგმაზე, დეფექტების რაოდენობა ყოველ მილიონ შემთხვევაში 3.4 პროცენტია შესაბამისად მომხმარებელთა კმაყოფილების დონე 99.9 პროცენტია. ექვსი სიგმა, როგორც ფილოსოფია ემყარება მომხმარებელზე ფოკუსირებას და პროცესებიც გაუმჯობესებას, რასაც ეფუძნება მჭიდრო კორელაცია დეფექტების, ღირებულებისა და მომხმარებლის კმაყოფილების დონეს შორის. ექვსი სიგმა, როგორც მეთოდოლოგია მოიცავს პროცესების განვითარების 5 ეტაპს: აღმოჩენა, გაზომვა, ანალიზი, განვითარება და კონტროლი.

ამერიკის შეერთებულ შტატებში, სტანდარტებისა და ტექნოლოგიების ინსტიტუტის მიერ გაცემული მალკომ ბალდრიჯის სახელობის ეროვნული ხარისხის ჯილდო არის უმაღლესი ჯილდო, რომელიც გადაეცემათ ხარისხის ამაღლებასა და გაუმჯობესებისათვის გაწეული წვრილისათვის. იმისათვის რომ, ხარისხის მნიშვნელობა უფრო მეტად გაზრდილიყო და მომხდარიყო მისი მნიშვნელობის გაზიარება ყველა ინსტიტუტისათვის კონგრესმა აღნიშნული ჯილდო დაამტკიცა 1987 წელს. ბალდრიჯის კრიტერიუმები რომელიც 7 ეტაპად იყოფა ამერიკულ კომპანიებს უყენებდნენ შესაბამის სტანდარტებს, რომელთა განხორციელების შემდეგ კომანიებს უკეთესად შეეძლოთ გლობალურ ბაზარზე პოზიციონირება. ეს კრიტერიუმები აუმჯობესებს ინვესტორების, მმართველების, დამფუძნებლების ფინანსურ მდგომარეობას და ასევე მომხმარებლების კმაყოფილებას. ამ მოდელის გამოყენება შესაძლებელია საგანმანათლებლო სისტემაშიც. 2007 წელს გამოქვეყნებული რედაქტირებული ვერსია მოიცავს განათლებაში ხარისხის ამაღლების კრიტერიუმებსაც. მთავარი 7 კატეგორია კი შემდეგნაირად გამოიყურება:

1. ხელმძღვანელობა - ორგანიზაციის უმაღლესი რგოლის მენეჯერები აწესებენ ორგანიზაციის ხედვებს, მიზნებს, ფასეულობებს, კომუნიკაციის მეთოდებს, ხოლო მთავრობა ორგანიზაციებისგან მოითხოვს კანონის აღსრულებას, სოციალურ პასუხისმგებლობას და ეთიკურ ქმედებებს.

2. სტრატეგიული დაგეგმვა - სტრატეგიულ დაგეგმვაში განიხილება ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები და განვითარების გეგმები. ასევე ამ ეტაპზე აირჩევა ის მოქმედებები რაც საჭიროა მიზნების და გეგმების შესრულებისათვის.

3. ფოკუსირება მომხმარებლებზე - ეს კატეგორია განიხილავს მომხმარებლების მოთხოვნილებებს, საჭიროებებს, მოლოდინებს. ასევე ორგანიზაციისა და მომხმარებლებთან ურთიერთობებს, მათთან ლოიალური ურთიერთობის დამყარების გზებს. საგანმანათლებლო სივრცეში მომხმარებლებად წარმოგვიდგებიან სტუდენტები, საზოგადოება. აღნიშნული კრიტერიუმი განიხილავს სტუდენტებისა და დაწესებულების მმართველების სამომავლო თანამშრომლობას, სტუდენტების, როგორც ლოიალური მომხმარებლების.

4. გაზომვა, ანალიზი და ცოდნის მენეჯმენტი - კატეგორიაში განიხილება, თუ როგორ ირჩევს, აგროვებს, მართავს, ანალიზს უკეთებს, აუმჯობესებს მონაცემებს, ინფორმაციას იღებს ორგანიზაცია და რა ჩამოყალიბებული სტანდარტები გააჩნია ზემოთ ჩამოთვლილი ინფორმაციების მოსაძიებლად და გასაანალიზებლად.

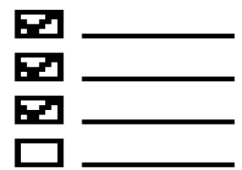
5. ფოკუსირება სამუშაო ძალაზე - კატეგორიაში განიხილება, თუ როგორ მართავს ორგანიზაცია სამუშაო ძალას, როგორ ცდილობს მათ განვითარებას, მათი პოტენციალის ამაღლებას და სრულად წარმოჩენას, სტრატეგისა და სამოქმედო გეგმების შესაბამისად.

6. პროცესის მენეჯმენტი - პროცესის მართვის კატეგორია განიხილავს, თუ როგორ უწევს ორგანიზაცია და როგორ ქმნის, მართავს და აუმჯობესებს თავის საკვანძო პროცესებს იმ სამუშაო სისტემების განსახორციელებლად, რომლითაც ხდება ფასეულობების მიწოდება და ორგანიზაციის წარმატებისა და მდგრადობის მიღწევს.

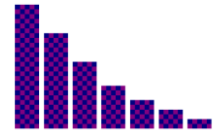
7. შედეგები - შედეგების კატეგორია განიხილავს ორგანიზაციის მუშობას და გაუმჯობესებას ყველა ასპექტში: პროდუქტის შედეგებზე, მომხმარებელზე ორიენტირებულ შედეგებზე, ფინანსური და ბაზრის შედეგებზე, პროცესის ეფექტურობის შედეგები და ხელმძღვანელობის შედეგები. შედეგების შეფასება კონკურენტების შედეგებთან შედარების შესაძლებლობას იძლევა.

არსებობს მრავალი მეთოდი, რომელიც საკმაოდ გამოყენებადია მონაცემების შეგროვებისა და ანალიზისათვის, პრობლემების სტრუქტურირებისა და გადაწყვეტილებების ჩამოყალიბებისათვის. ერთ-ერთი ასეთი ინსტრუმენტების ნაკრები შემუშავებულია იშაკავას მიერ 1984 წელს, რომელსაც ეწოდება „ხარისხის კონტროლის 7 ინსტრუმენტი“. ეს ინსტრუმენტები საშუალებას იძლევა მკაფიოდ წარმოჩენილ იქნას მნიშვნელოვანი პრობლემები და ზოგიერთი მათგანი ეყრდნობა რიცხობრივ ანალიზს.

1. შესამოწმებელი ფურცელი (Checksheet) - საშუალებას იძლევა გრაფიკულად მარტივად წარმოსადგვი იყოს ის ინფორმაცია/საკითხები, რომელიც დაკავშირებულია ხარისხის მართვასთან და მის უზრუნველყოფასთან. მისი ხშირად გამოყენების მიზეზი მის სიმარტივეშია.

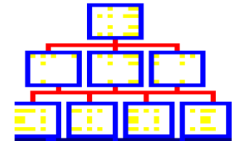


2. პარეტო სქემა (Pareto Chart) - ყველაზე ხშირად გამოყენებადა, რადგან ამ დიაგრამების საშუალებით შესაძლებელია დადგინდეს სისტემაზე მოქმედი ყველაზე მზარდი და სუსტი ეფექტები.



შესაბამისად დიაგრამა გვაძლევს ინფორმაციას იმ მნიშვნელოვან ეფექტებზე, რომელზეც ფოკუსირება უნდა მოხდეს.

3. ნაკადების სქემა (Flowchart) - საუკეთესო ილუსტრაციაა პროცესის წარმოსაჩენად. პროცესების დაყოფა გარკვეული კატეგორიებით საშუალებას იძლევა იმ შეცდომების დანახვის, რომელიც სისტემას გააჩნია.



4. მიზეზების და ეფექტურობის დიაგრამა (Cause and Effect Diagram) - იმიკავას დიაგრამა საშუალებას იძლევა წარმოჩენილ იქნას თითოეული განხორციელებული ქმედების მოსალოდნელი ეფექტები და პრობლემები.



5. ჰისტოგრამა (Histogram) - ეს დიაგრამა ერთი-ერთი მარტივად წარმოსაჩენი დიაგრამა მიღებული შედეგებისათვის. მისი გამოყენება საკმაოდ მაღალი ტენდენციით ხასიათდება. ის ყველაზე მარტივად და თვალსაჩინოდ აანალიზებს მიღებულ რიცხობრივ შედეგებს.



6. სკატერის დიაგრამა (Scatter Diagram) - დიაგრამა საშუალებას იძლევა გაანალიზდეს ერთი ცვლადის მეორეზე დამოკიდებულება.



7. საკონტოლო სქემა (Control Chart) - კონტროლის სქემა ყველაზე ფუნდამენტალური ინსტრუმენტია სტატისტიკური ხარისხის კონტროლისათვის. სქემაზე აღნიშნება ზედა და ქვედა კონტროლის ლიმიტები, რომლებიც გამოითვლება მათემატიკური ფორმულირებებით.



ის წერტილები, რომლებიც აღნიშნულ საზღვრებს ცდება, წარმოადგენს ისეთ ვარიაციებს, რომელიც შესაძლებელია მარტივად მოიძებნოს და აღმოფხვრილ იქნას.

არსებობს ისეთი მეთოდებიც, რომლებიც არ არის ისეთივე სტანდარტიზებული როგორც ზემოთ ჩამოთვლილი 7 ხარისხის კონტროლის ინსტრუმენტები. თუმცა მათი გამოყენების

გზით, ძალიან დიდი პოპულარობით სარგებლობენ განსაკუთრებით საგანმანათლებლო სივრცეში.

1. გონებრივი შტურმი (Brain Storming) – TQM-ის ყველაზე მარტივი და იდეალური მოდელია. ის ეფუძნება საკმაოდ მარტივ ტექნიკას და საშუალებას იძლევა გუნდის თითოეულმა წევრმა წარმოადგინოს საკუთარი მოსაზრებები, სადაც ხდება ამ იდეების დაგენერირება. თითოეული პიროვნება ვიზუალური თვალსაჩინოებისთვის ჩამოწერს მის მიერ მოფიქრებულ კონკრეტულ იდეასა თუ იდეებს. იდეების გენერირების დროს აკრძალულია კრიტიკა. საბოლოო ჯამში გადაიხედება ყველა ჩამოწერილი მოსაზრებები და ხდება იმ მოსაზრებების მიღება, რომელიც ყველაზე რელევანტურია იმ კონკრეტულ მომენტში.

2. ბენჩმარკეტინგი (Benchmarking) - ეს მოდელი პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის გაზომვის სტანდარტი გახდა. ყველა პროდუქციისა და მომსახურებისათვის გამოყოფილია მისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკური ხარისხის სტანდარტები. შესაბამისად გუნდის წევრების მთავარი ამოცანა მუშაობის პროცესში მიღწეულ იქნას აღნიშნული ხარისხი. ბენჩმარკეტინგი წარმოადგენს ერთგვარ მიზანს მენეჯმენტისათვის.

3. ხარისხის ციკლი (Quality Circles) - ერთ დარგში შესაძლებელია რამდენიმე გუნდი მუშაობდეს ერთმანეთთან მსგავს სამუშაოზე. ეს მოდელი გულისხმობს, მსგავსი ტიპის სამუშაო პროცესებში ჩართული ჯგუფის წევრების ერთმანეთთან კომუნიკაციასა და მოსაზრებების გაზიარებას. ეს შესაძლებლობას ქმნის ახალი აღმოჩენებისა და ხარისხის გარანტიების გაზრდის. როდესაც ჩამოყალიბდება „ხარისხის წრე“, ეს თანამშრომლობა გადაიზრდება რეგულარულ შეხვედრებასა და ახალი მეთოდების ჩამოყალიბებაში.

4. სტრატეგიული დაგეგმვა (Strategic Planning) - ხარისხის უზრუნველყოფისათვის საჭიროა სტრატეგიული დაგეგმვა. ხარისხს ჭირდება სისტემატიური დაგეგმვა, როგორც სტრატეგიულ, ასევე ტექნიკურ დონეზე. ხარისხის ტოტალური მართვისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტი სწორედ სტრატეგიული დაგეგმვაა. ყველა ინსტიტუციას უნდა ქონდეს გრძელვადიანი გეგმები. გრძელვადიანი ხედვა ყველაზე მნიშვნელოვანია

წარმატების მოსაპოვებლად. სტრატეგიული დაგეგმვა აყალიბებს გრძელვადიან პრიორიტეტებს და ასევე ხელს უწყობს უწყვეტი განვითარების პროცესს.

5. სწავლის უწყვეტი პროცესები (Continuous Learning Processes) - ხარისხის ტოტალური მართვა ითხოვს სწავლის უწყვეტ პროცესს. თითოეული ორგანიზაცია უნდა ცდილობდეს მუდმივად მიიღოს და დანერგოს ახალი მეთოდები პროცესის ნებისმიერ ეტაპზე. ხარისხის ტოტალური მენეჯერის მიზანია სწორეს ის ადამიანები ამოარჩიონ, რომელთაც აქვთ სურვილი მუდმივი განვითარების, ინოვაციურებისა და სწავლების. მწირი მსოფლმხედველობა საშუალებას არ აძლევს არცერთ მხარეს განვითარების. ამიტომაც პროცესების უწყვეტობა ასევე უნდა ეფუძნებოდეს მომხმარებელთა კმაყოფილებას.

6. შეფასების პროცესი (Evaluation Processes) - ხარისხის უზრუნველყოფა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ როდესაც ხდება ექსპერიმენტებისა და ინოვაციების შეფასება. შეფასება არ გულისხმობს მხოლოდ პროცესის ერთ ეტაპს. მისი საჭიროება დგას პროდუქციის უზრუნველყოფისა და განვითარების თითოეულ ეტაპზე. სისტემური შეფასებები საჭიროა ხარისხისა და პროცესების განვითარებისათვის.

1.3 უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის (TQM) სისტემის გამოყენების უცხოური გამოცდილება

ხარისხის ტოტალური მართვა განათლებაში პოპულარული გახდა 1990 წლიდან, რაც მოწმობს ამ პერიოდში გამოქვეყნებული მრავალფეროვანი წიგნები, ჟურნალები და სტატიები. TQM ასევე გავრცელდა საგანმანათლებლო ორგანიზაციებში. მაგალითად, ზედამხედველობისა და სასწავლო გეგმების შემუშავების ასოციაციამ 1992 წელს ნოემბრის თვეში გამოქვეყნებული ჟურნალი „ხელმძღვანელობა საგანმანათლებლო სისტემაში“ მიუძღვნა ხარისხის ტოტალური მართვის ინიცირების, დანერგვის მხარდაჭერას. კროუფორდმა და შუტლერმა (Crawford, 1999) გამოიყენეს კროსბის მოდელი, TQM-ის განათლებაში გამოსაყენებლად. მოდელი და მათ მიერ არჩეული სტრატეგია ეფუძნებოდა სწავლების სისტემის ხარისხის გაუმჯობესებას და ამ მიმართულებით ორიენტირებას და არა მხოლოდ გამოცდებზე მიღებულ შედეგებზე. გამოცდები სწავლების სისტემის მხოლოდ სადიაგნოსტიკო იარაღია. სტუდენტთა საგანმანათლებლო საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად საჭიროა სასწავლო გეგმების მუდმივი სრულყოფა. ამ სტრატეგიამ გამოავლინა განათლების სისტემაში არსებული უამრავი ხარვეზები. ამ პერიოდიდან მოყოლებული მრავალ წამყვან უნივერსიტეტებში დაინერგა TQM, მათ შორის თავდაპირველად ამერიკაში, ინგლისსა და ავსტრალიაში.

აშშ-ში, ქლემსონის უნივერსიტეტში 1993 წელს წამოიწიეს CQI (Continuous Wuality Improvement) პროგრამა , რომლის მიზანი იყო ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესება. პროგრამის მიზანი იყო ფაკულტეტების, თანამშრომლების, სტუდენტებისა და ადმინისტრაციული ერთეულების ინტეგრირებული ჩართულობა მართვისა და ხარისხის გაუმჯობესებისათვის.

როჩესტერის ტექნოლოგიის ინსტიტუტის ბიზნეს სკოლა, ერთ ერთი მოწინავეა მსოფლიოს მასშტაბით. ინსტიტუტმა ხარისხის ტოტალური მართვის გამოყენებით აირჩია 3 გზა, რომლის საშუალებითაც შეძლო ფუნდამენტური ცვლილებების შეტანა ბიზნეს სკოლის მართვისათვის. ესენია:

1. საინფორმაციო: საკითხავი მასალები ყველასათვის იყო ხელმისაწვდომი;
2. ტრენინგი: ყველა ფაკულტეტმა და განსაკუთრებით ყველა თანამშრომელმა გაიარეს ოთხდღიანი კორპორაცია Xerox-ის მიერ დაგეგმილი ტრენინგები;
3. გამოცდილება: ინდუსტრიის წარმომადგენლებს კამპუსში ვიზიტისას ყოველთვის ეკითხებოდნენ თუ რას ელოდებოდნენ კურსდამთავრებულებისგან?

ტეხასის სამხრეთ უნივერსიტეტმა TQM იმპლემენტაციისათვის შექმნა TIGER SPIRIT 2000 პროგრამა, რომელსაც ტრენინგების საშუალებით იმ უმაღლესი და საშუალო დონის მენეჯერებისათვის პრაქტიკულად უნდა გამოემუშავა მართვის ახალი უნარები, რომლებიც პასუხისმგებელნი იყვნენ თანამშრომელთა განვითარებისა და გამოცდილების გაღრმავებაზე. აღნიშნული პროგრამა ემყარებოდა გრძელვადიან პირველადი მიზნების მიღწევას:

- დეპარტამენტების მიერ პროდუქტულობის, ეფექტურობისა და ეფექტიანობის გაუმჯობესება; დასაქმებულთა ნიჭის, შესაძლებლობებისა და პოტენციალის უკეთ გამოყენება;
- თანამშრომლების დახმარება საკუთარი ცოდნის, უნარებისა და შესაძლებლობების გამოვლენაში; მათი კვალიფიკაციის ამაღლება, რომელიც ხელს შეუწყობს მოვალეობების უკეთესად შესრულებაში;
- მენეჯერების განვითარება, რომლებსაც ევალებათ ორგანიზება და ეფექტური მართვის სისტემების შექმნა, თითოეული განყოფილების მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად.
- დასაქმებულების მომზადება მზარდი მოთხოვნისა და კონკურენციის გასამკლავებლად გლობალურ გარემოში.

ორეგონის შტატის უნივერსიტეტი (OSU) გახდა ერთ ერთი პირველი კვლევითი უნივერსიტეტი აშშ-ში, რომელმაც შემოიღო TQM მეთოდოლოგია ადმინისტრაციულ სტრუქტურაში, 1989 წელს. როგორც კოლატი (Coate, 1993) აღნიშნავს, რომ ორეგონის უმაღლეს სასწავლებელში TQM გამოყენებულ იქნა ბიუჯეტის შემცირების დროს,

ორგანიზაციის რეორგანიზაციისა და რეინჟინერინგის პროცესში. დაწყებული ფინანსებითა და ადმინისტრირებით, შეიქმნა გუნდები, რომელმაც მნიშვნელოვან შედეგს მიაღწიეს ხარისხისა და პროცესების ეფექტურობის გაუმჯობესებისათვის. მომდევნო 4 წლის განმავლობაში TQM გამოყენება გაფართოვდა ადმინისტრაციულ სფეროში და მოიცვა სტუდენტების საქმიანობა, კვლევებისა და ფაკულტეტების ადმინისტრირების საქმიანობა. ის გამოყენებულ იქნება, ასევე, სასწავლო გეგმის შემუშავებაში, სწავლების გაუმჯობესებაში და კვლევითი წინადადებების შემუშავების პროცესში. უნივერსიტეტმა გამოიყენა „ზემოდან ქვემოთ“ მიდგომისათვის TQM, ხარისხის ფუნქციების გაუმჯობესებისთვის, რომელსაც უნდა გამოეყვლინა მომხმარებლის მოთხოვნები. კოლატმა გამოყო 6 ბარიერი, რომელიც ხელს უშლიდა უნივერსიტეტში ხარისხის გაუმჯობესებას: სკეპტიციზმი, დრო, ენა, საშუალო დონის მენეჯმენტი, უნივერსიტეტის მმართველობა და დისფუნქციური განყოფილებები. OSU-მ შეძლო ხარისხის ტოტალური მართვის წარმატებით გამოყენება არა აკადემიურ გარემოში, რაც სამომავლოდ პირველი პრეცედენტად აქცია, ფინანსური შემცირების გამო ორგანიზაციებში აღნიშნული მეთოდოლოგიის გამოყენება.

ავსტრალიაში, ვოლონგონგის უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკამ ოფიციალურად შემოიღო TQM-ის პროგრამა 1994 წელს, რომელსაც ეწოდა ხარისხის და სერვისის სრულყოფა (QSE). პროგრამას ქონდა ორი ძირითადი მიზანი: განვითარებულიყო ბიბლიოთეკის მიწოდებული სერვისები ხარისხის ტოტალური მართვის გამოყენებით და განვითარებულიყო სისტემური მიდგომა მომხმარებელთა მომსახურების გაუმჯობესებაში. ამავე წელს დაგეგმილმა ორგანიზაციულმა ცვლილებებმა და განვითარებამ მოიცვა კულტურული, სტრუქტურული და საშტატო ჩარჩო, რომელის წარმატება განპირობებული იყო TQM-ით.

ხარისხის ტოტალური მართვის იმპლემენტაციას წარმატებული შედეგები არა მხოლოდ უკვე წარმატებული და მსოფლიოს ბაზარზე კონკურენტული უნივერსიტეტებისთვის მოაქვს, არამედ ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის, რომელსაც აქვს სისტემური პრობლემები სექტორში. მხოლოდ ხელმძღვანელებისა და დასაქმებულების მზაობა არის საკმარისი, იმ

წარმატებული შედეგების მისაღებად, რასაც TQM იძლევა. ამის ნათელი მაგალითია ნაირობის უნივერსიტეტი კენიაში. 2010 წელს უნივერსიტეტში ჩატარებულმა კვლევამ (R. B. Nyaoga, 2010) აჩვენა, რომ კენიაში უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების გამოწვევები წარმოადგენდა შემდეგს:

- არასაკმარისი დაფინანსება, განსაკუთრებით კვლევების მიმართულებით;
- დაბალი ხარისხის, შეუსაბამო კურსები;
- ინფორმაციისა და ტექნოლოგიების არასაკმარისი გამოყენება;
- აკრედიტაციის ერთიანი სისტემის არ არსებობა;
- მენეჯმენტის მართვის არასაკმარისი უნარი.

ამ გამოწვევების მიუხედავად, საგანმანათლებლო დაწესებულებს უნდა მიეწოდებინათ ხარისხიანი განათლება, შესაბამისად ერთადერთი გამოსავალი შეზღუდული რესურსების პირობებში ხარისხის ტოტალური მართვის იმპლემენტაცია იყო, რად შემდეგნაირად აისახა ნაირობის უნივერსიტეტზე: TQM დაეხმარა უნივერსიტეტს, რომ გამხდარიყო ლიდერი უნივერსიტეტი მთელ რეგიონში. ასევე, მოხერხდა უმაღლესი განათლების მარეგულირებელი კომისიის (HERC) მოთხოვნების შესრულება, რამაც ხელი შეუწყო უნივერსიტეტის მხრიდან როგორც სტუდენტების, ისე ინდუსტრიის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

თავი II. უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის (TQM) სისტემის ორგანიზაცია

2.1 უსდ-ებში ხარისხის უზრუნველყოფის მარეგულირებელი საერთაშორისო ნორმები და ადგილობრივი საკანონმდებლო-ნორმატიული ბაზა

თითოეული ქვეყნის საგანმანათლებლო სისტემა ინდივიდუალურია. შესაბამისად, ხარისხის უზრუნველყოფა ამ სისტემებში განსხვავებულად აღიქმება. თითოეულს აქვთ თავისი ფილოსოფია და პრაქტიკა, აგრეთვე, საერთო მახასიათებლებიც. განსხვავებული აკრედიტაციის სისტემით, საგანმანათლებლო ატმოსფეროთა და სისტემებით, გლობალიზაციის პირობებში, მთელი მსოფლიო თანხმდება, რომ საჭიროა თანამშრომლობა საგანმანათლებლო სფეროში. სწორედ ამ თანამშრომლობამ შეუწყო ხელი რეგიონალური თუ საერთაშორისო ორგანიზაციების ჩამოყალიბებას. აღნიშნული ორგანიზაციები ადგენენ ხარისხის სტანდარტებს, როგორ უნდა მოხდეს სხვადასხვა საგანმანათლებლო სისტემების მიუხედავად ხარისხის აღიარება, აკრედიტაცია, კრედიტების სისტემის დანერგვა, სტუდენტების მობილობა თუ საერთო/ორმხრივი ხარისხის მინიჭება.

საერთაშორისო ქსელი უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სააგენტოებისათვის (ENQA/AHE) დაარსდა 1991 წელს. ორგანიზაციის დაარსების მისიას წარმოადგენდა უმაღლეს საგანმანათლებლო სისტემაში არსებული ხარისხის უზრუნველყოფის, შეფასების და შენარჩუნების შესახებ თეორიული და პრაქტიკული ინფორმაციის შეგროვება და დისემინაცია. მისი მიზნების კი შემდეგნაირია:

- ხელი შეუწყოს უსდ-ში საუკეთესო პრაქტიკის შენარჩუნებასა და განვითარებას;
- უსდ-ში ხარისხის მენეჯმენტის შესახებ კვლევების ხელშეწყობა;
- აკრედიტაციის ორგანოების ხელშეწყობა მსოფლიოს მასშტაბით;
- მზადყოფნა საექვო აკრედიტაციის შემთხვევებზე;

- დაეხმაროს წევრ ქვეყნებს, შეიმუშაონ სტანდარტები ინსტიტუციების შიგნით, ქვეყნის პოლიტიკის გათვალისწინებით;

- ინფორმაციულობის გაზრდა საერთაშორისოდ კვალიფიკაციის ამაღლების შესახებ;

2005 წლის აპრილში, INQAAHE გენერალურმა ასამბლიამ წარმოადგინა, აღნიშნულ გაერთიანებაში არსებულია 65 ქვეყნის ჩართულობით, ხარისხის მართვაში არსებული საუკეთესო პრაქტიკის სახელმძღვანელო. ისტორიული და კულტურული კონტექსტების გათვალისწინებით, აღნიშნული სახელმძღვანელო, აგრეთვე, გამოიყენება აკრედიტაციის პროცესების შემუშავებისას.

ხარისხის გარანტია უსდ-ებში ევროკავშირის ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტია. 1999 წელს ევროპის განათლების სამინისტრომ დაარსა უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცე (ENQA)

ევროპაში უსდ-ებში ხარისხის შეფასება შესაძლებელია განხორციელდეს 4X4 მატრიცის დახმარებით (DEI, 2003). რომელიც გამოიყურება შემდეგნაირად (იხ. ნახაზი 3):

	შეფასება	აკრედიტაცია	აუდიტი	ბენჩმარკეტინგი
საგანი				
პროგრამა				
ინსტიტუცია				
მიმართულება				

ნახაზი 3. 4X4 მატრიცა

შეფასება ხდება მატრიცაში მითითებული პუნქტების მიხედვით, მაგალითად საგნის მიხედვით შეიძლება შეფასდეს ქიმია, ინფორმატიკა. პროგრამის მიხედვით, თავად სწავლების შესაბამისობა ხარისხთან. აუდიტი აფასებს ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების დადებით ან უარყოფით მხარეებს, რომელიც დაწესებულია უსდ-ების მიერ. აუდიტორული შეფასება და მონიტორინგი მნიშვნელოვანია სამომავლო აქტივობების წარმატებით განსახორციელებლად. ბენჩმარკეტინგის დროს გაანალიზდება ჩამოთვლილი

ოთხი პუნქტი ყველაზე საუკეთესო გამოცდილების მქონე მონაცემებთან. აკრედიტაციის პროცესი კი აფასებს თითოეული პუნქტის სტანდარტებთან და კრიტერიუმებთან შესაბამისობას.

1999 წლის 19 ივნისს ქალაქ ბოლონიაში, ევროპის 29 ქვეყნის განათლების მინისტრებმა ხელი მოაწერეს ბოლონიის დეკლარაციას. ხელმოწერით დაადასტურეს საერთო მზადყოფნა და სურვილი უმაღლესი განათლების ერთიანი ევროპული სივრცის ჩამოყალიბების. აღნიშნულ დეკლარაციას წინ უსწრებდა ევროკავშირში არსებული სოციალურ-პოლიტიკური მოვლენები. ევროკავშირის ქვეყნებს შორის თავისუფალი გადაადგილების მინიჭებამ გამოიწვია სამუშაო ძალის თავისუფალი მიმოსვლა რეგიონის ქვეყნებს შორის, შესაბამისად საჭირო გახდა ერთიანი საგანმანათლებლო სტანდარტების მიღება, რათა კვალიფიციური კადრები და მათი სამეცნიერო ხარისხიც ერთნაირად აღიარებულ ყოფილიყო ევროკავშირის ქვეყნებში. იქიდან გამომდინარე, რომ განათლების სისტემისგან მიღებული სარგებელი პირდაპირ აისახება საზოგადოების კეთილდღეობაზე, ბოლონიის დეკლარაცია ყველა მნიშვნელოვანი დოკუმენტია ევროკავშირის საგანმანათლებლო სისტემაში, რადგან დეკლარაციას საფუძვლად უდევს თითოეული ხელმომწერი ქვეყნის მზაობა ერთიანი სამეცნიერო-ტექნოლოგიური, ინტელექტუალური განზომილებების გაერთიანების და გაძლიერების. რაც დღეს დღეისობით წარმატებით არის განხორციელებული, ევროპული საგანმანათლებლო სისტემის დონის გათვალისწინებით. დოკუმენტში ასახა თანამშრომლობის გაღრმავება რამდენიმე მიმართულებით, მათ შორის: კრედიტების ერთიანი სისტემის შემოღება, რაც სტუდენტების მობილობას მეტად გაამარტივებდა; ერთიანი აკადემიური ხარისხების სისტემის შემოღება; ერთიანი უმაღლესი განათლების სისტემის შემოღება; ხარისხის უზრუნველყოფისათვის მეთოდოლოგიებისა და კრიტერიუმების შემუშავება; სასწავლებლებს შორის თანამშრომლობა, მობილობის სქემები, კვლევების ინტეგრირება და ერთობლივი პროგრამების შექმნა.

ბოლონიის პროცესმა შემდეგ წელს ხელი შეუწყო უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის ევროპული ასოციაციის შექმნას, რომლის მიზანია ევროპის უსდ-ებში

ხარისხის უზრუნველყოფა და განვითარება, რასაც წევრ ორგანიზაციებს შორის ინფორმაციის, გამოცდილებისა და საუკეთესო მაგალითების გაზიარებით აღწევს.

საქართველო ბოლონის პროცესს შეუერთდა 2005 წელს, ბერგენის სამიტზე.

აზია-წყნარი ოკეანის ხარისხის ქსელი (APQN) წარმოადგენს აზია-წყნარი ოკეანის უსდ-ებში ხარისხის უზრუნველყოფის რეგიონალურ სააგენტოს, რომელიც 2003 წელს ჰონგ-კონგში დაარსდა. ორგანიზაციის მისიაა, რეგიონში უმაღლეს განათლების ხარისხის გაძლიერება რეგიონში არსებულ ქვეყნებთან და მათ სააგენტოებთან მჭიდრო თანამშრომლობით. ორგანიზაციის მიზნებია:

- აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში ხარისხის უზრუნველყოფის საუკეთესო პრაქტიკის შენარჩუნებისა და გაუმჯობესების ხელშეწყობა;
- რეგიონში უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის კვლევებისა და მისი ეფექტიანობის ამაღლება;
- რეგიონში არსებული ხარისხის განვითარების სააგენტოებისათვის კონსულტაციების გაწევა;
- წევრი ქვეყნებისათვის ხარისხის სტანდარტების შემუშავება;
- რეგიონის და რეგიონის ფარგლებს გარეთ მობილობის პროგრამების ხელშეწყობა და დაფინანსება;
- წევრი ქვეყნების აკრედიტაციის პროგრამების გამართვის ხელშეწყობა და თავად რეგიონის უმაღლესი განათლების დაწესებულებების პოპულარიზაცია.

APQN-მა მსოფლიო ბანკის გრანტის დახმარებით, შეძლო რეგიონში არსებული სუსტი საგანმანათლებლო სისტემის მქონე ქვეყნებში (ავღანეთი, ბანგლადეში, ბუტანი, ლაოსი, მიანმარი და პაკისტანი) ცდილობს ხარისხის მართვის სააგენტოების დაარსებას და მათი სამომავლო განვითარების მხარდაჭერას. ჩამოთვლილი ქვეყნების წარმომადგენლები მუდმივად ესწრებიან ორგანიზაციაში ჩატარებულ შეხვედრებს და იღებენ კონსულტაციებს. ისეთი ქვეყნები (კამბოჯა, ჩინეთი, შრი ლანკა, ტაილანდი და ვიეტნამი), რომელთაც აქვთ ხარისხის უზრუნველყოფის განვითარებადი სისტემა ტრენინგების

საშუალებით APQN უზიარებს საუკეთესო გამოცდილებას და ექპერტების შეფასებებს. ინდოეთში, ინდონეზიასა და ფილიპინებში, სადაც ხარისხის უზრუნველყოფის სააგენტოები გამართულად ფუნქციონირებენ, ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია ცვლილებებისა და პრაქტიკაში ახალი ელემენტების დანერგვა უკეთესი შედეგის მისაღებად (Stella, 2005)

საერთაშორისო და რეგიონალური გაერთიანებების გარდა ყველა განვითარებულ ქვეყანას აქვს საკუთარი ორგანიზაცია, რომლიც მეშვეობითაც ხდება უსდ-ებში ხარისხის უზრუნველყოფა. აგრეთვე, გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებსაც, თუმცა ზოგიერთ მათგანში ახლა ხდება ამ ორგანიზაციების მუშაობის გამართვა. ზოგს ქვეყანაში შესაძლებელია არსებობდეს ხარისხის უზრუნველყოფის ორსაფეხურიანი სისტემა. ამის მაგალითია აშშ, სადაც უსდ-ში ხარისხის უზრუნველყოფის გარანტიად გვევლინება აკრედიტაცია. აკრედიტაციის პროცესი ხელს უწყობს ქვეყნების მასშტაბით ყველა უმაღლეს სასწავლებელში იმ მინიმალური სტანდარტების შენარჩუნებას, როგორც აკადემიური, ისე ადმინისტრაციული მიმართულებით, რაც საჭიროა ხარისხიანი განათლების მისაღებად. აკრედიტაციის მინიჭება შესაძლებელია განხორციელდეს კერძო სექტორის ან არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ, რადგან ქვეყანაში არ არსებობს შესაბამისი ფედერალური სააგენტო ან სამინისტრო. თუმცა, აღნიშნული ორგანიზაციები მუდმივად კონტროლდება და აღიარებულ უნდა იქნენ CHEA და USDE მიერ. 1997 წლის აპრილში დაარსდა უმაღლესი განათლების აკრედიტაციის საბჭო (CHEA), რომელიც დღემდე ფუნქციონირებს და ამერიკის განათლების დეპარტამენტთან (USDE) ერთად ახორციელებს აკრედიტაციის მინიჭების პროცედურებს. ინსტიტუტების ან პროგრამების შესახებ გადაწყვეტილება ეცნობებათ დადებითი ან უარყოფითი ფორმით და არ აქვს მითითებული ქულები ან რეიტინგი.

დიდ ბრიტანეთში ხარისხის უზრუნველყოფის სააგენტო (The Quality Assurance Agency) 1997 წელს დაარსდა, რომელიც წარმოადგენს უსდ-ების მიერ დაფინანსებულ დამოუკიდებელ ორგანოს. სააგენტოს უსდ-ებში ხარისხისა და სტანდარტების მნიშვნელობის გაძლიერება და უზრუნველყოფა. ხარისხის უზრუნველყოფისათვის

ხორციელდება ინსტიტუციების აუდიტი. ამ შემთხვევაში სააგენტო წარმოადგენს გარე აუდიტორის სახით, რომელიც აფასებს უნივერსიტეტების შიგნით არსებულ პროცესებს რამდენიმე პუნქტის მიხედვით:

- დოქტორანტურის კვლევითი პროექტები;
- თანამშრომლობის უზრუნველყოფა;
- შშმ სტუდენტებისათვის სწავლის შესაძლებლობის უზრუნველყოფა;
- დაწესებულების გარეთ კვლევების წარმოება;
- აკადემიური მიმართვები და სტუდენტების საჩივრები აკადემიურ საკითგებზე;
- სტუდენტების შეფასება;
- პროგრამების დამტკიცება, მონიტორინგი და მომიხილვა;
- კარიერის განვითარების შესახებ ინფორმაციებისა და სახელმძღვანელოების არსებობა;

საქართველოში განათლების ხარისხის უზრუნველყოფასა და განვითარებაზე პასუხისმგებელია განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, რომელიც საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს საჯარო სამართლის იურიდიული პირია. სსიპ-ის სტატუსიდან გამომდინარე ცენტრი დამოუკიდებელია თავის საქმიანობაში და მუშაობის პროცესს წარმართავს გამჭვირვალობისა და საჯაროობის პრინციპების დაცვით. დებულების (განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის შექმნისა და მისი დებულების დამტკიცების შესახებ, 2014) მიხედვით ცენტრის მიზნებია:

- საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან და სხვა დაინტერესებულ პირებთან თანამშრომლობით განათლების ხარისხის შიდა მექანიზმების ფორმირების ხელშეწყობა, გარე მექანიზმების განხორციელება და მათ შემდგომ სრულყოფაზე ზრუნვა;
- მოსწავლეთა, პროფესიულ სტუდენტთა, სტუდენტთა, კურსდამთავრებულთა და აკადემიური პერსონალის თავისუფალი გადაადგილების ხელშეწყობა სწავლის,

სწავლების, კვლევისა და დასაქმების მიზნით, როგორც საქართველოში, ასევე მის საზღვრებს გარეთ;

- საგანმანათლებლო დაწესებულებებში განათლების ხარისხის კულტურის განვითარების ხელშეწყობა;

- საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებების ინტეგრაციის ხელშეწყობა და მათ მიმართ ნდობის ამაღლება.

ზემოთ ჩამოთვლილი მიზნების შესასრულებლად ცენტრი ახორციელებს დაწესებულებების ავტორიზაციას; საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციას; ავტორიზაციისა და აკრედიტაციისათვის სტანდარტების შემუშავებას; ადმინისტრირებას უწევს მობილობის პროცესს; გასცემს განათლების აღიარების შესაბამის დოკუმენტს/დიპლომს; ხარისხის განვითარებისთვის ატარებს ტრენინგებს, კონფერენციებს, სემინარებს, გასცემს შესაბამის რეკომენდაციებს. დებულება ასევე აწესრიგებს ცენტრის მართვას და სტრუქტურას; ცენტრის ქონებას, დაფინანსებას და სახელმწიფო კონტროლს; ცენტრის დებულებაში ცვლილების შეტანის წესს, რეორგანიზაციასა და ლიკვიდაციას.

სტრატეგიული კომუნიკაციისა და ინტერნაციონალიზაციის სამსახური აქტიურად თანამშრომლობს საერთაშორისო ორგანიზაციებთან და მუდმივად ცდილობს ცენტრის საქმიანობის სრულყოფას საერთაშორისო სტანდარტების შემოღებისა და დანერგვის მიზნით. ყველაზე მნიშვნელოვან პარტნიორად კი შეიძლება ჩაითვალოს უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის ევროპული ასოციაცია (ENQA), სადაც 2019 წლის 25 აპრილს ასოციაციის საბჭოს გადაწყვეტილებით ცენტრს მიენიჭა ასოციაციის წევრის სტატუსი 5 წლის ვადით. ასოციაციის წევრობა ნიშნავს, რომ ცენტრს აქვს დაკმაყოფილებული წევრობისათვის საჭირო კრიტერიუმები. ESG 2015 სახელმძღვანელოს მიხედვით ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტები სამი ნაწილისგან შედგება: ხარისხის შიდა უზრუნველყოფა; ხარისხის გარე უზრუნველყოფა და ხარისხის უზრუნველყოფის სააგენტოები.

ხარისხის შიდა უზრუნველყოფის სტანდარტები მოიცავს შემდეგს - დაწესებულების უნდა ჰქონდეს ხარისხის უზრუნველყოფის პოლიტიკა; პროგრამების დამტკიცების და შემუშავების პროცესები; შემუშავებული პროგრამები უნდა იყოს სტუდენტებზე ორიენტირებული და მაქსიმალურად უნდა მოახდინოს მათი ჩართვა სასწავლო და შეფასების პროცესებში; შემუშავებულ უნდა ჰქონდეს სტუდენტური ცხოვრების გაუმჯობესების წინასწარ განსაზღვრული რეგულაციები, რომელიც მოიცავს სტუდენტების მიღებას, პროგრესიას, აღიარებისა და სერტიფიცირებას; უნდა ყავდეს კომპეტენტური მასწავლებლები/ლექტორები; უზრუნველყოფილ უნდა იქნას ხელმისაწვდომი სასწავლო რესურსებით; შესაძლებელი უნდა იყოს რელევანტური ინფორმაციის მოძიება და მიღება; უნდა გამოაქვეყნოს საკუთარი საქმიანობის შესახებ საჯარო ინფორმაცია; უნდა განახორციელოს პროგრამების შეფასება და მონიტორინგი; ასევე, პერიოდულად უნდა ხორციელდებოდეს ხარისხის გარე უზრუნველყოფა.

ხარისხის გარე უზრუნველყოფისათვის მნიშვნელოვანი ეტაპია ხარისხის შიდა უზრუნველყოფის პროცესები იყოს ეფექტიანი; გარე უზრუნველყოფისათვის დაგეგმილი მეთოდოლოგია უნდა იყოს შესაბამისობაში დადგენილ მიზნებთან; პროცესების განხორციელება უნდა იყოს თანმიმდევრული და სანდო; პროცესებში განხორციელებულ უნდა იქნას გარე ექსპერტთა ჯგუფის მიერ; პროცესების შედეგების შეფასებისათვის მნიშვნელოვანია წინასწარ ცნობილი და მკაფიო კრიტერიუმები; ექსპერტები მიერ შედგენილი ანგარიში უნდა იყოს საჯარო; ისევე, როგორც საჩივრებისა და აპელაციის პროცესები.

ხარისხის უზრუნველყოფის სააგენტოების მოვალეობაა, რომ განსაზღვროს ხარისხის გარე უზრუნველყოფისათვის საქმიანობა, პოლიტიკა და პროცესები; საქმიანობისთვის უნდა ჰქონდეს ოფიციალური სტატუსი; უნდა მოქმედებდეს დამოუკიდებლად; რეგულარულად უნდა ახორციელებდეს თემატური ანგარიშების წარმოებას; საქმიანობის განსახორციელებლად უნდა ჰქონდეს შესაბამისი რესურსები; მნიშვნელოვანია განახორციელოს შიდა უზრუნველყოფის პროცესები პროფესიული ქცევის უზრუნველყოფისათვის; საბოლოო, კი სააგენტომ 5 წელიწადში ერთხელ უნდა გაიაროს

გარე შეფასება, რათა შეფასდეს მისი საქმიანობის ზემოთ ჩამოთვლილ სტანდარტებთან შესაბამისობა.

2019 წლის 27 ივნისს ცენტრი დარეგისტრირდა უმაღლესი განათლების ხარისხის განვითარების დამოუკიდებელი სააგენტოების ევროპულ რეესტრში (EQAR). ააღნიშნული ევროპული ორგანიზაცია ხელს უწყობს უმაღლესს განათლებაში ნდობისა და გამჭირვალობის ამაღლებას. ცენტრი ავიღირებული სტატუსის მქონე ორგანიზაციაა ევროპის უნივერსიტეტთა ასოციაციაში (EUA). როგორც ქვეყანაში განათლები ხარისხის უზრუნველყოფის ერთადერი ორგანო, აქტიურად არის ჩართული ევროპაში არსებული საუკეთესო გამოცდილებისა და პრაქტიკის პროცესებში. ცენტრსა და ევროპის იურიდიული ფაკულტეტების ასოციაციას (ELFA) შორის 2018 წელს გაფორმდა ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმი. ამავე წელს, ცენტრმა სამედიცინო განათლების მსოფლიო ფედერაციის (WFME) აღიარებაც მოიპოვა. ზემოთ ჩამოთვლილი ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის დამყარება პირდაპირ უკავშირდება საქართველოსა და ევროკავშირს შორის გაფორმებულ ასოცირების შეთანხმებას. შეთანხმების მიხედვით მნიშვნელოვნად უნდა გაუმჯობესდეს საქართველოში საქართველოს საგანმანათლებლო სფერო, როგორც კანონმდებლობის სრულყოფით, ისე დაფინანსების გაზრდით.

უმაღლესი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მე-3 მუხლის, მე-2 პუნქტის, „დ“ ქვეპუნქტის თანახმად, სახელმწიფო უზრუნველყოფს ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის განვითარებას, ავტორიზაციისა და აკრედიტაციის სისტემით, ასევე უსდ-ებში ხარისხის მართვის სამსახურის ფუნქციონირებით. ამავე კანონის 25-ე მუხლი განმარტავს უსდ-ში ხარისხის უზრუნველყოფის მნიშვნელობას, მისი შენარჩუნების მექანიზმებს და ხარისხის მართვის სამსახურის მიზანს. კანონიდან დგინდება, რომ ყველა სსიპ-ის სტატუსის მქონე, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებას უნდა თავის სტრუქტურულ ერთეულად უნდა ჰქონდეს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური, რათა სისტემატურად შეფასდეს უსდ-ს სამეცნიერო-კვლევითი და სასწავლო მუშაობის პროცესი; აკადემიური პერსონალის განვითარების ხარისხი, რომელთა შეფასებაში სტუდენტები აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართულები. ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმის დანერგვით

უსდ-მ უნდა უზრუნველყოს საერთაშორისო სტანდარტების შესაფერისი სწავლის, სწავლებისა და შეფასების თანამედროვე მეთოდების შემუშავება/დანერგვა და ასევე არსებული სამსახური ვალდებულია მოამზადოს და მოიძიოს აკრედიტაცია/ავტორიზაციისათვის საჭირო დოკუმენტაცია და ინფორმაცია.

უმაღლესი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მე-8 თავი განმარტავს, ავტორიზაციის შინაარს, გადაწყვეტილებას ავტორიზაციის თაობაზე, მისი მიღების/ უარის თქმისა და გაუქმების სამართლებრივ შედეგებს. ავტორიზაცია უსდ-ს სტატუსის მინიჭების პროცედურაა, რომლის მიზანია სახელმწიფოს მიერ აღიარებული განათლების დამადასტურებელი დოკუმენტის გასაცემად შესაბამისი საქმიანობის განხორციელებისთვის აუცილებელი სტანდარტების დაკმაყოფილების უზრუნველყოფა. (უმაღლესი განათლების შესახებ , 2020) ავტორიზაციის პროცედურის განხორციელებაზე და შესაბამისი გადაწყვეტილების გამოქვეყნებაზე პასუხისმგებელია განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. თავად, პროცესი კი არეგულირებს ავტორიზაციის დებულება, რომელიც რამდენიმე ეტაპისგან შედგენა: უსდ სტატუსის მოპოვებისათვის ორგანიზაცია წარადგენს განაცხადს, შემდეგ ორგანიზაციას ენიჭება ავტორიზაციის მამიებლის სტატუსი, ამის შემდეგ ცენტრი ახორციელებს ავტორიზაციის ექსპერტთა ჯგუფის შექმნას, მათთან მიღებული დასკვნა განიხილავს ავტორიზაციის საბჭო და რამდენიმე განხილვის შემდეგ, გადაწყვეტილებას ავტორიზაციის შესახებ იღებს აღნიშნული საბჭო.

იგივე კანონი მე-10 თავი განსაზღვრავს აკრედიტაციის შინაარსსა და გადაწყვეტილებას აკრედიტაციის თაობაზე. აკრედიტაცია უზრუნველყოფს განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების განვითარებას, ორგანიზაციაში თვითშეფასების დამკვიდრების გზით. აკრედიტაციის მინიჭება ეხებათ საგანმანათლებლო პროგრამებს, რომელთაც უნდა დაკმაყოფილონ შესაბამისი სტანდარტები. აღნიშნული სტანდარტები შეეხება სწავლების რესურსებისა და ხარისხის უზრუნველყოფასა და განვითარებას; უსდ-ში სწავლების მეთოდოლოგიის, პროგრამის მიზნის შემუშავებასა და შეფასებას. აკრედიტაციის პროცესის წარმართვას, ავტორიზაციის პროცესის მსგავსად ორგანიზებას

უწევს განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, აკრედიტაციის დებულებისა და საფასურის დამტკიცების შესახებ, კანონქვემდებარე აქტის საფუძველზე. აკრედიტაციის პროცესის ზუსტად ემთხვევა იმ პროცესს, რასაც ავტორიზაცია მოიცავს, განსხვავებით იმისა, რომ გადაწყვეტილების მიმღები ამ შემთხვევაში აკრედიტაციის საბჭოა. ორივე შემთხვევაში, ცენტრი უზრუნველყოფს ექსპერტთა ჯგუფის შემქნას. აკრედიტაციის შემთხვევაში ექსპერტთა ჯგუფი დაკომპლექტებულია შესაბამისი დარგის სპეციალისტებით.

2.2 უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის (TQM) სისტემის დანერგვის წარმატების კრიტიკული ფაქტორების დახასიათება

ინიციატივა ხარისხის ტოტალური მართვის დანერგვის შესახებ უნდა იწყებოდეს ტოპ მენეჯმენტიდან. მიუხედავად ამისა, შესაძლებელია ინიციატივა გამოიჩინონ საშუალო ან უფრო დაბალი დონის მენეჯერებმა, თუმცა ასეთ შემთხვევაში შესაძლებელია წინააღმდეგობები შეხვდეთ ტოპ მენეჯმენტთან. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია უსდ-ებში TQM დანერგვისათვის განათლების ხარისხის გაუმჯობესებისთვის ყველა იყოს ერთსულოვანი.

პირველ რიგში, უსდ-ებში TQM-ის იმპლემენტაცია იწყება ცვლილებების მიზეზის დადგენით, თუ რატომ სურს უნივერსიტეტს ხარისხის მართვის ახალი ფილოსოფიის დანერგვა. ამ კითხვაზე პასუხის გაცემისთვის შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას გონებრივი შტურმი (brain storming). ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია გულწრფელობა და დიდი ძალისხმევა, რათა მოხდეს ძირითადი პრობლემების, ნაკლოვანებების იდენტიფიცირება. როდესაც მიღებულ იქნება გადაწყვეტილება ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტის დანერგვაზე, შესაბამისი გუნდის მიერ უნდა ჩატარდეს სემინარები, ტრენინგები, დაწესებულებაში ამაღლდეს ცნობიერება TQM-ით ხარისხის გაუმჯობესების შესახებ და თანამშრომლებთან ურთიერთობისას გამოყენებულ იქნას ყველა საკომუნიკაციო არხები. შესაბამის გუნდში იგულისხმება, TQM-ის დაგეგმვის გუნდები, რომელსაც ხშირად ხელმძღვანელობენ ორგანიზაციის ხელმძღვანელები. დაგეგმვის ჯგუფები პასუხისმგებლები არიან ხელმძღვანელობის წინაშე. შემდეგი განსახორციელებელი ეტაპი გულისხმობს, ხედვისა და მისიის განაცხადების, სტრატეგიული გეგმის შემუშავებას, რომელიც შესაძლებელია განხორციელდეს სემინარებზე. ამ ეტაპზე შესაძლებელია პრობლემებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია გამოვლინდეს დამატებითი ჯგუფების შექმნის საჭიროება. პარალელურად, ნაკადების სქემის გამოყენებით შესაძლებელია პროცესებში გარკვეული ცვლილებების შეტანა. ამავე ეტაპზე, შესაძლებელია ნებისმიერი დაინტერესებული მხარისათვის ჩატარდეს დამატებითი ტრენინგები და სემინარები.

TQM-ის მიხედვით, ძირითადი გუნდი იქნება პასუხისმგებელი, რომელსაც ევალება სტრატეგიებისა და ტექნიკური სამუშაოების დაგეგმვა. გუნდმა უნდა განსაზღვროს ვადები, დრო, შეხვედრები. გუნდის წევრები უნდა ცდილობდნენ ერთმანეთის წახალისებას დავალების დროულად, განსაზღვრული წესით შესრულების დროს. ყველაზე მნიშვნელოვანი კი, რაც აღნიშნულმა გუნდებმა უნდა შეასრულონ არის პროცესების აღწერა, TQM-ის დაწყებამდე და შემდეგ. ეს მნიშვნელოვანია თითოეული ინსტიტუტისათვის გაზომოს ხელშესახები შედეგები.

ნებისმიერმა საგანმანათლებლო დაწესებულებამ, რომელსაც სურს დანერგოს TQM, უნდა შეიმუშავოს საკუთარი მოდელი. პუშპას შემოთავაზებული მოდელი კი შემდეგ პუნქტებს მოიცავს (Pushpa, 2015):

- გაგება/ამოცნობა - თავდაპირველად უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა უნდა გაიგონ თუ რა არის TQM;
- ცვლილებების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება - ტოპ მენეჯმენტმა უნდა მიიღოს ცვლილებების შესახებ გადაწყვეტილება, გააცნოს საკუთარ თანამშრომლებს ისე, რომ მათ ცვლილებებისთვის აუმაღლოს მოტივაცია;
- მზადება ცვლილებების განხორციელებისათვის - ინსტიტუციამ უნდა განსაზღვროს ყველა დაინტერესებული მხარის მოთხოვნები, სხვადასხვა დონის და ორგანიზაციებში კომუნიკაციის შედეგად, გასაზღვროს მისია, მიზანი და სტრატეგიები;
- ტრენინგები - დაწესებულებამ უნდა შეიმუშავოს განვითარების პროგრამები თანამშრომლებისათვის, რათა საკუთარი საქმიანობით შეძლონ ჩამოყალიბებული მიზნების მიღწევა. რაც პირდაპირ კავშირშია ხარისხის ამაღლებასთან;
- ინიციატივა - ინსტიტუციამ უნდა შეძლოს ახალი პროექტების დაწყება, ყოველთვის უნდა იყოს ახალი იდეების ინიციატორი. ამ ეტაპზე ბენჩმარკეტინგი შეიძლება ჩაითვალოს, როგორც ყველაზე ეფექტური ინსტრუმენტი TQM-ის დაგეგმვისას;
- შეფასება - უსდ-ს მიერ ყოველწლიურად უნდა შეფასდეს ხარისხის შენარჩუნებისა და გაუმჯობესებისკენ დანერგილი ცვლილებები. ამით უფრო გაიზრდება პროდუქტიულობა და კონკურენცია. ამ ეტაპზე შესაძლებელია იდენტიფიცირდეს

ნებისმიერი სახის პრობლემები და დაბრკოლებები, რომელიც ხელს უშლის TQM-ის განხორციელებას;

- აღიარება - ის თანამშრომლები, რომლებიც აქტიურად და წარმატებით არიან ჩართულნი ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის დანერგვაში უნდა დაჯილდოვდნენ მატერიალური ან არამატერიალური სახით, რათა იგრძნონ საკუთარი მნიშვნელოვანი წვრილი ხარისხის გაუმჯობესებისთვის;

- უწყვეტი გაუმჯობესება - TQM არის უწყვეტი პროცესი. ეს არის გაუმჯობესების დაუმთავრებელი პროცესი და საჭიროებს რეგულარულად განხილვას დასაქმებულთა ყველა დონეზე.

სამწუხაროდ, არსებობს უამრავი შემთხვევა, როდესაც მრავალი მცდელობის მიუხედავად ვერ ხდება ხარისხის ტოტალური მართვის დანერგვა წარმატებით. შესაძლებელია ორგანიზაცია რამდენიმე წლის მანძილზე ცდილობდეს და ახდენდეს ცვლილებებს, მაგრამ შედეგი არ იყოს ეფექტიანი. ამ დროს მნიშვნელოვანია კრიტიკული კითხვების დასმა. მაგალითად, განხორცილდა თუ არა ცვლილებები დაწესებულების შიგნით ყველა მიმართულებით, შეეხო თუ არა ცვლილებები ადმინისტრაციას, სტუდენტებს, აკადემიურ პერსონალს, ინფრასტრუქტურას. ხშირად ცვლილებები მიმდინარეობს მხოლოდ ადმინისტრაციული მიმართულებით და ამასთან ერთად არ არის გათვალისწინებული სტუდენტების/აკადემიური პერსონალის წინაშე არსებული პრობლემები. TQM დანერგვისას ფოკუსირება უნდა მოხდეს სტრატეგიულ გეგმებზე, რომელშიც დაწესებულების ყველა მხარე იქნება ჩართული. სიტყვა ტოტალურის არსიც და მნიშვნელობაც სწორედ აქედან მოდის. მან უნდა მოიცვას მთლიანად ორგანიზაცია. TQM-ის ორგანიზაციის მთავარი მამოძრავებელი სისტემა უნდა გახდეს, მისი ფუნქციების შესუსტების შემთხვევაში შეუძლებელია იმ სარგებელის მიღება, რაც სხვა უნივერსიტეტებმა მიიღეს მისი დანერგვით.

TQM მოითხოვს კულტურის შეცვლას. ხშირად ეს ძალიან რთულია და დრო სჭირდება განსახორციელებლად. ის მოითხოვს დამოკიდებულებისა და მუშაობის მეთოდების შეცვლას. თანამშრომლებს გათავისებულები უნდა ჰქონდეთ თუ რა გავლენას ახდენს TQM-

ს. ასევე კულტურის ცვლილება არ ეხება ქცევის შეცვლას. ის ასევე მოითხოვს ინსტიტუციონალურ ცვლილებებს. იმისათვის, რომ პერსონალმა გაითავისოს აღნიშნულია, მნიშვნელოვანია უნივერსიტეტმა მას შეუქმნას შესაფერისი გარემო. გარემო უნდა იყოს აღჭურვილი ყველა იმ თანამედროვე ინსტრუმენტებით, რაც საჭიროა სისტემაში მუშაობისთვის და გაუადვილებს მათ ყოველდღიურ სამუშაო პირობებს. გარემო, რომელშიც მუშაობს პერსონალი ღრმა გავლენას ახდენს მათი მუშაობის სწორად შესრულების ეფექტზე. მეორე საკითხი, რაც ასევე მნიშვნელოვანი არის პერსონალის წახალისება. ხშირად ისინი ერთფეროვნებით კომფორტულად გრძნობენ თავს. ამავდროულად, მათ არ შეუძლიათ თავიანთი შესაძლებლობების გამოვლენა, მაშინ როდესაც გრძნობენ რომ არ ეძლევათ პროცესებში ჩართვის შესაძლებლობა. ამრიგად, ისინი იმსახურებენ ლიდერებს, რომელთაც შეუძლიათ დააფასონ თავიანთი მიღწევების გამო და წარმატების უფრო მეტი შანსი მისცენ. კარგი საქმის კეთების მოტივაცია და შესაბამისი ატმოსფერო ამაღლებს თვითშეფასებას და აძლიერებს დასაქმებულებს.

TQM არის შრომატევადი. დრო სჭირდება ხარისხის კულტურის შემუშავებას. შესაბამისად, მისი წარმატებულად დანერგვისთვის მნიშვნელოვანია იმ ადამიანების ჩართულობა, რომლებიც მზად არიან ახალი გამოწვევებისათვის და განათლების წინაშე მდგარი გამოწვევების საპასუხოდ შესძლევთ საკმარისი ენთუზიაზმი.

თავი III. საქართველოს უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის (TQM) სისტემის დანერგვის მდგომარეობის კვლევა

3.1 კვლევის აღწერა

კვლევის ჩატარების ძირითადი მიზანი იყო საქართველოში უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის დანერგვის მდგომარეობის შეფასება და მასზე დამოკიდებული თუ დამოუკიდებელი ფაქტორების განსაზღვრა. კითხვარის თემები ეხებოდა ორგანიზაციის სამართლებრივი სტატუსისა და სახის განსაზღვრას; უსდ-ში ხარისხის მართვის სამსახურის არსებობის არსებობის განსაზღვრასა და მათ მიერ TQM-ის ცოდნის, დანერგვისა და კონცეპტუალური მოდელების გამოყენების შესახებ ინფორმაციის მოპოვებას; სწავლისა და სწავლების ხარისხის უზრუნველყოფის კონტროლისთვის უსდ-ებში არსებული მექანიზმების და მათი ეფექტიანობის განსაზღვრას; უსდ-ს ხარისხის მართვის სამსახურის თანამშრომლების დამოკიდებულების შეფასებას, საგანმანათლებლო დაწესებულებაში TQM-ის დანერგვისათვის დაწესებულები მზადყოფნის, არსებული გამოწვევებისა და დანერგვასთან დაკავშირებული დანახარჯების ფაქტორებთან მამართებით.

კვლევა მიზნად ისახავდა მონაცემების შეგროვებას საქართველოში აკრედიტირებული უსდ-სგან. სამიზნე რესპოდენტებს წარმოადგენდნენ უსდ-ების ხარისხის მართვის სამსახურის თანამშრომლები. აღნიშნული ჯგუფის შერჩევა განაპირობა, მათმა უშუალო სამსახურებრივმა საქმიანობამ. რესპოდენტებს ჰქონდათ ზოგადად ინსტიტუციური ცოდნა, ისევე როგორც, კონკრეტულად სპეციფიკური ცოდნა ხარისხის მენეჯმენტის შესახებ.

კითხვარი შედგენილი იყო ელექტრონული ფორმატის მეშვეობით. კითხვარს დასაწყისში თან ახლდა სამოტივაციო წერილი, სადაც რესპოდენტებს განემარტათ გამოკითხვის მიზანი (უმაღლეს საგანმანათლებლო სფეროში მიმდინარე პროცესების შესახებ სრული ინფორმაციის მიღება და მისი ანალიზი), კვლევის ფორმატი (ჩატარებული კვლევა იყო

ანინუმური) და შეგროვებული ინფორმაციის გამოყენების მიზანი (მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად). კითხვარი გადაეგზავნათ ზემოთ აღნიშნულ, სამიზნე ჯგუფს ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით. გამოკითხვაში მონაწილე რესპოდენტების უსდ-ების 90%-ის სამართლებრივი სტატუსი წარმოადგენდა კერძო დაწესებულებას, ხოლო 10% საჯარო დაწესებულებას. უსდ-ს სახეების მიხედვით, 70%-ს წარმოადგენდა უნივერსიტეტი, ხოლო 30%-ს სასწავლო უნივერსიტეტი. სამსახურებრივი პოზიციის მიხედვით, ხარისხის მართვის სამსახურის უფროსები პროცენტულმა რაოდენობამ შეადგინა 60%, ხარისხის მართვის სამსახურის სპეციალისტები 22% და გამოკითხვაში ასევე მონაწილეებდნენ ლექტორები, რომელთა პროცენტული წილია 10%.

3.1.1 კვლევის დიზაინი და მეთოდები

რესპოდენტების გამოკითხვისას შეირჩა თვისობრივი (ჩაღმავებული) კვლევა. კაპლანი და ქანელი ამ ტიპის ინტერვიუებს განმარტავენ, როგორც „საუბარი დანიშნულებასთან“. როდესაც თვისობრივ კვლევაში მონაწილეობას იღებს ბევრი რესპოდენტი, მნიშვნელოვანია კითხვების ან მიღებული შედეგის ანალიზის სისტემატიზაცია (Rossman, 2006). რაოდენობრივი კვლევისგან განსხვავებით, თვისობრივი კვლევით მიღებული ინფორმაციის დამუშავება მოითხოვს უფრო მეტ დროს. ამიტომ, მნიშვნელოვანია შეგროვებული მონაცემების ხარისხიანი და სასარგებლო გამოყენება. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი ტიპის ინტერვიუები ეფექტური და გამოსადეგია ინფორმაციის მოპოვებისა და მისი ანალიზისათვის, მიღებული ინფორმაციის სიზუსტე და მისი ეფექტიანობა დამოკიდებულია რესპოდენტის გულწრფელობასა და სურვილზე, სრულფასოვნად გასცეს პასუხები დასმულს კითხვებს.

იქიდან გამომდინარე, რომ თვისობრივი კვლევა იძლევა საშუალებას რესპოდენტებმა თავისუფლად დააფიქსირონ საკუთარი აზრი, შეხედულება და დამოკიდებულება საკვლევი თემის ირგვლივ, ამიტომ ჩავატარე სტრუქტურირებული, ჩაღმავებული კვლევა. სადაც, უსდ-ების ხარისხის სამსახურის თანამშრომლებს საშუალება მიეცათ თავისუფლად დაეფიქსირებინათ აზრი, საქართველოს უსდ-ებში TQM სისტემის დანერგვის თავისებურებები, გამოწვევების და მხარდაჭერის შესახებ.

კვლევის დიზაინი არის პროგრამა, რომელიც განსაზღვრავს მეთოდებს და პროცედურებს, რომლებთა საშუალებითაც ხელმძღვანელობს მკვლევარი ინფორმაციის შეგროვების, ანალიზის, ინტერპრეტაციისა და დაკვირვების ეტაპზე. სხვა სიტყვებით, კვლევის დიზაინი არის გეგმა, რომელიც საშუალებას აძლევს მკვლევარს შეადგინოს კვლევის ჩარჩო, ზედამხედველობს შესაძლო პრობლემების გადაჭრის გზებს და შესაბამის დონეზე მოქმედებს კვლევის ეტაპების სხვადასხვა საკითხებში. კვლევის დიზაინის შესაბამისად, დადგინდა კვლევის მიზანი და ამოცანები; მოხდა TQM-ის დანერგვისა და მისი მოდელების შესახებ თეორიული ლიტერატურის განხილვა და უსდ-ებში TQM-ის

პრაქტიკულად დანერგილი გამოცდილების გაანალიზება; მონაცემები შეგროვდა და გაანალიზდა მეორად და პირველად (ჩაღრმავებული კვლევა) მონაცემებზე დაყრდნობით.

3.1.2 საკვლევი კითხვები

კვლევის ძირითადი მიზნისა და ამოცანების გათვალისწინებით ჩატარებული კვლევა უპასუხებს შემდეგ კითხვებს:

1. რამდენად არის დაინტერესებული საქართველოს უსდ-ები მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდოლოგიების შესაბამისად მართოს დაწესებულება;
2. არიან თუ არა დაინტერესებული აკადემიურ პერსონალთან და სტუდენტებთან მჭიდრო თანამშრომლობით;
3. რამდენად ეფექტურად უზრუნველყოფს უსდ შრომის ბაზარს მიაწოდოს კვალიფიციური კადრი;
4. რამდენად ეფექტურად შეუძლია უსდ-ში დანერგილ სისტემას მაქსიმალურად მოკლე დროში უპასუხოს განათლების სისტემაში არსებულ გამოწვევებს;
5. რა არის საერთო ბარიერები/კრიტიკული ფაქტორები საქართველოში TQM-ის წარმატებით განხორციელებისათვის;
6. რომელი მეთოდების საშუალებითა და პერიოდულობით ხდება უსდ-ში ხარისხის მართვის კონტროლი და მიღებული შედეგების ანალიზი.

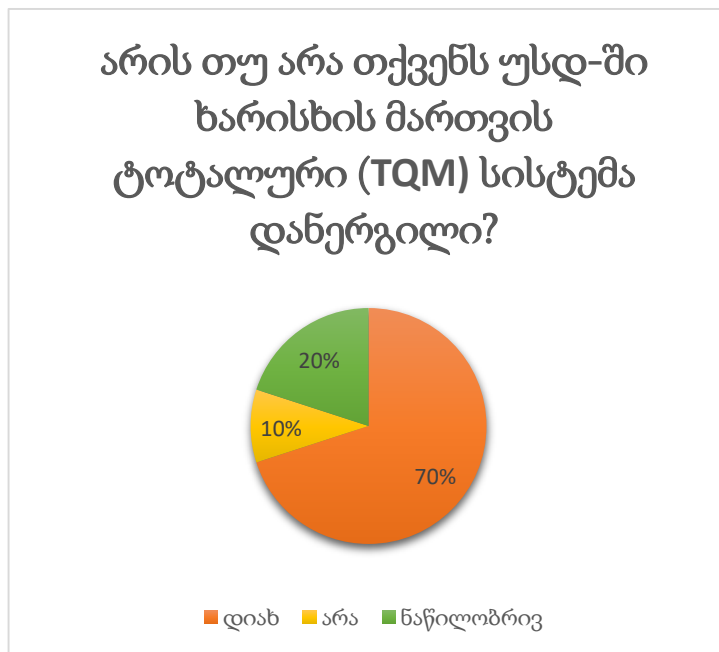
3.2 კვლევის შედეგები და მათი განსჯა

ამ თავში გაანალიზდება ჩატარებული კვლევის შედეგები, რომლის მიზანიც იყო დადგენილიყო უსდ-ს ხარისხის მართვის სამსახურის წინაშე არსებული საერთო და ინდივიდუალური პრობლემები და გამოწვევები. ასევე, გამოკვეთილიყო TQM-ის უსდ-ებში დანერგვის შესაძლებლობები, დანერგვის შემდგომ მიღებული შედეგები/მოლოდინები და დამაბრკოლებელი ფაქტორები, საქართველოს მაგალითზე. აქედან გამომდინარე, კვლევას უნდა შეედარებინა უსდ-ების ხარისხის უზრუნველყოფისთვის გაწეული ღონისძიებები, TQM-ის ზოგად პრინციპებთან მიმართებით, მისი განმარტებიდან იმპლემენტაციამდე.

გამოკითხული რესპოდენტებიდან, ყველამ დაადასტურა, რომ უსდ-ში არსებობდა ხარისხის მართვის სამსახური, როგორც დამოუკიდებელი სტრუქტურული ერთეული. რაც ძალიან მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რადგან საერთაშორისო სტანდარტებითა და საუკეთესო საერთაშორისო გამოცდილებებით, სრულყოფილად შეესაბამება გლობალურ სამყაროში არსებულ მოთხოვნებს. ეს ფაქტი ადასტურებს, რომ საქართველოს უმაღლესი განათლების სფერო ფეხდაფეხ მიუყვება საერთაშორისოდ მოთხოვნილ სტანდარტებს. სხვაგვარად, დამოუკიდებელი სტრუქტურული ერთეულის გარეშე, შეუძლებელია დაწესებულებაში შენარჩუნდეს ხარისხის უზრუნველყოფა და გაუმჯობესება, რადგან სწორედ ეს სამსახურია პასუხისმგებელი ხარისხის შიდა და გარე უზრუნველყოფაზე.

რესპოდენტთა 90%-მა დაადასტურა, რომ ფლობდა ინფორმაციას ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის შესახებ, ხოლო 10%-მა განაცხადა, რომ არ ფლობდა ინფორმაციას. იდენტური მონაცემები დაფიქსირდა კითხვაზე, ფლობენ, თუ არა ინფორმაციას TQM-ის სისტემის კონცეპტუალური მოდელების შესახებ. შედეგებიდან, დგინდება, რომ ინფორმირებულობის თვალსაზრისით, საკამოდ მაღალია ცოდნა TQM-ის შესახებ, როგორც მისი დეფინიციის, ასევე მისი მოდელების შესახებ, რაც შესაძლებელია ჩავთვალოთ საქართველოს უსდ-ებში TQM-ის დანერგვის საფუძვლად. კითხვაზე, არის

თუ არა თქვენს უსდ-ში ხარისხის მართვის ტოტალური სისტემა დანერგილი, მონაცემები გადანაწილდა შემდეგნაირად (იხ. დიაგრამა 1). მონაცემები აჩვენებს, რომ გამოკითხულთა უსდ-ების 70%-ში დანერგილია TQM, რაც დამაიმედებელია იმ მასშტაბისა და განვითარების მქონე ქვეყნისათვის როგორც საქართველოა. უსდ-ების 20%-ში TQM დანერგილია ნაწილობრივ, ხოლო 10%-ში არა არის. ეს მონაცემები ამყარებს, ზემოთ აღნიშნულ მოსაზრებას, რომ ქვეყნის საგანმანათლებლო სფერო, აქტიურად არის ჩართული მსოფლიოს საგანმანათლებლო სისტემაში.



დიაგრამა 1. არის თუ არა თქვენს უსდ-ში ხარისხის მართვის ტოტალური (TQM) სისტემა დანერგილი

რესპოდენტებს ეთხოვათ, დაეკონკრეტებინათ ხარისხის მართვის რომელ კონცეპტუალურ მოდელს იყენებს უსდ. რესპოდენტების 70%-მა დაასახელა PDCA მოდელი, რაც ნაშრომის 1.2 თავშია განხილული. 10%-მა დაასახელა ISO 9001:2008 სტანდარტები, 10%-ი არ იყენებს არცერთ კონცეპტუალურ მოდელს, ხოლო 10%-ი იყენებს ავტორიზაციისა და პროგრამების აკრედიტაციის

სტანდარტებს, რომელსაც საქართველოში ადგენს განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. ხარისხის უზრუნველყოფის სააგენტოები ხელმძღვანელობენ საერთაშორისო სტანდარტებით, თუმცა თითოეულ სააგენტოს ეს სტანდარტები შესაბამისობაში ყავს მოყვანილი საკუთარი ქვეყნის საგანმანათლებლო სისტემასთან და საჭიროებებთან. ზოგიერთი სააგენტოს აკრედიტაციის სისტემები, სხვდასხვა ქვეყნისათვის სამაგალითო შეიძლება იქცეს, ისევე როგორც ABET-ის და NBA-ის აკრედიტაციის მოდელები. შესაბამისად, საქართველოს განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მიერ შემოთავაზებული აკრედიტაციისა და

ავტორიზაციის სტანდარტები შეიძლება ჩაითვალოს ხარისხის უზრუნველყოფის გარანტად, თუმცა მეტი შეფასებისთვის, ეს მოსაზრება მოითხოვს დამატებით დისკუსიებს, რაზეც გარკვეულწილად შესაძლებელია ვიმსჯელოთ შემდეგი კითხვებიდან.

გამოკითხულთა 90%-ისთვის ცნობილი იყო უსდ-ს სტრატეგიული განვითარების გეგმები, ხოლო 10%-ის უცნობი. სამწუხაროდ, 10%-ს წარმოადგენდა აკადემიური პერსონალი. ხარისხის მართვის სამსახურის თანამშრომლებისათვის დაწესებულების სტრატეგიული გეგმის ცოდნა აუცილებელია, რადგან თავად ხარისხის მართვის სამსახური უნდა იყოს ჩართული სტრატეგიული გეგმის მომზადების პროცესში. PDCA ციკლის, რომელიც წინა კითხვაში გამოკითხულთა უმრავლესობამ დაასახელა, ბოლო ეტაპი გულისხმობს იმ შესაბამისი მოქმედებებისა და ღონისძიებების გატარებას, რაც წინა დაგეგმვის, შესრულებისა და შემოწმების ეტაპებზე გამოვლინდა. სამომავლო გაუმჯობესებისათვის ამ ციკლის პირველ სამ ეტაპზე მიღებული შედეგების ასახვა ხდება სამომავლო აქტივობების დაგეგმვისას. აქედან გამომდინარე, მათ მიერ დაფიქსირებული შედეგი სტრატეგიული გეგმების ცოდნის შესახებ არ იწვევს გაკვირვებას და აუცილებელი კი იყო ამ შედეგის დაფიქსირება. აკადემიური პერსონალის მიერ დაფიქსირებული შედეგი კი ჩავთვალოთ TQM-ის დანერგვის ერთ-ერთ წარუმატებელ ფაქტორად. უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის ფილოსოფიის დანერგვა, პირველ რიგში გულისხმობს, თანამშრომლების მორალის ამაღლებას, გუნდურ მუშაობას, მათ ჩართვას პრობლემების გადაჭრის გზების ძიებისას, მათი მოსაზრებების გაზიარებასა და ხარისხის უზრუნველყოფისთვის გასატარებელი აქტივობების მათი თვალიდან დანახვასა და შეფასებას. შესაბამისად, თუ აკადემიური პერსონალს არ ექნება გააზრებული საკუთარი უსდ-ს სტრატეგიული განვითარების გეგმები, ის ვერანაირად ვერ შეძლებს სრულფასოვნად იყოს ჩართული, იმ აქტივობებში, რაც უზრუნველყოფს ამ გეგმების შესრულებას.

რესპოდენტების პასუხი, თუ ხარისხის რომელ შიდა და გარე უზრუნველყოფის მექანიზმებს იყენებს უსდ იყო ერთგვაროვანი. პასუხები შინაარსში ზუსტად მიყვებოდა იმ მახასიათებლების დასახელებას, რასაც მოიცავს ESG 2015 სახელმძღვანელოში გაწერილი

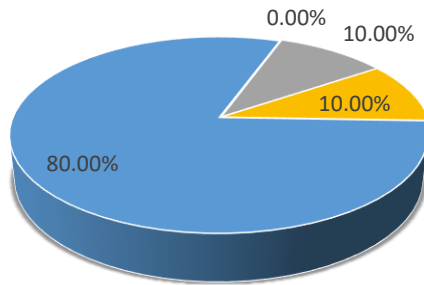
შიდა უზრუნველყოფის პროცესები. რესპოდენტები შიდა უზრუნველყოფის ეტაპზე ახორციელებენ უსდ-ს საქმიანობისა და რესურსების შეფასებას; ხარისხის შესახებ გამოკითხვები; შიდა აუდიტის დასკვნებს; უსდ-ს მიერ შემუშავებული საკუთარი რეგლამენტები, სადაც ჩართული არიან ყველა სტრუქტურული ერთეულები; სასწავლო პროცესზე დაკვირვება და ყველა ჩამოთვლილი აქტივობებიდან მიღებული მონაცემების დამუშავება და ანალიზი. რაც შეეხება, გარე უზრუნველყოფას, რესპოდენტებმა დაასახელეს: განათლებისა ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის შეფასებები; ავტორიზაციისა და აკრედიტაციის სტანდარტები; მოწვეული უცხოელი ექსპერტების შეფასება; საერთაშორისო სააგენტოების შეფასება. რაც გარკვეულწილად მიყვება იმ სქემას, რომელიც შემოთავაზებულია ESG 2015-ის მიერ. ის შედგება შიდა და გარე უზრუნველყოფისა და ხარისხის უზრუნველყოფის სააგენტოებისგან. რესპოდენტები გარე უზრუნველყოფის მექანიზმად მიიჩნევენ ხარისხის უზრუნველყოფის სააგენტოების შეფასება და მათ მიერ დაწესებული სტანდარტების/მოთხოვნების შესრულებას.

შემდეგი ოთხი კითხვა შეეხო უსდ-ების სწავლისა და სწავლების პროცესებს. დასმული იქნება კითხვები სტუდენტებისა და ლექტორებისგან უკუგების მიღების შესახებ; სტუდენტების მიღებული ცოდნის ეფექტურობის შესახებ შრომის ბაზარის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში; სტუდენტის შეფასების სქემასა და სილაბუსებთან დაკავშირებით. აღნიშნული, ინფორმაციის ანალიზი მნიშვნელოვანია ორი მიმართულებით. პირველ რიგში იმის დასადგენად, უსდ-ში განხორციელებული აქტივობებია შესაბამისობაში მოდის თუ არა TQM-ის სისტემასთან, რომელიც გულისხმობს, სრულ თანხვედრას დაგეგმილი და განხორციელებული ღონისძიებების, ასევე მიღებული სტუდენტებისა და აკადემიური, ადმინისტრაციული პერსონალისგან მიღებული უკუგების ანალიზსა და ამ შედეგების შესაბამის პრობლემების აღმოსაფხვრელი/გასაუმჯობესებელი ღონისძიებების გატარებას. მეორე მხრივ, 2016 წლის შემდეგ, საქართველოს უსდ-ებში იმ ცვლილების შეფასება და გაანალიზება, რაც სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის, „უსდ-ებში სტუდენტებისათვის განათლების მისაღები სარისხის უზრუნველყოფის“ შესახებ ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიშში მიგნებებისა და რეკომენდაციების სახით აისახა

(სახელმწიფო აუდიტის სამსახური, 2016). აუდიტის მიგნებებიდან (თსუს, ილიაუნისა და სტუს მაგალითზე) დადგინდა, რომ იმ სტუდენტებმა, რომლებმაც მაღალი ქულები მიიღეს ეროვნულ გამოცდებზე და მოიპოვეს სახელმწიფო გრანტი, უნივერსიტეტი დაამთავრეს დაბალი აკადემიური მოსწრებით; სასწავლო სილაბუსით გათვალისწინებული და დაგეგმილი სწავლის პროცესი სრულად აცდენილი იყო რეალურად განხორციელებულ სასწავლო პროცესს; ჩატარებული ყოველ სემესტრული გამოკითხვების მიუხედავად, არ იყო გადადგმული შესაბამისი ქმედითი ნაბიჯები; უნივერსიტეტში არსებული დასაქმების სერვისების არსებობის შესახებ ინფორმაციას არ ფლობდა სტუდენტების მნიშვნელოვანი ნაწილი (45%), ხოლო გამოკითხულთა 42%-ს არ მიუმართავს აღნიშნული სერვისებისთვის.

რესპოდენტებმა დაასახელეს, რომ უსდ-ებში სტუდენტებისა და ლექტორებისგან უკუკავშირის მიღება ხდება ყოველი სემესტრის, სასწავლო წლის, სემესტრში ორჯერ ხორციელდება შესაბამისი კითხვარების გაგზავნა, რასაც ანალიზდება სასწავლო საგნები, პროგრამა, ხარისხის მართვისთვის მნიშვნელოვანი სხვა დამატებითი საკვლევი საკითხები, ერთმა რესპოდენტმა დააფიქსირა, რომ აღნიშნული კვლევები არ ხორციელდებოდა მის საგანმანათლებლო დაწესებულებაში. კითხვაზე, რამდენად ეფექტურად იყენებენ თქვენი კურსდამთავრებულები უსდ-ში მიღებულ ცოდნას, შედეგები განაწილდა შემდეგნაირად (იხ. დიაგრამა 2).

რამდენად ეფექტურად იყენებენ თქვენი კურსდამთავრებულები უდს-ში მიღებულ ცოდნას?



- იყენებენ ეფექტურად, რასაც ადასტურებს დამსაქმებელთა და კურსდამთავრებულთა გამოკითხვების შედეგები;
- ვერ იყენებენ, რასაც ადასტურებს დამსაქმებელთა და კურსდამთავრებულთა გამოკითხვების შედეგები;
- ნაწილობრივ იყენებენ, რასაც ადასტურებს დამსაქმებელთა და კურსდამთავრებულთა გამოკითხვების შედეგები;
- არ ვიცი, რადგან ამ პროცესის შეფასების მექანიზმები უდს-ში დანერგილი არ არის;

დიაგრამა 2. რამდენად ეფექტურად იყენებენ თქვენი კურსდამთავრებულები უდს-ში მიღებულ ცოდნას

აღნიშნული შედეგებიდან, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ რესპოდენტები კმაყოფილნი არიან, საკუთარი უდს-ს მონაცემებითა და შედეგებით, მიაწოდოს შრომის ბაზარს კონკურენტული და კვალიფიციური კადრები, შესაბამისად მათი ხარისხი და კონკურენტულობა საგანმანათლებლო სივრცეში უფრო მაღლდება. თუმცა, ეს მაჩვენებელი არ იძლევა საუკეთესო და სრულყოფილ შედეგს, რადგან უმაღლეს განათლებაში მაინც დასაქმების პრობლემა დღემდე რჩება ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევად. რასაც, თავად გამოკითხვა ცხადყოფს. აღნიშნული განპირობებული იმით, რომ განათლებისა და ბაზრის სისტემის ურთიერთკავშირი, არ არის გააზრებული არსებული მონაცემების ერთმანეთთან თავსებადობა (ბრეგვაძე, 2013). მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება დგინდება, სტუდენტების შეფასების სქემასთან და სასწავლო კურსების სილაბუსებთან მიმართებით. რესპოდენტების 90%-მა აღნიშნეს, რომ შეფასების სქემა სრულად შესაბამისობაშია მიღებულ ცოდნასთან, ხოლო 10% ფიქრობს, რომ ნაწილობრივ შესაბამისობაშია, რაც

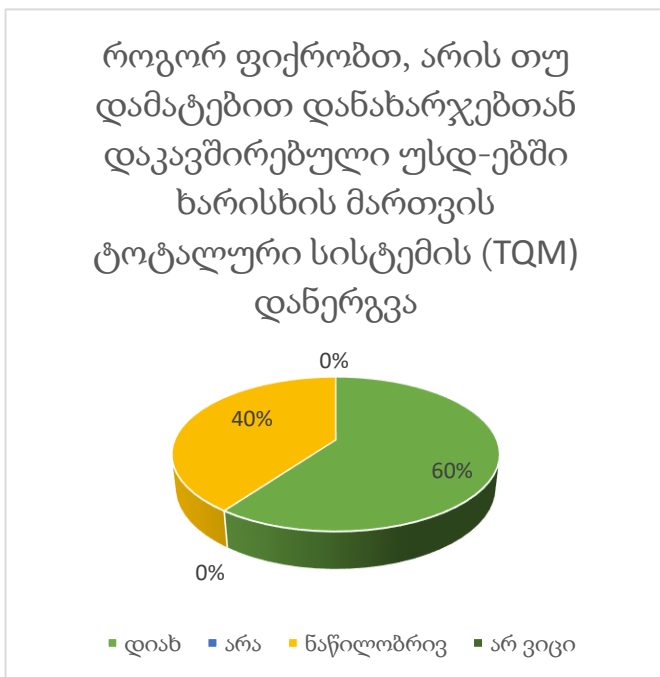
შეეხება სილაბუსებს, აქაც იგივე მაჩვენებელია დაფიქსირებული, 90% ფიქრობს, რომ სასწავლო კურსების სილაბუსში აღწერილი სასწავლო და შეფასების პროცესები შესაბამისობაშია მიმდინარე სასწავლო პროცესებთან, ხოლო 10% ფიქრობს, რომ ნაწილობრივ არის შესაბამისობაში.

როგორც უკვე დადგინა, კვლევაში მონაწილე თითქმის ყველა უსდ ყოველ სემესტრულად ატარებს გამოკითხვებს, უკუგებისათვის, თუმცა ჩაღმავებული კვლევით დადგინდა, რომ უსდ-ები ყოველ სემესტრულად არ მიმართავენ ხარისხის გაუმჯობესების ღონისძიებებს. აღნიშნული, ღონისძიებები ძირითადად ტარდება წელიწადში ერთხელ, მიღებული ინფორმაციების გაანალიზების შემდეგ, მონიტორინგის საფუძველზე ხარისხის მართვის სამსახური გასცემს შესაბამის რეკომენდაციებს, რომელიც შეიტანება მომდევნო წლის სამოქმედო გეგმაში და სასწავლო პროგრამებში. რესპოდენტები, ასევე აღნიშნავენ სტუდენტების ნაწილობრივ და არა სრულყოფილ ჩართულობას გამოკითხვაში, რაც საბოლოოდ არ იძლევა სრულყოფილ შედეგს. რატომ არ აქვთ, სტუდენტებს მოტივაცია მაქსიმალურად ჩაერთონ სასწავლო პროცესების გაუმჯობესებასკენ მიმართულ ღონისძიებებში ამასზე პასუხისმგებელია ტოპ მენეჯმენტი. რის მაგალითადაც, შეგვიძლია ზემოთ აღნიშნული მიგნება მოვიყვანოთ. თუ ჩატარებულ გამოკითხვებს არ მოსდევს შესაბამისი რეაგირება და ქმედითი ნაბიჯები და გამოკითხვა რჩება, მხოლოდ ხარისხის მართვის სამსახურის მიერ ჩატარებულ გეგმიურ, აუცილებელ შესასრულებელ სამუშაოდ, სტუდენტებს არასდროს ექნებათ მოტივაცია მონაწილეობა მიიღონ იმ გამოკითხვაში, რომელიც არანაირ შედეგს არ იძლევა. უსდ-ებში TQM-ის წარმატებულად განხორციელება შეუძლებელია სტუდენტების აქტიურობის და ჩართულობის გარეშე. შეუძლებელია, რომელიმე უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებამ მიაღიოს წარმატებულ შედეგებს, შექმნას ხარისხის უზრუნველყოფის წარმატებული გამოცდილება, თუ არ იქნება სტუდენტებზე ორიენტირებული. თუ დაწესებულება ვერ უზრუნველყოფს ამ პროცესების მართვას ხარისხის შიდა უზრუნველყოფის დანერგვით, გარე უზრუნველყოფითა ან/და ხარისხის უზრუნველყოფის სააგენტოების, სახელმწიფოს მიერ გადადგმული ნებისმიერი ქმედითი ნაბიჯები უარყოფითი შედეგის მომტანი იქნება.

2020 წლის გაზაფხულის სემესტრი დიდ გამოწვევად იქცა მსოფლიოს უსდ-ებისათვის, რადგან COVID-19 გავრცელების პრევენციის მიზნით საგანმანათლებლო დაწესებულებებში შეჩერდა სწავლების პროცესი. აღნიშნული შეეხო საქართველოს საგანმანათლებლო სივრცესაც. უსდ-ებში სასწავლო პროცესის წარმართვა დაიწყო დისტანციურ რეჟიმში სხვადასხვა ელექტრონული პლატფორმების გამოყენებით. დისტანციური სწავლების პრაქტიკა განვითარებული ქვეყნების უსდ-ებისათვის არ არის უცხო, მაგრამ საქართველოში პრაქტიკულად დისტანციური სწავლება არ ხორციელდებოდა. შესაბამისად, საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს ძალიან მოკლე ვადაში მოუწიათ მიეღოთ არსებული რეალობა და განეხორციელებინათ შესაბამისი რეაგირება. რესპოდენტების უმეტესობა ფიქრობს, რომ განათლების სისტემამ დისტანციურ სწავლებაზე გადასვლას ეფექტურად გაართვა თავი, მიუხედავად გარკვეული სირთულეებისა და ხარვეზებისა. იქიდან გამომდინარე, რომ საქართველოს განათლების სისტემას მსგავსი პრაქტიკა არ ჰქონია და ამ საკითხთან დაკავშირებით, შესაბამისი კვლევები არ არის ჩატარებული. იმ საშიშროების გათვალისწინებით, რასაც აკადემიური წლის გამოცხადება იქნებოდა. შესაძლებელია ითქვას, რომ მაქსიმალურად მოკლე ვადაში, სტუდენტებისა და ლექტორების ძალისხმევით ეფექტურად წარიმართა დისტანციური სწავლება. მიმდინარე პროცესებმა, ნათლად დაგვანახა ის ხარვეზები, რაც სისტემას აქვს. სამწუხაროდ, ინტერნეტითა და კომპიუტერით უზრუნველყოფილი არ არის სტუდენტთა გარკვეული ნაწილი. ეს ნიშნავს, იმას, რომ საქართველოში განათლების მიღება ხდება არათანაბარ პირობებში. თუმცა აღნიშნული ტენდენცია ატარებს გლობალურ ხასიათს და ეს პრობლემა გლობალურ საგანმანათლებლო სისტემაში ერთ-ერთი დიდი გამოწვევაა.

კვლევის ბოლოს რესპოდენტებმა უპასუხეს კითხვებს, რომელიც უშუალოდ დაკავშირებული იყო უსდ-ებში TQM-ის დანერგვასთან დაკავშირებულ პრობლემებსა და გამოწვევებზე. აღნიშნულ კითხვებზე, რესპოდენტებს საშუალება ჰქონდათ თავისუფლად დაეფიქსირებინათ საკუთარი მოსაზრებები და ხედვები. მათი შეხედულებები მეტად მნიშვნელოვანია კვლევისათვის. ხარისხის მართვის სამსახურის თანამშრომლების,

რომელთა ყოველდღიური საქმიანობა ხარისხის უზრუნველყოფაზე ზრუნვაა, წინაშე არსებული პრობლემების/ზარაობების დადგენა TQM-ის წარმატებით დანერგვისათვის საჭირო ღონისძიებების გატარებისათვის გადამწყვეტია. რესპოდენტები ფიქრობენ, რომ TQM-ის უზრუნველყოფის პროცესში მნიშვნელოვანია ადამიანური და მატერიალური რესურსები, თუმცა ამ ორიდან გამოარჩევენ და პირველად ადგილას აყენებენ ადამიანურ რესურსს, რადგან უსდ-მ სწორად უნდა აარჩიოს და მართოს ადამიანური კაპიტალი, მხოლოდ მატერიალური რესურსებით ვერ გახდება კონკურენტული, რადგან ვერ



დიაგრამა 3. არის თუ არა დანახარჯებთან დაკავშირებული უსდ-ებში ხარისხის მართვის ტოტალური სისტემის (TQM) დანერგვა

შენარჩუნებს ხარისხს. ხარისხის უზრუნველყოფისათვის ორივე ფაქტორი ერთმანეთზეა დამოკიდებული. შეუძლებელია მხოლოდ ადამიანური რესურსით ან მხოლოდ მატერიალური რესურსით ხარისხის შენარჩუნება და წარმატების მიღწევა. ორივე ფაქტორი TQM-ის დანერგვისას დაკავშირებულია გარკვეულ დამატებით დანახარჯებთან.

თუმცა, რესპოდენტების 40% ფიქრობს, რომ დამატებითი ხარჯები არ არის აუცილებელი მოთხოვნა, რაც გარკვეულწილად შესაძლებელია თუნდაც საქართველოს უსდ-ებში (იხ. დიაგრამა 3).

იქიდან გამომდინარე, რომ ყველა საჯარო უსდ ვალდებულია ჰქონდეს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური და თითქმის ყველა კერძო უსდ-ებში არსებობს აღნიშნული სამსახურები. მათი საშუალებით კადრების უცვლელად, შესაძლებელია TQM-ის დანერგვისათვის შესაბამისი აქტივობების განხორციელება. ამისათვის საჭიროა მხოლოდ ტოპ მენეჯმენტის მზაობა, გამოთქვან სურვილი და გადადგან ქმედითი ნაბიჯები.

რესპოდენტებმა, საკუთარი შეხედულებით, დაასახელეს სამი მთავარი პრობლემა, რამაც შესაძლოა ხელი შეუშალოს TQM-ის სრულ დანერგვას უსდ-ში. მათი შეხედულებები სრულად ემთხვევა, წარუმატებელი გამოცდილებით გამყარებულ/ჩამოყალიბებულ ფაქტორებს, TQM-ის დანერგვის შესახებ. რომელიც ეხება დაწესებულების მართვის ორგანოს ყველა დონეს. ყველაზე მნიშვნელოვანია კი ხელმძღვანელობის გაუცნობიერება მართვის ამ ახალი ფილოსოფიის მიმართ. თუკი, ხელმძღვანელობა არ გადადგამს პირველ ნაბიჯებს, შეუძლებელია სტრუქტურულმა ერთეულმა დაგეგმოს და დანერგოს უსდ-ში TQM. ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის უზრუნველყოფაში ჩართული უნდა იყოს თითოეული თანამშრომელი და იდეებიც პირველ რიგში უნდა მოდიოდეს ქვევიდან ზევით. ხარისხის უზრუნველყოფა უნდა იყოს მთელი კოლექტივის, ადმინისტრაციული, აკადემიური თუ დამხმარე თანამშრომლის პასუხისმგებლობა (დარჩია, 2013). შესაბამისად, იმისათვის, რომ მოხდეს თანამშრომლებში ამ სულისკვეთების ამაღლება, ორგანიზაციული კულტურის ამაღლება, ინფორმაციულობის გაზრდა ხარისხის მართვის უზრუნველყოფისათვის, საჭიროა თავად ხელმძღვანელთა რგოლმა დაანახოს და მაგალითი მისცეს თითოეულ თანამშრომელს. გაუღვივოს მოტივაცია, რათა აქტიურად ჩაერთონ გუნდურ მუშაობაში, ტრენინგებში, შეხვედრებში, გამოხატონ საკუთარი მოსაზრებები და წამოაყენონ საკუთარი ინიციატივები. კვლევის პროცესში ასევე დასახელდა, არასწორი ფასეულობებისა და არარეალისტური სტრატეგიის ფაქტორებიც. რომელთა ჩამოყალიბება და განსაზღვრაც ევალება უსდ-ს ტოპ მენეჯმენტს. ორმა რესპოდენტმა ყურადღება გაამახვილა კანონმდებლობის ცვლილების საჭიროებაზე. საკანონმდებლო ბაზა არ არის ეფექტური, რათა უზრუნველყოს უსდ-ების სამოქმედო გეგმებში და გრძელვადიან სტრატეგიულ გეგმებში ცვლილებების შეტანა, რომელიც ორიენტირებული იქნება TQM დანერგვაზე, მისი კონცეპტუალური მოდელების გამოყენებაზე. რესპოდენტი აღნიშნავს, უმაღლეს განათლებაში არსებულ უსდ-ების სიმრავლეს და უმეტესობას მთავარ მიზნად ესახება მოგების მიღება. მაშინ, როდესაც კერძო სექტორის უსდ-ებისთვის მთავარი მოტივაცია მოგების მიღება, ხოლო საჯარო უსდ-ები ვერ დგამენ ქმედით ნაბიჯებს, რესპოდენტების უმრავლესობა ფიქრობს რომ სახელმწიფოს

მიერ ხარისხის გაუმჯობესებისთვის განხორციელებული ღონისძიებები არ არის ეფექტური. არაეფექტურობა გამოიხატება ბიუროკრატიის არსებობაში, რომელიც არ უზრუნველყოფს სასურველი შედეგის მიღებას. არაეფექტურობა ეხება, ასევე განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მუშაობის მექანიზმებიც, მხოლოდ გამოკითხულთა მცირე რაოდენობა აღმოჩნდა, რომლებიც მეტ ნაკლებად ეფექტურად აფასებს სახელმწიფოს მიერ გატარებულ ღონისძიებებს.

3.3 საქართველოს უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის (TQM) სისტემის დანერგვის თანამედროვე გამოწვევები

ბოლო ათწლეულების განმავლობაში TQM ითვლება მენეჯერების მიღებულ ყველაზე მნიშვნელოვან მიდგომად, ორგანიზაციის უფრო მდგრადი, კონკურენტული და მომგებიანი განვითარებისთვის. მიუხედავად ამისა, კვლევებით დასტურდება, რომ განვითარებადი ქვეყნების უსდ-ებში TQM-ის წარმატებით დანერგვის მაგალითები ჯერ კიდევ მნიშვნელოვნად ცოტაა, რასაც საქართველოს მაგალითზე გარკვეულწილად ამ ნაშრომში ჩატარებული კვლევაც ცხადყოფს. ქართულ უსდ-ებში TQM-ის სისტემის პრინციპების გამოყენება ფრაგმენტულობით ხარიათდება, რომელიც მოიცავს მომხმარებლებზე ორიენტირებას და სასწავლო პროცესებში დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის გაზრდასა და მათ ოპტიმიზაციას (კიკუტაძე, 2018).

ხარისხის უზრუნველყოფაში ტოპ მენეჯმენტის ვალდებულება ყველაზე მნიშვნელოვანი ძალა, სადაც მოითხოვს TQM-ის განხორციელებას. ის მოითხოვს დროის, რესურსებისა და მატერიალური რესურსების სათანადო, რაციონალურად გამოყენებას. საქართველოს უსდ-ებში ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის დანერგვისათვის პირველი ნაბიჯი სწორედ დაწესებულების ხელმძღვანელებმა და მფლობელებმა უნდა გადადგან. ეს არის ყველაზე პირველი გამოწვევა, რომლის წარმატებით გადალახვის შემთხვევაში, იმპლემენტაციის სხვა თანამდები გამოწვევები ნაკლებ ძალისხმევას მოითხოვს, რადგან პირველი ნაბიჯი სწორედ ცვლილებები სურვილია. რაც ნაკლებად იგრძნობა საქართველოს უმაღლეს

საგანმანათლებლო სისტემაში, რადგან წლიდან წლამდე ცვლილებები მხოლოდ უმნიშვნელოა იმისათვის, რომ ხარისხის უზრუნველყოფის საუკეთესო გამოცდილებასა და განვითარებაზე ვისაუბროთ.

TQM-ის წარმატებით დანერგვის შემდეგი მთავარი გამოწვევა სტრატეგიული გეგმა. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს ხარისხის უზრუნველყოფის საუკეთესო შედეგს, სტრატეგიული გეგმაში აუცილებლად უნდა იყოს გაწერილი ამ მიმართულებით გრძელვადიანი გეგმები, რომელის შემუშავებაშიც აქტიურად უნდა იყოს ჩართული დაწესებულების თითოეული თანამშრომელი. მიუხედავად, იმისა, რომ საქართველოს ყველა უნივერსიტეტს აქვს საკუთარი სტრატეგიული გეგმა. უმეტეს შემთხვევაში, ეს გეგმა მხოლოდ გეგმად რჩება და არ ხდება მისი გაანალიზება თანამშრომლების მიერ. ამ მიმართულებით, საქართველოს უსდ-ების გამოწვევა სტრატეგიული გეგმის შედგენისას, გაითვალისწინოს ყველა თანამშრომლის გამოცდილება და ხედვები. ასევე, ყველა თანამშრომელმა გაიაზროს ამ გეგმის მნიშვნელოვნობა და პერიოდულად მოახდინოს მისი მონიტორინგი, გადახედვა და შეფასება.

შემდეგი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც TQM-ის წარმატებული იმპლემენტაციის გამოწვევა არის სტუდენტებზე ორიენტირება. უსდ-ებში სტუდენტები არიან როგორც მომხმარებლები, ასევე უმაღლესი სასწავლებლის „პროდუქტები“. კმაყოფილი სტუდენტი წარმატებული უსდ-სთვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია. შესაბამისად, საქართველოში საჭიროა ამ მიმართულებით აზროვნების ცვლილება და იმის გააზრება, რომ სტუდენტები არიან ძირითადი პარტნიორები და დაინტერესებული მხარეები უმაღლესი განათლების საკითხებში. შესაბამისად, სტუდენტი უნდა იყოს საგანმანათლებლო სისტემის ცენტრში და სწავლების თითოეულ ეტაპზე აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართული პროცესებში, ამასთანავე მუდმივ რეჟიმში უნდა ხდებოდეს მათგან უკუკავშირის მიღება და მიღებული ინფორმაციის ანალიზი, რომელიც ასახულ უნდა იქნას სტრატეგიულ და განსახორციელებელ გეგმებში.

ზემო აღნიშნული ფაქტორები, საქართველოს უსდ-ებში TQM-ის დანერგვის ყველაზე მთავარ გამოწვევად რჩება.

დასკვნები და რეკომენდაციები

უსდ-ების წარმატება დამოკიდებულია მათ მიერ არჩეულ მენეჯმენტის სტრატეგიაზე. ნაშრომი ცხადყოფს, რომ TQM-ს შესანიშნავი გავლენა ექნება ინსტიტუციის მიზნების, მისიის, ხედვის, ღირებულებების, ზრდისა და ხარისხის გაუმჯობესებაზე. მიუხედავად, იმისა, რომ TQM-ის დანერგვას ცვლილებების ფართო სპექტრს მოიცავს, უსდ-ს წარმომადგენლები არ ანიჭებენ პრიორიტეტს მისი იმპლემენტაციას. შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ TQM უფრო ფილოსოფია ვიდრე თავად პროცესი. ის ვერ განხორციელდება ერთ ღამეში. აქედან გამომდინარე, უსდ-მ უნდა გაანალიზოს სხვადასხვა წინააღმდეგობები TQM-ის ეფექტური განხორციელების, მუდმივი გაუმჯობესებისა და მდგრადი განვითარების მიღწევის პროცესში.

შეიძლება ითქვას, რომ TQM-ის წარმატებით დანერგვისათვის გადაწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება მენეჯერული კულტურის ცვლილებას, ტრადიციული მენეჯმენტის კულტურიდან ხარისხის ტოტალურ მენეჯმენტის კულტურის ჩამოყალიბებამდე. ხარისხის კულტურა არის საერთო ღირებულებების, რწმენის, ნორმების სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც ფოკუსირებულია მომხმარებლის აღფრთოვანებაზე და მომსახურების მუდმივ გაუმჯობესებაზე. TQM-ის პრინციპები ემყარება უწყვეტ გაუმჯობესებას, ღია კომუნიკაციებს, პრობლემების აღმოჩენასა და მასზე რეაგირებას. არსებობს TQM-ის ინსტრუმენტებისა და ტექნიკის ფართო სპექტრი. თუმცა, მისი შემთხვევითი შერჩევა, შესაძლებელია არ იყო რაიმე მნიშვნელოვანი სარგებელის მომტანი. ამის ნაცვლად, არჩევანი უნდა გაკეთდეს გააზრებულად და გაანალიზებულად, უნდა აირჩეს ის ინსტრუმენტები, რომელიც შეეფერა აკადემიურ ინსტიტუტს. პროცესი ხარისხის უზრუნველყოფისკენ არის ნელი და სტაბილური პროცესი. ცვლილებებს სჭირდება დრო, რომელიც მიიღწევა მოთმინებით, თანამშრომლობითა და ურთიერთდახმარებით.

ზემოაღნიშნული, დასკვნის საფუძველზე შესაძლებელია ჩამოვყალიბოთ რეკომენდაციები, რომლის გათვალისწინება შეუძლია ყველა უსდ-ს, რომელსაც სურს ფოკუსირდეს ხარისხის გაუმჯობესებაზე.

- TQM-ის ფილოსოფია და ტექნიკა გამოყენებულ უნდა იქნას უსდ-ებში ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესების მიზნით;
- განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გამახვილდეს მიდგომების შემუშავებისა და მიღების ეტაპზე, სადაც უნდა მოხდეს სამუშაო ძალით აქტიური ჩართვა, ტრენინგებისა და პერსონალის განვითარების პროგრამების ჩატარებით;
- სტრატეგიის ფორმირებისას მენეჯმენტი ორიენტირებული უნდა იყოს ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე, რათა უზრუნველყოს აკადემიური დახმარების სერვისები, შექმნას და მიაწოდოს სწავლის თანამედროვე სერვისები;
- ხარისხის სხვადასხვა გუნდების (ხარისხის გაუმჯობესების გუნდები) შექმნა საჭიროა განხორციელდეს სტრატეგიული მიდგომის ფარგლებში, TQM-ის შემუშავებისა და დანერგვის პროცესში;
- გარდა, საზოგადოდ ჩამოყალიბებული საერთო სტანდარტებისა, თითოეულმა უსდ-მ უნდა შეიმუშავოს საკუთარი ხარისხის გაუმჯობესების მარტივი ჩარჩო, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება დაწესებულების ხედვებს;
- ტოპ მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის ყველა დონეზე TQM-ის ინფორმირებულობის ამაღლება. მიმართოს შესაბამის ცვლილებებს, რათა შექმნას სტრატეგიული გეგმა, რომელიც უზრუნველყოფს ხარისხიან განათლებას, სწავლებისა და კვლევების სერვისების გაუმჯობესებას;
- აუცილებელია მიმდინარე პროცესების კრიტიკული შესწავლა, რათა ხელმძღვანელობამ გაანალიზოს და აღმოფხვრას პრობლემური პროცესები, წესები და რეგულაციები, რომლებიც წელს უშლიან TQM-ის დანერგვას უსდ-ში.

გამოყენებული ლიტერატურა

- A. Quinn, G. L. (2009). Service Quality in Higher Education. *Total Quality Management*, 139-152.
- APQN. (n.d.). Retrieved from Asia Pacific Quality Network: APQN
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (1994). *Quality from customer needs to customer satisfaction*. Studentlitteratur & McGraw-Hill, Lund & London.
- Coate, E. (1993). The Introduction of Total Quality Management at Oregon State University. *Higher Education*, 303-320.
- Crawford, L. E. (1999). Total Quality Management in Education: Problems and Issues for the Classroom Teacher. *The International Journal of Educational Management*, 67-72.
- DEI. (2003). *Quality procedures in European Higher Education: An ENQA survey*. Helsinki: European Network for Quality Assurance in Higher Education.
- Deming, W. (1993). *Total Quality Management in Higher Education*. Management Services.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge University Press.
- Deming, W. E. (1993). *The New Economics for Industry, Government, Education*. Cambridge: MA: Massachusetts Institute for Technology.
- ENQA. (n.d.). Retrieved from European Association for Quality Assurance in Higher Education: <https://enqa.eu/>
- ENQA/AHE. (n.d.). Retrieved from The International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education: <https://www.inqaah.org/>
- Gibbons, M. L. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage Publications.
- ISO. (1994). *Quality management and quality assurance – Vocabulary*. Geneva: International Organization for Standardization.
- Peak, M. (1996). TQM Transforms the Classroom. *Management Reviews*, 13-19.
- Pushpa, L. (2015). Implementation of Total Quality Management in Higher Education Institutions. *IJSER*.
- R. B. Nyaoga, O. N. (2010). Quality Management Practices in Kenyan Educational Institutions: The Case of The University of Nairobi. *African Journal of Business & Management*.

- Rossman, M. a. (2006). Designing Qualitative research. In M. a. Rossman, *Designing Qualitative research*. SAGE Publication.
- Stella, A. (2005). *Cooperation in Quality Assurance: Developments in Asia and the Pacific*.
- SUDHA, D. T. (2013). TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 121-132.
- The Quality Assurance Agency*. (n.d.). Retrieved from QAA: <https://www.qaa.ac.uk/>
- ბრეგვაძე, თ. (2013). *უმაღლესი განათლება და დასაქმება*. თბილისი: განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი.
- განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის შექმნისა და მისი დებულების დამტკიცების შესახებ*. (2014, 12 30). Retrieved from მაცნე: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2662036?publication=0>
- დარჩია, ი. (2013). *ხარისხის უზრუნველყოფა*. თბილისი: განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი.
- კიკუტაძე, ვ. (2018). უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის გამოწვევები საქართველოში. *ეკონომიკა და ბიზნესი*, 146-157.
- სახელმწიფო აუდიტის სამსახური*. (2016, 10 31). Retrieved from saog.ge: <https://saog.ge/ka/%E1%83%A3%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A6%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%A1-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%97%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%93%E1%83%90%E1%83%AC%E1%83%94%E>
- უმაღლესი განათლების შესახებ*. (2020, ივნისი 25). Retrieved from მაცნე: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/32830?publication=83>

დანართი 1

კითხვარი

1. უსდ-ს სამართლებრივი სტატუსი:
 - საჯარო;
 - კერძო;

2. უსდ-ს სახე:
 - უნივერსიტეტი;
 - სასწავლო უნივერსიტეტი;
 - კოლეჯი;

3. თქვენი სამსახურებრივი პოზიცია უსდ-ში:
 - ხარისხის მართვის სამსახურის უფროსი;
 - ხარისხის მართვის სამსახურის მენეჯერი;
 - ხარისხის მართვის სამსახურის სპეციალისტი;
 - ხარისხის მართვის სამსახურის ექსპერტი;
 - სხვა -----

4. არსებობს თუ არა თქვენს უსდ-ში ხარისხის მართვის სამსახური, როგორც დამოუკიდებელი სტრუქტურული ერთეული ?
 - დიახ;
 - არა;

5. ფლობთ, თუ არა ინფორმაციას ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის (TQM) შესახებ?
 - დიახ;
 - არა;
 - ნაწილობრივ;

6. ფლობთ, თუ არა ინფორმაციას ხარისხის მართვის ტოტალური (TQM) სისტემის კონცეპტუალური მოდელების შესახებ?

- დიახ;
- არა;
- ნაწილობრივ;

7. არის თუ არა თქვენს უსდ-ში ხარისხის მართვის ტოტალური (TQM) სისტემა დანერგილი?

- დიახ;
- არა;
- ნაწილობრივ;

8. გთხოვთ დააკონკრეტოთ ხარისხის მართვის ტოტალური (TQM) სისტემის რომელ კონცეპტუალური მოდელს იყენებს უსდ?

- ISO 9001:2008
- PDCA
- Six Sigma
- ABET
- NBA
- სხვა ---

9. რამდენად არის თქვენთვის ცნობილი უსდ-ს სტრატეგიული განვითარების გეგმები?

- ცნობილია;
- არ არის ცნობილი;
- ნაწილობრივ არის ცნობილი;

10. ხარისხის შიდა და გარე უზრუნველყოფის რომელ მექანიზმებს იყენებს თქვენი უსდ-ბა?

11. როგორ და რა ინტენსივობით ხორციელდება თქვენს უსდ-ში სტუდენტებისა და ლექტორებისაგან უკუკავშირის მიღება?

12. რამდენად ეფექტურად იყენებენ თქვენი კურსდამთავრებულები უსდ-ში მიღებულ ცოდნას?

- იყენებენ ეფექტურად, რასაც ადასტურებს დამსაქმებელთა და კურსდამთავრებულთა გამოკითხვების შედეგები;
- ვერ იყენებენ, რასაც ადასტურებს დამსაქმებელთა და კურსდამთავრებულთა გამოკითხვების შედეგები;
- ნაწილობრივ იყენებენ, რასაც ადასტურებს დამსაქმებელთა და კურსდამთავრებულთა გამოკითხვების შედეგები;
- არ ვიცი, რადგან ამ პროცესის შეფასების მექანიზმები უსდ-ში დანერგილი არ არის;
- -----

13. როგორ ფიქრობთ რამდენად არის შესაბამისობაში უსდ-ში არსებული სტუდენტის შეფასების სქემა მიღებული ცოდნასთან ?

- სრულ შესაბამისობაში;
- არ არის შესაბამისობაში;
- ნაწილობრივ შესაბამისობაში;
- არ ვიცი;
- -----;

14. როგორ ფიქრობთ რამდენად შესაბამისობაშია უსდ-ში მიმდინარე სასწავლო პროცესი სასწავლო კურსების სილაბუსში აღწერილ სასწავლო და შეფასების პროცესთან?

- შესაბამისობაშია;
- არ არის შესაბამისობაში;
- ნაწილობრივ არის შესაბამისობაში;
- არ ვფლობ ინფორმაციას;
- სხვა -----

15. რამდენად აქტიურად მიმართავს უსდ ხარისხის გაუმჯობესების ღონისძიებებს და რა ქმედებებში გამოიხატება ეს აქტივობები:

16. როგორ ფიქრობთ რამდენად ეფექტურად და ხარისხიანად გაართვა თავი უმაღლესი განათლების სისტემამ დისტანციურ სწავლებაზე გადასვლას?

17. როგორ ფიქრობთ რამდენად მნიშვნელოვანია ადამიანური და მატერიალური რესურსების შესაბამისი ხარისხი ხარისხის მართვის ტოტალური სისტემის (TQM) უზრუნველყოფის პროცესში?

18. როგორ ფიქრობთ არის თუ დამატებით დანახარჯებთან დაკავშირებული უსდ-ებში ხარისხის მართვის ტოტალური სისტემის (TQM) დანერგვა?

- დიახ;
- არა;
- ნაწილობრივ;
- არ ვიცი;

19. გთხოვთ დაგვისახელოთ და აგვიღწეროთ თქვენი შეხედულებით სამი მთავარი პრობლემა, რამაც შეიძლება შეუშალოს ხელი მოცემულ ეტაპზე ხარისხის მართვის ტოტალური სისტემის (TQM) სრულ დანერგვას უსდ-ში?

20. როგორ ფიქრობთ რამდენად ეფექტურია სახელმწიფოს მიერ ხარისხის გაუმჯობესებისთვის განხორციელებული ღონისძიებები?

დანართი 2

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Economics and Business

Salome Odishvili

Peculiarities of Implementation the Total Quality Management (TQM) System in
High Educational Institutions (HEIs).

Master of Business Administration program

The research was done to gain an academic quality of Master of Business
Administration

Scientific adviser: Vasil Kikutadze
Doctor of Economics, Associate Professor

Tbilisi

2020