

სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი

ლ უ ი ზ ა მი დ ე ლ ა შ ვ ი ლ ი

ხარისხის მართვა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში

(სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტის მაგალითზე)

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია

სოციალურ მეცნიერებათა, ბიზნესისა და სამართალმცოდნეობის ფაკულტეტზე

განათლების მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: გიული გიგუაშვილი,

პროფესორი

გორი
2020

ა ნ ო ტ ა ც ი ა

ხარისხის მართვა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში

ლუიზა მიდელაშვილი

უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ქვეყნის კეთილდღეობის ზრდისა და მდგრადი განვითარებისათვის. საქართველოს განათლების სისტემის გადასვლამ ევროპულ სტანდარტებზე დღის წესრიგში დააყენა განათლების ხარისხის მართვის ახალი პრინციპების, ხარისხის მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციების დანერგვის აუცილებლობა, რაც თავის მხრივ, მოითხოვს საკითხის სისტემურ შესწავლას და სამეცნიერო კვლევების გაღრმავებას.

სამაგისტრო ნაშრომის კვლევის მიზანია: უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის მართვის პროცესის გაანალიზება, ხარისხის უზრუნველყოფაზე მოქმედი ფაქტორების გამოკვეთა და ხარისხის სრულყოფის რეკომენდაციების შემუშავება. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს უნივერსიტეტებში საგანმანათლებლო პროცესის მართვის, ხარისხის უზრუნველყოფისა და კონტროლის სისტემა.

ნაშრომში განხილულია უმაღლესი განათლების ხარისხის მართვის სრულყოფის მექანიზმები, ევროპულ საგანმანათლებლო სივრცეში უნივერსიტეტების ადაპტაცია და ხარისხის მართვის ოპტიმიზაცია.

სამაგისტრო ნაშრომის მეცნიერულ სიახლეს წარმოადგენს განათლების ხარისხის კონტროლის, უზრუნველყოფისა და მართვის ძირითადი პრინციპების საფუძველზე ხარისხის მართვის ეფექტური მეთოდების დამუშავება საგანმანათლებლო მომსახურების სპეციფიკის გათვალისწინებით. ნაშრომის პრაქტიკული ღირებულებაა ავტორის მიერ წარმოდგენილი წინადადებები და მოსაზრებები, რომელთა გათვალისწინება ხელს შეუწყობს უნივერსიტეტების ხარისხის მართვის სისტემის განვითარებას და შემდგომ სრულყოფას.

A n n o t a t i o n

Quality Management in Higher Education Institutions.

Luiza Midelashvili

Ensuring the quality of higher education is crucial for the growth and sustainable development of the country. The transition of the Georgian education system to European standards has put on the agenda the need to introduce new principles of education quality management, modern concepts of quality management, which, in turn, requires a systematic study of the issue and the deepening of scientific research.

The aim of the master's thesis research is: to analyze the quality management process in higher education institutions, to identify the factors affecting quality assurance and to develop quality improvement recommendations. The object of research is the system of management, quality assurance and control of the educational process in universities.

The paper discusses the mechanisms for improving the quality management of higher education, the adaptation of universities in the European educational space and the optimization of quality management.

The scientific novelty of the master's thesis is the development of effective methods of quality management based on the basic principles of quality control, provision and management of education, taking into account the specifics of educational services.

The practical value of the paper is the suggestions and opinions presented by the author, the consideration of which will contribute to the development and further improvement of the quality management system of universities.

შ ი ნ ა ა რ ს ი

შესავალი.....	- 5 -
თავი I. უმაღლესი განათლება და უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები.....	- 9 -
საქართველოს განათლების სისტემა და უმაღლესი განათლების ძირითადი გამოწვევები.....	- 9 -
1.2. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება (უნივერსიტეტი)	- 18 -
თავი II. უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა და მართვა	- 32 -
2.1. უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის ძირითადი პრობლემები.....	- 32 -
2.2. ერთიანი ხარისხის მართვის (Total Quality Management) პრინციპები უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში	- 38 -
2.3. ხარისხის მართვის სისტემა სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტში.....	- 44 -
თავი III. ხარისხის მართვის სრულყოფის პერსპექტივები უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში.....	- 49 -
3.1. ხარისხის მართვის ევროპული მოდელის დანერგვის პერსპექტივები საქართველოში	- 49 -
3.2. ხარისხის უზრუნველყოფის შესაძლებლობები უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში.....	- 55 -
3.3. ხარისხის მართვის სრულყოფის გზები სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტში	- 60 -
დასკვნა.....	- 64 -
გამოყენებული ლიტერატურა:.....	- 67 -

შესავალი

თემის აქტუალობა. განათლების სისტემის განვითარება ერთმნიშვნელოვნად განიხროგორც ქვეყნის გრძელვადიანი ეკონომიკური და საზოგადოებრივი წინსვლის უმთავრესი წინაპირობა. საბაზრო მეურნეობაზე გადასვლის პროცესის დაწყებიდან დღემდე საქართველოს განათლების სისტემაში გატარდა არაერთი ძირეული რეფორმა, მათ შორის: სტრუქტურული ცვლილებები სკოლებსა და უნივერსიტეტებში, დაინერგა განახლებული სასწავლო გეგმები და პროფესიული პროგრამები; გატარდა რეფორმები ხარისხის, გამჭვირვალობისა და ეფექტურობის მაღალი დონის მისაღწევად, კერძოდ: საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტონომიური გადაწყვეტილებების ხელშეწყობის მიზნით განხორციელდა მენეჯმენტის დეცენტრალიზაცია - სამეურვეო საბჭოებმა სკოლებში, სამეთვალყურეო საბჭომ პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში; აკადემიურმა და წარმომადგენლობითმა საბჭოებმა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მიიღეს უფლებამოსილება დამოუკიდებლად მართონ დაწესებულების ადმინისტრაციული და ფინანსური რესურსები; ერთიანი ეროვნული გამოცდების შემოღებამ უზრუნველყო სრულიად ახალი, სტანდარტიზებული შერჩევის სისტემის დანერგვა; სისტემის კორუფციისგან გათავისუფლება, უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სტუდენტთა მიღების პროცესის სამართლიანობა და გამჭვირვალობა; განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს დაქვემდებარებაში შეიქმნა განათლების ხარისხზე, კონტროლზე და სტანდარტების დადგენაზე პასუხისმგებელი იურიდიული საჯარო სამსახურები; საგანმანათლებლო დაწესებულებების სავალდებულო ავტორიზაციის/აკრედიტაციის შემოღება ხელს უწყობს ევროპულ და ეროვნულ სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფას.¹

საქართველოს განათლების სექტორში გატარებული რეფორმების შედეგად გაიზარდა საგანმანათლებლო დაწესებულებების ფინანსური და მმართველობითი ავტონომია, გაუმჯობესდა განათლების ხელმისაწვდომობა. აღსანიშნავია, რომ 2010-19

¹ ევა ზოჭორიშვილი, ნინო პერანიძე - განათლების სექტორი საქართველოში (სექტორის მიმოხილვა), 28 ივლისი, 2020. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <httpsgaltandtaggart.comuploadreports14673.pdf>

წლებში სახელმწიფო დანახარჯები განათლებაზე მშპ-ს 2.8%-დან 3.6%-მდე გაიზარდა. შეზღუდული სახელმწიფო რესურსების მიუხედავად, განათლების ხარისხის გასაუმჯობესებლად მთავრობამ კერძო განათლების სექტორის განვითარებისათვის ხელსაყრელი ბიზნესგარემო უზრუნველყო. შედეგად, საქართველოში კერძო განათლების წილი შედარებით უფრო მაღალია, ვიდრე რეგიონის სხვა ქვეყნებში.

განათლების სექტორში არსებული პოზიტიური ცვლილებების მიუხედავად, ბევრია პრობლემა: საერთაშორისო კვლევების თანახმად (TIMSS, PIRLS, PISA და ა.შ.), საქართველოში მოსწავლეთა აკადემიური შედეგები არასახარბიელოა. განათლების სისტემა ვერ ახერხებს სამუშაო ბაზრის მოთხოვნებთან შესაბამისი კურსდამთავრებულების მომზადებას; მაღალია უმუშევრობის დონე; უნარების დეფიციტი კვლავ ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება დამსაქმებლებისთვის.

არსებული პრობლემებიდან გამომდინარე, საქართველოს მთავრობამ განათლების სექტორში რეფორმების ახალი ტალღა გამოაცხადა. სამთავრობო პროგრამაში „თავისუფლება, სწრაფი განვითარება, კეთილდღეობა“ უმთავრესი პრიორიტეტი მიენიჭა განათლების სისტემის ფუნდამენტურ რეფორმას და მასშტაბურ ინვესტიციებს განათლების სფეროში, დაიგეგმა ეტაპობრივად 2022 წლიდან ამ მიმართულებით გაწეული ხარჯების ზრდა ამჟამინდელი მშპ-ს 3.6%-დან მშპ-ს 6%-მდე.²

როგორც დასაწყისშივე აღვნიშნეთ, განათლების ხარისხის უზრუნველყოფას, მის შეფასებასა და მონიტორინგს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ქვეყნის კეთილდღეობის მიღწევისა და შენარჩუნებისთვის. საქართველოს მიერთება ბოლონის დეკლარაციასთან და ევროპის საგანმანათლებლო სივრცეში ინტეგრაცია დაკავშირებულია პროცესში მონაწილე მხარეების მიერ აღიარებული პრინციპების თანმიმდევრულ განხორციელებასთან. იოლად გასაგები და შესაძარბელი აკადემიური ხარისხის სამსაფეხურიანი სისტემისა და კრედიტების სისტემის შემოღება; განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა; უმაღლესი განათლების ევროპული განზომილებების დანერგვა; უწყვეტი სწავლა მთელი სიცოცხლის განმავლობაში; სტუდენტთა მონაწილეობა უმაღლესი

² საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო, [ქვეყნის ძირითადი მონაცემების და მიმართულებების დოკუმენტი 2019-2022 წლებისათვის](https://mof.ge/5187). ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://mof.ge/5187>, გვ. 36

სასწავლებლების მართვაში, ხელს უწყობს ბოლონის პროცესის პრინციპების განხორციელებას.

რამდენადაც საქართველოს სახელმწიფოს სტრატეგიული მიზანი ევროკავშირში გაწევრიანებაა, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია აქტიური მონაწილეობა ევროპის საგანმანათლებლო სივრცეში მიმდინარე პროცესებში, რომელთა ძირითად მიზანს წარმოადგენს ერთიანი, ევროპული საგანმანათლებლო სივრცის შექმნა.

განათლების ხარისხი კომპლექსურ ცნებად მოიაზრება და საკითხის განხილვისას ლოგიკურია ვიმსჯელოთ ხარისხის სხვადასხვა ასპექტების შესახებ. პროდუქციის ან მომსახურების ხარისხის კონტროლის, უზრუნველყოფისა და მართვის აღიარებული მეთოდების უშუალო გადატანა საგანმანათლებლო დაწესებულებებზე ვერ ხერხდება ამ დაწესებულებებში მართვის ამოცანების სპეციფიკურობის გამო. თანამედროვე უმაღლესმა სასწავლებელმა საჭიროა აღიაროს საბაზრო ეკონომიკის კანონზომიერებები, აუცილებელია ISO 9000 სერიის სტანდარტებისა და ერთიანი ხარისხის მართვის (TQM) მეთოდოლოგიის საგანმანათლებლო სფეროსათვის ინტერპრეტირება, უმაღლეს სასწავლებელში ხარისხის მართვის სპეციფიკური ალგორითმებისა და საშუალებების დამუშავება.

კვლევის მიზანი და ამოცანები: სამაგისტრო ნაშრომის ძირითადი მიზანია საგანმანათლებლო მომსახურების ხარისხის კონტროლის, უზრუნველყოფისა და მართვის ძირითადი პრინციპების საფუძველზე ხარისხის მართვის ეფექტური მეთოდების დამუშავება საგანმანათლებლო პროცესისათვის მისი სპეციფიკის გათვალისწინებით. ყურადღება გამახვილებულია უნივერსიტეტების სასწავლო პროცესის მართვის მეთოდებისა და საშუალებების შერჩევაზე, სპეციალისტების მომზადების ხარისხის უზრუნველყოფაზე და სასწავლო პროცესის ხარისხის შეფასებაზე.

დასახული მიზნების შესაბამისად დასმული და გადაჭრილია შემდეგი ამოცანები:

- დახასიათებულია თანამედროვე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება – უნივერსიტეტი;
- განხილული და დახასიათებულია უნივერსიტეტების თანამედროვე ადაპტიური სტრუქტურები;

- აღწერილია ხარისხის მართვის პროცესი უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში;
- გაანალიზებულია ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები საგანმანათლებლო სივრცეში;
- დახასიათებულია ხარისხის მართვის სისტემა სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტში და დამუშავებულია ხარისხის მართვის სრულყოფის გზები.

კვლევის ობიექტი: კვლევის ობიექტს წარმოადგენს უმაღლესი სასწავლებლის საგანმანათლებლო პროცესის კონტროლის, უზრუნველყოფისა და მართვის სისტემა, განსაკუთრებით ამ სისტემის ერთ-ერთი ძირითადი ელემენტი – ცოდნის ხარისხის მართვისა და კონტროლის სისტემა.

კვლევის საგანი: კვლევის საგანს წარმოადგენს სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტში არსებული სასწავლო პროცესის ხარისხის შეფასება, ხარისხის პარამეტრების გაზომვა, მიზეზთა კვლევა, რომლებიც იწვევენ სასწავლო პროცესის არასტაბილურობას და სპეციალისტების მომზადების ხარისხზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი.

კვლევის მეთოდოლოგია. ნაშრომში გამოყენებულია ქართველი და უცხოელი მეცნიერების კვლევები, მათი პუბლიკაციები და სამეცნიერო სტატიები. კვლევის პროცესში დამუშავებული და გამოყენებულია დიაგრამები, ცხრილები, გრაფიკები და სისტემური ანალიზის მეთოდები.

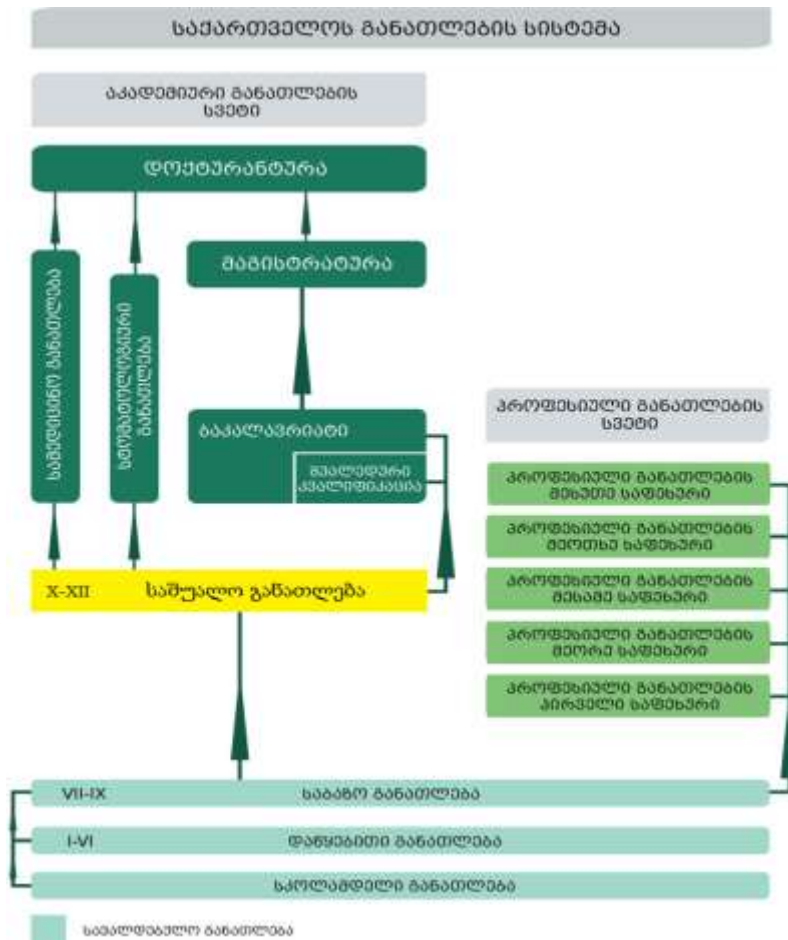
სამაგისტრო ნაშრომის სტრუქტურა . სამაგისტრო ნაშრომი შედგება შესავალის, სამი თავისა და ცხრა ქვეთავისგან, ასევე ნაშრომის ბოლოს წარმოდგენილია დასკვნა და გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალი.

თავი I. უმაღლესი განათლება და უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები

საქართველოს განათლების სისტემა და უმაღლესი განათლების ძირითადი გამოწვევები

საქართველოს განათლების სისტემა მოიცავს სამ ძირითად საფეხურს: ზოგად განათლებას, უმაღლეს განათლებას და პროფესიულ განათლებას.³ (იხ. დიაგრამა 1)

დიაგრამა №1 საქართველოს განათლების სისტემა



³ საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო, ბმულზე: <https://www.mes.gov.ge/content.php?id=131&lang=geo>

ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში განათლების მიღება ხორციელდება ეროვნული სასწავლო გეგმების შესაბამისად, რომელსაც შეიმუშავენ და ავითარებს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ეროვნული სასწავლო გეგმების დეპარტამენტი. თავის მხრივ, ეროვნული სასწავლო გეგმა ეფუძნება ზოგადი განათლების ეროვნულ მიზნებს, შედეგზე ორიენტირებულ, მოსწავლეზე გათვლილ განათლების სისტემის კონცეფციას. ზოგადი განათლების სისტემას საქართველოში არეგულირებს კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“. ⁴ ზოგადი განათლების მიღება შესაძლებელია როგორც საჯარო, ასევე კერძო სკოლებში. 2018 წლის მონაცემებით, საქართველოში სულ 2 311 სკოლაა, აქედან 2 085 საჯარო და 226 კერძო.

უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში სწავლის გაგრძელების უფლება აქვს პირს, რომელიც ფლობს სრული ზოგადი განათლების დამადასტურებელ დოკუმენტს. ⁵ საქართველოში უმაღლესი განათლება სამი საფეხურისგან შედგება: ბაკალავრიატი, მაგისტრატურა და დოქტორანტურა. უმაღლესი განათლების მიღების წესებსა და პროცედურებს “უმაღლესი განათლების შესახებ” კანონი არეგულირებს.⁶

საქართველოში ფუნქციონირებს სამი ტიპის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება:

- ✓ **უნივერსიტეტი** – უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელიც ახორციელებს სამივე საფეხურის უმაღლეს საგანმანათლებლო პროგრამებს და სამეცნიერო კვლევებს;
- ✓ **სასწავლო უნივერსიტეტი** – უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელიც ახორციელებს უმაღლეს საგანმანათლებლო პროგრამას / პროგრამებს (გარდა დოქტორანტურისა). სასწავლო უნივერსიტეტისთვის სავალდებულოა მეორე საფეხურის – მაგისტრატურის საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელება.

⁴ საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე. საქართველოს კანონი ზოგადი განათლების შესახებ. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/29248>

⁵ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. ზოგადი განათლება. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://eqe.ge/geo/static/115>

⁶ საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე. საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/32830?publication=85>

- ✓ კოლეჯი არის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელიც ახორციელებს აკადემიური უმაღლესი განათლების პირველი საფეხურის საგანმანათლებლო პროგრამას.

პროფესიული განათლება. უკანასკნელ წლებში სულ უფრო პოპულარული ხდება პროფესიული განათლება, რომლის ხელშეწყობაც უმუშევრობის დაძლევისა და ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტია. ამჟამად საქართველოში ხორციელდება 2013-2020 წლების პროფესიული განათლების რეფორმის სტრატეგია, რომლის მთავარი პრიორიტეტი ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისი ადამიანური რესურსების განვითარების ხელშეწყობა და საზოგადოების ყველა ფენისთვის პროფესიული განათლების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფაა.⁷

უმაღლესი განათლების სისტემის პრინციპულად ახალი მიდგომები განპირობებულია მსოფლიო ტენდენციებზე რეაგირების აუცილებლობით, რომელიც ორიენტირებულია საზოგადოების მოთხოვნებზე. უმაღლესი სკოლა გარდაიქმნა საბაზრო ურთიერთობების სრულფასოვანი სუბიექტად, რაც ხელს უწყობს მისი სტრუქტურის ტრანსფორმაციას, ცოდნისა და სწავლების ახალი მეთოდების ძიებასა და განვითარებას.

უმაღლესი განათლების ერთიანი ევროპული სივრცის ჩამოყალიბებაში განსაკუთრებული როლი აკისრია ბოლონის პროცესს. აღნიშნულ პროცესს საფუძველი ჩაეყარა 1999 წლის 19 ივნისს, იტალიის უძველეს საუნივერსიტეტო ქალაქ ბოლონიაში, “უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის” ხელშეკრულებაზე ევროპული ქვეყნის განათლების მინისტრების ხელმოწერით. ამჟამად, ბოლონის პროცესში ევროპის 47 ქვეყანაა ჩართული. ბოლონის პროცესი მიმართულია მონაწილე ქვეყნების უმაღლესი განათლების სისტემების დაახლოებისკენ, რაც აადვილებს ამ სახელმწიფოებში მოპოვებული დიპლომის საერთაშორისოდ აღიარებას და შესაბამისად, ხელს უწყობს სტუდენტების მობილობას, რაც თავის მხრივ, განათლების უფლების უზრუნველყოფისა და სოციალურ-კულტურული პროცესების ჰარმონიზაციის აუცილებელი წინაპირობაა.

⁷ განათლება და მისი ხელმისაწვდომობა. <https://www.civiceducation.ge/ka/lessons/3-28>

ბოლონიის დეკლარაციაზე ხელმოწერას წინ უსწრებდა ისეთი დოკუმენტების მიღება, როგორცაა: უნივერსიტეტების დიდი ქარტია (1988), ლისაბონის კონვენცია (1997) და სორბონის დეკლარაცია (1998) და სხვა.

საქართველო ბოლონიის პროცესს 2005 წლის მაისში ბერგენის სამიტზე შეუერთდა და ვალდებულება აიღო, უმაღლესი განათლების სისტემა შესაბამისობაში მოეყვანა ევროპის ქვეყნების უმაღლესი განათლების განვითარების ხედვებთან.⁸ ვალდებულებების შესასრულებლად და უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემის დასახვეწად 2004-2007 წლებში, საქართველოს ხელისუფლებამ რეფორმების ციკლი დაიწყო, რომლის ფარგლებშიც, ყველა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში დაინერგა სამ საფეხურიანი საგანმანათლებლო სტრუქტურა და ხარისხის მართვის სისტემა. მთავარ მიზნად განისაზღვრა უნივერსიტეტების ბაზაზე აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება. მომზადდა საკანონმდებლო პაკეტი, რომლის შესაბამისადაც განისაზღვრა უმაღლეს განათლებაში ჩართული პირების უფლებები და პასუხისმგებლობები, უმაღლესი განათლების მიღების პროცედურები, ავტორიზაციისა და აკრედიტაციის პროცედურები, კრედიტების სისტემა და ა.შ.

ბოლო წლებში კანონმა რამდენჯერმე განიცადა ცვლილება, კერძოდ, ცვლილებები შეეხო სახელმწიფო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების სამართლებრივ სტატუსს, აკადემიური თანამდებობების განსაზღვრას, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მენეჯმენტსა და სხვა.

2019 წლის 27 ივნისს განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი უმაღლესი განათლების ხარისხის განვითარების დამოუკიდებელი სააგენტოების ევროპულ რეესტრში (EQAR -The European Quality Assurance Register for Higher Education) დარეგისტრირდა.⁹ რამაც კიდევ ერთხელ დაადასტურა, რომ საქართველოში განხორციელებული ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები, პროცედურები და

⁸ ბოლონიის დეკლარაციის ოფიციალური თარგმანი. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <http://mes.gov.ge/uploads/Bologna/1%20boloniis%20deklaracia.pdf>

⁹ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, უმაღლესი განათლების ხარისხის განვითარების დამოუკიდებელი სააგენტოების ევროპული რეესტრი (EQAR), ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://eqe.ge/geo/static/811/>

სტანდარტები შესაბამისობაშია ევროპის უმაღლესი განათლების სივრცეში მოქმედ ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტებთან და სახელმძღვანელო პრინციპებთან (ESG-2015). აღნიშნული ცენტრის (ENQA-ს) წევრობა და EQAR-ში რეგისტრაცია საქართველოში უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის განვითარების პროცესში მნიშვნელოვანი წინგადადგმული ნაბიჯია, რადგან ეს ერთი მხრივ წარმოადგენს საქართველოსა და ევროკავშირს შორის გაფორმებული ასოცირების შესახებ შეთანხმების შესრულების ერთ-ერთ ინდიკატორს, მეორე მხრივ კი შესაბამისობაში მოდის ევროკავშირის "უმაღლესი განათლების მოდერნიზაციის დღის წესრიგსა" (Modernisation Agenda for Higher Education) და ბოლონის პროცესთან.

უმაღლესი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის მიხედვით, უმაღლესი განათლების სისტემა აღიარებს რა სამ საფეხურიან უმაღლეს განათლებას, კურსდამთავრებულებს ანიჭებს ბაკალავრის, მაგისტრისა და დოქტორის ხარისხებს.¹⁰

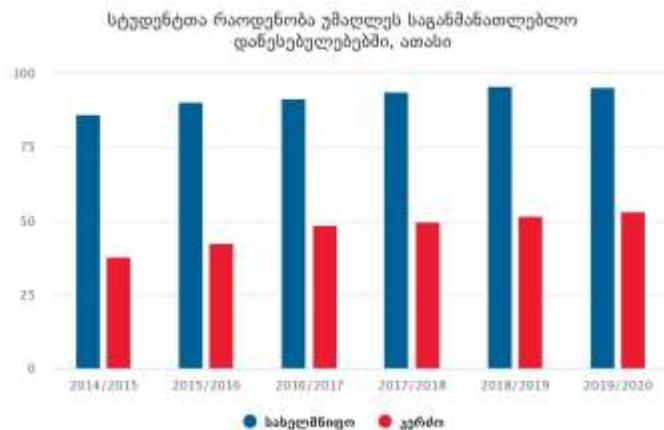
უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სტატუსის მოპოვება და შესაბამისი საგანმანათლებლო საქმიანობის განხორციელება შესაძლებელია მხოლოდ ავტორიზაციის გავლის შემთხვევაში. ავტორიზაცია განიმარტება, როგორც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სტატუსის მოპოვების პროცედურა, რომლის მიზანია შესაბამისი საქმიანობის განხორციელებისათვის აუცილებელი სტანდარტების დაკმაყოფილების უზრუნველყოფა. კანონით ავტორიზაციას ახორციელებს განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. სახელმწიფო აღიარებს მხოლოდ აკრედიტებული და მასთან გათანაბრებული უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ გაცემულ დიპლომს. კანონის თანახმად, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება შეიძლება დაფუძნდეს საჯარო ან კერძო სამართლის იურიდიულ პირად.

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით, 2020 წელს საქართველოში 75 უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებაა, რომელთაგან 20 არის სახელმწიფო, ხოლო 55 კერძო. 2019-2020 სასწავლო წლებში სახელმწიფო უმაღლეს

¹⁰ საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <http://mes.gov.ge/content.php?id=131&lang=geo>

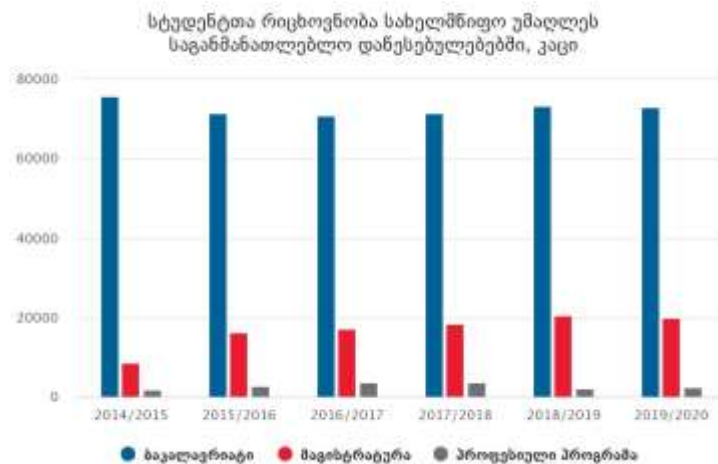
საგანმანათლებლო დაწესებულებაში სწავლობდა 95 500 სტუდენტი, ხოლო კერძოში 53 300. (იხ. დიაგრამა 2)

დიაგრამა №2: 2014-2020 წლებში სტუდენტთა განაწილება სახელმწიფო და კერძო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში¹¹



2019-2020 წლებში სახელმწიფო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ბაკალავრიატში ირიცხება 72938 სტუდენტი, მაგისტრატურაში - 20026, პროფესიულ პროგრამებზე - 2571. (იხ. დიაგრამა 3)

დიაგრამა №3: სტუდენტთა რიცხოვნობა სახელმწიფო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, კაცი¹²

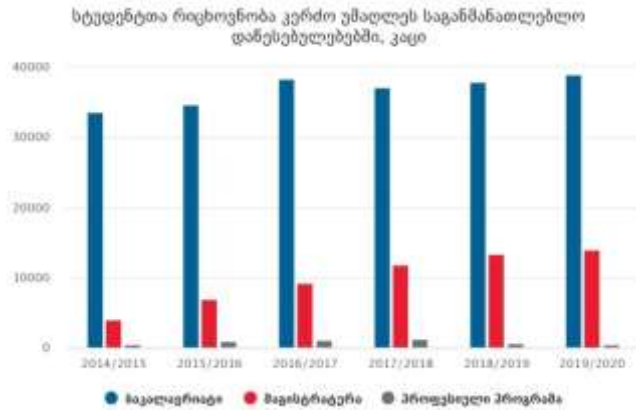


¹¹ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, უმაღლესი განათლება. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/61/umaghlesi-ganatleba>

¹² საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, უმაღლესი განათლება. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/61/umaghlesi-ganatleba>

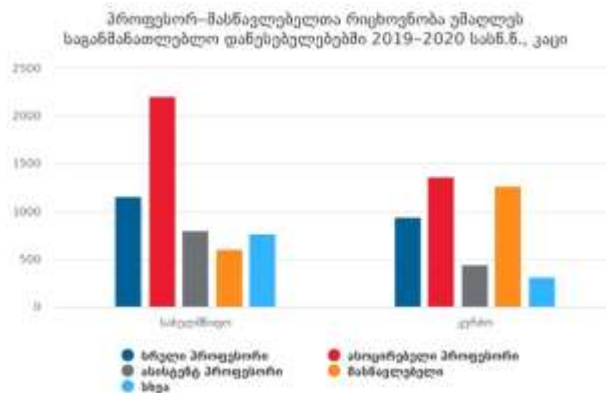
მნიშვნელოვნად ჩამორჩება სტუდენტთა რიცხოვნობა კერძო უმაღლეს სასწავლებლებში, კერძოდ, 2019-2020ს/წ კერძო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ბაკალავრიატში ირიცხება 38929 სტუდენტი, მაგისტრატურაში - 13899 და პროფესიულ პროგრამებზე - 440. (იხ. დიაგრამა 4)

დიაგრამა №4: სტუდენტთა რიცხოვნობა კერძო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, კაცი¹³



რაც შეეხება პროფესორებს, 2019-2020ს/წ სახელმწიფო უმაღლეს სასწავლებლებში ასწავლიდა 1162 პროფესორი, 2210 ასოცირებული პროფესორი, 804 ასისტენტ პროფესორი, 605 მასწავლებელი. ხოლო კერძოში - 916 პროფესორი, 1367 ასოცირებული პროფესორი, 445 ასისტენტ პროფესორი და 1271 მასწავლებელი. (იხ. დიაგრამა 5).¹⁴

დიაგრამა №5: პროფესორ-მასწავლებელთა რიცხოვნობა

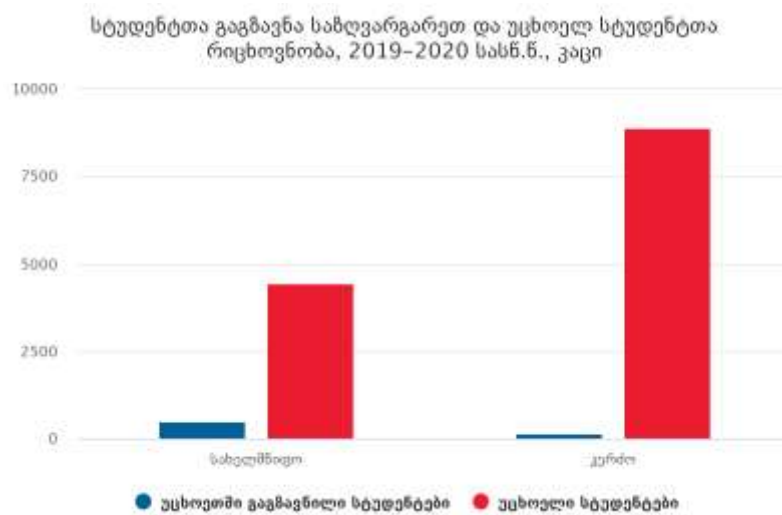


¹³ იქვე. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/61/umaghlesi-ganatleba>

¹⁴ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, უმაღლესი განათლება. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/61/umaghlesi-ganatleba>

უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში უცხოელი სტუდენტების რიცხვი ყოველწლიურად იზრდება. ამის მიზეზი საქართველოში უმაღლესი განათლების სიახვე და ლიბერალური სავიზო რეჟიმია. მაგ: 2019-2020 სასწ/წელს საზღვარგარეთ სასწავლებლად გაემგზავრა 656 ქართველი, ჩვენთან კი განათლების მისაღებად ჩამოვიდა 13327 უცხოელი. (იხ. დიაგრამა 6)

დიაგრამა №6: სტუდენტთა გაგზავნა საზღვარგარეთ და უცხოელ სტუდენტთა რიცხოვნობა, 2019-2020 სასწ.წ., კაცი¹⁵



საქართველოში უმაღლესი განათლება ორი წყაროდან ფინანსდება: სახელმწიფო ბიუჯეტიდან და უშუალოდ სტუდენტების მიერ გადახდილი სწავლის გადასახადიდან. სახელმწიფო ბიუჯეტიდან უნივერსიტეტებს ოთხი სახის დაფინანსება აქვთ: სასწავლო გრანტი, სოციალური პროგრამის ფარგლებში დაფინანსება, უფასო ფაკულტეტები (მხოლოდ სახელმწიფო სასწავლებლები) და პროგრამული დაფინანსება (მხოლოდ სახელმწიფო უნივერსიტეტები).

2018 წელს სახელმწიფო ბიუჯეტიდან უმაღლესი განათლება 148.5 მილიონი ლარით დაფინანსდა. აქედან 11.8 მილიონი გამოცდების ორგანიზებაზე დაიხარჯა, სასწავლო გრანტებზე – 113.6 მილიონი (აქ შედის სოციალური დაფინანსება და უფასო ფაკულტეტებიც), საზღვარგარეთ განათლების ხელშეწყობაში – 6.9 მილიონი, ხოლო

¹⁵ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, უმაღლესი განათლება. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/61/umaghlesi-ganatileba>

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხელშეწყობაზე (პროგრამული დაფინანსება) 16 მილიონი დაიხარჯა. 2019 წელს ხარჯები 170,3 მლნ-მდე გაიზარდა, თუმცა 2020 წლისთვის მოხდა 104,7 მლნ-მდე შემცირება.¹⁶

საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში ქართულენოვან პროგრამებზე სწავლის წლიური საფასური 1500 ლარიდან 8000 ლარამდე მერყეობს. ინგლისურენოვან პროგრამებზე ფასი 19 000 ლარსაც კი აღწევს.

საზღვარგარეთის ქვეყნების გამოცდილებას თუ გადავხედავთ, 2007 წელს აშშ-ის განათლების სისტემა მოიცავდა 19 მილიონ სტუდენტს და ამ სექტორში დასაქმებული იყო 3.4 მილიონი ადამიანი, რაც მთელი აშშ-ს მომსახურების სექტორის სამუშაო ძალის 3 პროცენტია. ამერიკის უმაღლესი განათლების სისტემაში შედის საჯარო კოლეჯები და უნივერსიტეტები, კერძო არაკომერციული სკოლები და კერძო, არამომგებიანი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მცირე, მაგრამ ძალიან სწრაფად მზარდი რაოდენობა. აღსანიშნავია, რომ აშშ-ს სამაგისტრო პროგრამების კოლეჯებისა და უნივერსიტეტების დაახლოებით 39 პროცენტი არის საჯარო (ოთხწლიანი სახელმწიფო უნივერსიტეტები და ორწლიანი საუნივერსიტეტო კოლეჯები). კერძო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ჩარიცხულ სტუდენტთა რაოდენობა საჯარო სასწავლებლებთან შედარებით (74%) ბევრად მცირეა და საერთო ჩარიცხული სტუდენტების დაახლოებით 20 %-ს არ აღემატება.¹⁷

რაც შეეხება დიდ ბრიტანეთის განათლების სისტემას, იგი აერთიანებს: ინგლისს, შოტლანდიას, უელსსა და ჩრდილოეთ ირლანდიას საკუთარი მმართველობისა და დაფინანსების სისტემებით. ამასთან, ოთხივე სექტორში, სწავლისა და კვლევისთვის დაფინანსების 80% -ზე მეტი მოდის სახელმწიფო ბიუჯეტზე. ინგლისში უმაღლესი განათლების დაფინანსების საბჭო (HEFCE) აფინანსებს 130 უნივერსიტეტს და 124 შემდგომი განათლების კოლეჯს (2010–2011 წლის ბიუჯეტის მონაცემებით - 6.5 მილიარდი

¹⁶ „საქართველოს 2020 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ“ საქართველოს კანონი. ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://mof.ge/5261>

¹⁷ Weisbrod, B., Ballou, J., & Asch, E. (2008). The Higher Education Business and the Business of Higher Education – Now and Then. In *Mission and Money: Understanding the University* (pp. 9-38). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511511011.003

ფუნქციით), რომელიც გათვალისწინებულია ბიზნესის, ინოვაციების და უნარების დეპარტამენტის მიერ. შოტლანდიის დაფინანსების საბჭო (SFC) მხარს უჭერს 16 უნივერსიტეტს და ოთხ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას და დამატებით 43 კოლეჯს, რომელთა ბიუჯეტი წელიწადში 1,7 მილიარდ გირვანქა სტერლინგზე მეტია. უელსში, 11 უნივერსიტეტი და შემდგომი განათლების კოლეჯები დაფინანსებულია უელსის უმაღლესი განათლების დამფუძნებელი საბჭოს მიერ (Cyngor Cyllido Addysg Uwch Cymru), რომლის ოდენობაც £ 440 მილიონს აღემატება. ირლანდიის შვიდივე უნივერსიტეტი, 14 ტექნოლოგიის ინსტიტუტი, 9 განათლების კოლეჯი და რამდენიმე სხვა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება დაფინანსებულია დასაქმების და სწავლების დეპარტამენტის მიერ, მიმდინარე წლიური ბიუჯეტით, დაახლოებით 500 მილიონი £. უმაღლესი განათლებისთვის ხელმისაწვდომი სახელმწიფო დაფინანსების ოდენობა ზოგჯერ მკვეთრად განსხვავდება ეკონომიკური მდგომარეობისა და მთავრობის პოლიტიკის შესაბამისად. მიუხედავად ამისა, უნივერსიტეტებში ინარჩუნებენ კვლევის, სწავლებისა და სწავლის თანმიმდევრულობას და საჭირო თანხების მობილიზებას ახდენენ ან პირდაპირი ან კვლევითი გრანტების მეშვეობით, შემოწირულობებით და სტუდენტური მოსაკრებლიდან მიღებული შემოსავლით. უმაღლესი განათლების სტატისტიკის სააგენტოს მონაცემების თანახმად, 2009-2010 წლებში გაერთიანებული სამეფოს HE სექტორში დასაქმდა 180 000-ზე მეტი აკადემიური და 205 000 არაკადემიური პერსონალი, და დარეგისტრირდა 2.4 მილიონზე მეტი სტუდენტი.¹⁸

1.2. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება (უნივერსიტეტი)

საქართველოს კანონის „უმაღლესი განათლების შესახებ“ შესაბამისად, **უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება** არის „უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამის განმახორციელებელი სასწავლო ან სასწავლო სამეცნიერო-კვლევითი დაწესებულება, რომლის ძირითადი ფუნქციაა უმაღლესი საგანმანათლებლო საქმიანობისა და სამეცნიერო კვლევების ან უმაღლესი საგანმანათლებლო საქმიანობის განხორციელება, აგრეთვე შემოქმედებითი მუშაობის წარმართვა. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება

¹⁸ Gabrys, B., & Langdale, J. (2011). The higher education system. In *How to Succeed as a Scientist: From Postdoc to Professor* (pp. 202-207). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781139015561.026

შედგება ძირითადი საგანმანათლებლო და დამხმარე სტრუქტურული ერთეულებისგან და უფლება აქვს მიანიჭოს კურდამთავრებულებს შესაბამისი კვალიფიკაციები.¹⁹

უსდ-ს შეიძლება ჰქონდეს ფილიალი. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ფილიალი არის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ნაწილი, რომელსაც აქვს გარკვეული დამოუკიდებლობა, ტერიტორიულად განცალკევებულია ამ დაწესებულების მართვის ორგანოებისაგან და ახორციელებს იმავე უმაღლეს საგანმანათლებლო პროგრამას (პროგრამებს), რასაც ძირითადი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება.

რაც შეეხება უნივერსიტეტს, კანონის თანახმად: უნივერსიტეტი არის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელიც ახორციელებს მაგისტრატურისა და დოქტორანტურის საგანმანათლებლო პროგრამებს ან აკადემიური უმაღლესი განათლების სამივე საფეხურის უმაღლეს საგანმანათლებლო პროგრამებს და სამეცნიერო კვლევებს.

ცნებას „უნივერსიტეტი“ საფუძვლად უდევს ლათინური სიტყვა universitas (universitatis- ერთობლიობა), რაც ნიშნავს უმაღლეს სასწავლებელს და სამეცნიერო დაწესებულებას, რომელსაც აქვს სხვადასხვა ფაკულტეტები. ეს ცნება ისტორიულად კორპორაციასთან ასოცირდებოდა, ვინაიდან თავდაპირველად შუა საუკუნეებში უნივერსიტეტები მხოლოდ მეცნიერ-მასწავლებელთა გაერთიანება იყო. ევროპის ქვეყნების განათლების სისტემების ჰარმონიზაციის პროცესი, რომელიც მიზნად ისახავს უმაღლესი განათლებისათვის ერთიანი ევროპული სივრცის შექმნას, დაიწყო უნივერსიტეტების დიდი ქარტიით (MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM), რომელმაც განსაზღვრა საუნივერსიტეტო ფუნდამენტური პრინციპები:

- უნივერსიტეტი არის ავტონომიური დაწესებულება, განსხვავებული ისტორიული მემკვიდრეობისა და გეოგრაფიული პირობების გამო სხვადასხვაგვარად ორგანიზებული საზოგადოებებში. იგი ამოწმებს, აფასებს და ავრცელებს კულტურას კვლევისა და სწავლების გზით. არსებული მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად,

¹⁹ საქართველოს კანონი „უმაღლესი განათლების შესახებ“. 2004. მუხლი2; პუნქტი 3 16,17 ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/32830?publication=85>

კვლევა და სწავლება ზნეობრივად და ინტელექტუალურად დამოუკიდებელი უნდა იყოს ნებისმიერი პოლიტიკური და ეკონომიკური ძალაუფლებისაგან;

- უნივერსიტეტში სწავლება და კვლევა ურთიერთისაგან განუყოფელი უნდა იყოს, რათა სასწავლო პროცესი არ ჩამორჩეს საზოგადოების ცვალებად მოთხოვნებსა და სამეცნიერო მიღწევებს;
- კვლევისა და სწავლების თავისუფლება საუნივერსიტეტო ცხოვრების ფუნდამენტური პრინციპია. ამიტომ, მთავრობებმა და უნივერსიტეტებმა თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში უნდა უზრუნველყონ ამ ფუნდამენტური მოთხოვნის პატივისცემა. განათლების ამოცანაა ადამიანის ფიზიკური, ინტელექტუალური და მორალური უნარ-ჩვევების განვითარება.

საქართველოს კანონის - „უმაღლესი განათლების შესახებ“ თანახმად, საქართველოში უმაღლესი განათლების ძირითადი მიზნებია:

ა) ქართული და მსოფლიო კულტურის ღირებულებების ჩამოყალიბებისათვის ხელშეწყობა, დემოკრატიისა და ჰუმანიზმის იმ იდეალებზე ორიენტაცია, რომლებიც აუცილებელია სამოქალაქო საზოგადოების არსებობისა და განვითარებისათვის;

ბ) პიროვნების ინტერესებისა და შესაძლებლობების შესატყვისი უმაღლესი განათლების მიღების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და გადამზადების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება;

გ) პიროვნული პოტენციალის რეალიზება, შემოქმედებითი უნარ-ჩვევების განვითარება, თანამედროვე მოთხოვნების შესატყვისი კომპეტენციის მქონე პირების მომზადება, შიდა და საგარეო შრომის ბაზარზე უმაღლესი განათლების მქონე პირთა კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა, სტუდენტთა და საზოგადოების მოთხოვნათა შესაბამისი მაღალი ხარისხის უმაღლესი განათლების შეთავაზება დაინტერესებული პირებისთვის;

დ) სახელმწიფოს განვითარებისა და საკუთრივ უმაღლესი განათლების სისტემის სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველსაყოფად სამეცნიერო პერსონალის მომზადება,

სამეცნიერო კვლევების განსახორციელებლად შესაბამისი პირობების შექმნა და განვითარება;

ე) უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების სტუდენტებისა და აკადემიური პერსონალის მობილობის წახალისება.²⁰

XXI საუკუნის დასაწყისში ჩვენს ქვეყანაში მომხდარმა რადიკალურმა სოციალ-ეკონომიკურმა ცვლილებებმა, ადრინდელი იდეოლოგიის უარყოფამ მრავალ საკითხზე შეხედულებათა გადასინჯვა მოითხოვა. ამ პროცესს არც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის აუვლია გვერდი. განათლების სისტემის განვითარება ურთულეს სიტუაციებში მიმდინარეობდა. საგანმანათლებლო დაწესებულებების საქმიანობაზე ნეგატიურ ზემოქმედებას ახდენდა ისეთი ფაქტორები, როგორცაა სოციალური და ეკონომიკური არასტაბილურობა საზოგადოებაში, ფინანსური სახსრების მწვავე დეფიციტი, ეკონომიკური რეცესიები და კრიზისები.

უმაღლესი განათლების სფეროში ცვლილებათა უმნიშვნელოვანეს ფაქტორებად გადაიქცნენ გლობალიზაცია, ინტერნაციონალიზაცია და ახალი ტექნოლოგიების განვითარება. ცვლილებათა მნიშვნელოვანი მამოძრავებელია საბაზრო ძალების მზარდი ზეგავლენა და კონკურენცია უმაღლეს განათლებაში. ფასიან განათლებაზე გადასვლის მსოფლიო ტენდენციამ, სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობისთვის დამატებითი რესურსების მოზიდვის აუცილებლობამ და კვალიფიციური პერსონალის შენარჩუნებისა და დაქირავების მნიშვნელობამ მიგვიყვანეს უმაღლეს განათლებაში კონკურენტული ბრძოლის გამწვავებამდე. გაჩნდა ამ ახალი პირობებისადმი უნივერსიტეტების ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და საქმიანობის ადაპტირების აუცილებლობა. უნივერსიტეტებმა გვერდი ვერ აუარეს მსოფლიოში მიმდინარე ცვლილებებს. ახალი პირობები მოითხოვდნენ მართვის ახალ ფორმებსა და უნივერსიტეტების ხელმძღვანელებისა და მენეჯერების ახალ ჩვევებს.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის შედეგად, დღის წესრიგში დადგა უმაღლესი განათლების ეროვნული სისტემის რეფორმირება, გადასინჯვა და რესტრუქტურისაცია.

²⁰ საქართველოს კანონი „უმაღლესი განათლების შესახებ“. 2004. მუხლი 3.1; ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/32830?publication=85>

უნდა აღინიშნოს, რომ ბოლონის პროცესი შემოღებული იქნა სწორედ ყველა იმ მოვლენისა და პროცესის შერწყმის აღსანიშნავად, რომელიც შეინიშნება გაერთიანებული ევროპის ქვეყნების უმაღლეს სასწავლებლებში და რომელმაც უნდა მიგვიყვანოს ევროპაში ერთიანი საგანმანათლებლო სივრცის ფორმირებასთან. ეროვნული განათლების სისტემის ყველა ცვლილება მიმართულია იქითკენ, რომ შეიქმნას ერთიანი საგანმანათლებლო სივრცე. უმაღლესი განათლების სფეროში ინტეგრირება წარმოადგენს ევროპის ეკონომიკური ინტეგრაციის გამოხატულებას. ევროპის ერთიანი ეკონომიკა გულისხმობს ერთიანი ბაზრის არსებობას, სადაც ყველასათვის ერთნაირი წესით შეძლებენ თავისი ცოდნის რეალიზაციას ევროპის ნებისმიერი უმაღლესი სასწავლებლის კურსდამთავრებულები. ამისათვის კი საჭიროა იმ დიპლომების “ცნობადობა” და შეჯერება, რომელსაც გასცემენ ამ ქვეყნების სხვადასხვა სასწავლო დაწესებულებები. მეორე აუცილებლობა არის ევროპული საუნივერსიტეტო კულტურისთვის პრინციპული მოთხოვნა, ე.წ. აკადემიური მობილურობა. საქართველო, ბუნებრივია, არ უნდა იდგეს განზე საერთაშორისო, მათ შორის ევროპულ საგანმანათლებლო სივრცეში მიმდინარე პროცესებისგან. ეს კი ნიშნავს, რომ ჩვენი უმაღლესი სასწავლებლები არამხოლოდ უნდა მონაწილეობდნენ ამ პროცესებში, არამედ გაუწიონ ღირსეული პარტნიორობა ამ პროცესში ჩართულ უმაღლეს სკოლებსა და სხვა სასწავლებლებს. ცვლილებებმა უსდ-თა ფუნქციონირებაში დააჩქარა მისი ორგანიზაციული ტრანსფორმაციის აუცილებლობა. დინამიური გარემო არ იძლევა უნივერსიტეტების მართვისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფისათვის ერთჯერადად განხორციელებულ ცვლილებებზე შეჩერების საშუალებას. ტრანსფორმაციის ძირითადი მიმართულებაა მართვის ადაპტიური სიტემის შექმნა.

ახალი პირობები ავალდებულებს უსდ-ებს საქმიანობაში იხელმძღვანელონ თითოეული უნივერსიტეტისათვის შერჩეული იმ უნიკალური კონცეფციის შესაბამისად, რომელიც სოციალ-ეკონომიკურ სიტუაციებსა და დინამიური განვითარების კონკრეტულ რეალიებს პასუხობს. აღნიშნული მათ წინაშე სვამს სტრატეგიული მართვის განხორციელების საკითხს. სტრატეგიული მართვის ძირითადი ფუნქცია ორგანიზაციის

სტრუქტურის დროულ ცვლილებასა და მის მოქნილ რეგულირებაშია. ხოლო მისი შეუცვლელი ელემენტები მისი ფორმირებისა და ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისაგან შედგება.

ჩვენი ქვეყნის უნივერსიტეტების უმრავლესობა შეგნებულად მიუდგა სტრატეგიული მართვის განხორციელების საკითხს ახალ პირობებში, უახლოესი ამოცანების სწორად ჩამოყალიბების ფონზე. ეს უპირველესად განსაზღვრა სოციალურ-ეკონომიკური სიტუაციის მიმდინარე ანალიზმა და ასევე საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ცალკეულმა რეკომენდაციებმა და მიზნობრივმა პროექტებმა. უნივერსიტეტებს საშუალება მიეცათ მონაწილეობა მიეღოთ მრავალ საგანმანათლებლო და კვლევით პროგრამებში, საუნივერსიტეტო მართვასთან დაკავშირებით.

უნივერსიტეტების მენეჯმენტის განხორციელების საქმეში უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება მათ თანამშრომლობას მართვის სპეციალისტებთან, კონსულტანტებთან. დღევანდელი განსაზღვრავს დროის გამოძახილზე ორიენტირებული უნივერსიტეტების ფორმირების აუცილებლობას. გვთავაზობენ მათ ჩამოყალიბებას სხვადასხვა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმებითა და შინაარსით. მათ შორისაა: სასწავლო-სამეცნიერო-საწარმოო კომპლექსები, სამეცნიერო-ტექნიკური ჰოლდინგები, თანამედროვე ადაპტიური სტრუქტურები - მატრიცული უნივერსიტეტი, TQM (Total Quality Management)- ერთიანი ხარისხის მენეჯმენტის პროცესზე ორიენტირებული უნივერსიტეტი, თანამედროვე უნივერსიტეტი, უნივერსიტეტი - ტექნოპოლისი, საინოვაციო-სამეწარმეო უნივერსიტეტი და სხვა.

1.3. უნივერსიტეტების თანამედროვე ადაპტიური სტრუქტურები

ეკონომიკის გლობალიზაციამ, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებმა, სწრაფად ცვალებადმა სამყარომ უნივერსიტეტები ახალი ამოცანების წინაშე დააყენა: სტუდენტების რაოდენობის ზრდა, უწყვეტი სწავლება, რომელიც შეესაბამება სწავლის მსურველი მოსახლეობის სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფთა სულ უფრო მზარდ პროცენტს, კონკურენცია ცოდნის ათვისების სხვა ფორმებთან, ადაპტაცია ახალი შემსწავლელი ტექნოლოგიებისადმი, ამ ამოცანებმა საჭირო გახადეს უნივერსიტეტების ორგანიზაციული მოწყობის გარდაქმნა, მათი ადაპტაცია.

უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების თანამედროვე ადაპტიური სტრუქტურებია: მატრიცული უნივერსიტეტი, TQM (Total Quality Management)– ხარისხის ტოტალურ მენეჯმენტის პროცესზე ორიენტირებული უნივერსიტეტი, თანამედროვე უნივერსიტეტი, უნივერსიტეტი - ტექნოპოლისი, საინოვაციო-სამეწარმეო უნივერსიტეტი და სხვა.

მატრიცული სტრუქტურა ოპტიმალურია, როდესაც გარემო ძალზე ცვალებადია და ორგანიზაციის მიზნები ასახავენ ორმაგ მოთხოვნებს, როდესაც ერთნაირად მნიშვნელოვანია კავშირებიც კონკრეტულ ქვედანაყოფებთან და ფუნქციური მიზნებიც. მართვის ორმაგი სტრუქტურა აადვილებს კომუნიკაციებს და მოქმედებათა კოორდინაციას, რომლებიც ასე საჭიროა იმისათვის, რომ ოპერატიულად მოხდეს რეაგირება გარემოს ცვლილებებზე. ის ეხმარება ქვედანაყოფის ფუნქციურ ხელმძღვანელებსა და უმაღლეს ხელმძღვანელობას შორის ძალაუფლების სწორი ბალანსის დადგენაში. ორგანიზაციის მატრიცული სტრუქტურისთვის დამახასიათებელია ძლიერი ჰორიზონტალური კავშირები. მატრიცული სტრუქტურისას ჰორიზონტალური გუნდები არსებობენ ტრადიციულ ვერტიკალურ იერარქიასთან ერთად. მატრიცული უნივერსიტეტი - ეს თანამედროვე უნივერსიტეტისკენ გადადგმული ნაბიჯია. კათედრა ხდება არასაკმარისი სწავლების ფუნქციების შესასრულებლად, ჩნდებიან კვლევითი ცენტრები, რომლებიც ახორციელებენ თავიანთ საქმიანობას, მუშაობას პროექტებზე,სადაც საჭიროა სხვადასხვა პროფილის სპეციალისტები, სხვადასხვა კათედრებიდან და

ფაკულტეტებიდან. იმ კომუნიკაციების გარდა, როდესაც ინფორმაციის გაცვლა ვერტიკალურად, იერარქიული ჯაჭვით ხდება, წარმოებს ინფორმაციის ჰორიზონტალური გაცვლა, რაც საშუალებას იძლევა გადაილახოს ბარიერები სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს, კათედრებს შორის და უზრუნველყოფილ იქნეს პროფესორ-მასწავლებლებისა და თანამშრომლების მოქმედებათა კოორდინაციის შესაძლებლობა საერთო მიზნის მისაღწევად. ორგანიზაციის მატრიცული სტრუქტურისათვის დამახასიათებელია ძლიერი ჰორიზონტალური კავშირები. გადანაცვლება უფრო "ბრტყელი", ჰორიზონტალური სტრუქტურების მხარეს საშუალებას იძლევა გაიზარდოს ჰორიზონტალური კოორდინაციის დონე საინფორმაციო სისტემების დანერგვის, ქვედანაყოფებს შორის პირდაპირი კონტაქტის საშუალებით.

მატრიცული სტრუქტურის ძლიერი და სუსტი მხარეებია:

ძლიერი მხარეები:

- გვეხმარება კოორდინაციის მიღწევაში, რომელიც საჭიროა იმისათვის, რომ დაკმაყოფილდეს ორმაგი მოთხოვნები;
- უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსების მოქნილ განაწილებას საგანმანათლებლო და სამეცნიერო მოღვაწეობის მომსახურებათა სახეებს შორის;
- გვაძლევს რთული ამოცანების შესრულების შესაძლებლობას სწრაფად ცვლადი, არასტაბილური გარემოს პირობებში;
- გვაძლევს როგორც პროფესიული თვისებების განვითარების, ისე გაწეული მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების შესაძლებლობას.

სუსტი მხარეები:

- მენეჯერებს სჭირდებათ ადამიანებთან ურთიერთობის განსაკუთრებული ჩვევები და სპეციალური მომზადება;
- გვართმევს ბევრ დროს: საჭიროა კერძო შეხვედრები და მოლაპარაკება კონფლიქტების აღმოსაფხვრელად;
- სტრუქტურა არ მუშაობს, თუ ორგანიზაციის მენეჯერებს არ ესმით ამ სტრუქტურის არსი და ამუშავებენ ურთიერთობების კოლეგიალურ და არა იერარქიულ სტილს;

- ძალაუფლების ბალანსის შესანარჩუნებლად საჭიროა მნიშვნელოვანი ძალისხმევა.

ტრადიციულ, იერარქიულ სტრუქტურაში მომუშავე დაწესებულებებს უძნელდებათ ადეკვატური რეაგირება გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე. ბარიერები და მოძველებული შეხედულებები ახასიათებთ ასეთ ტრადიციულ დაწესებულებებს. მათ ერთ-ერთ თავისებურებას წარმოადგენს საერთო მისიის, ძალაუფლების იერარქიათა ნაკლოვანება და დამოკიდებულება ბიუროკრატიულ პროცედურებზე. ასეთმა ორგანიზაციებმა ვერ გამოიმუშავეს აქცენტი კლიენტის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებაზე, მათ კურსდამთავრებულებს ხშირად ვერ ამჩნევენ და ნაკლებად მოითხოვენ ბაზარზე. ასეთ უნივერსიტეტში განხორციელებული სრულყოფა, ჩვეულებრივ, მიმართულია სწავლების ღირებულებისა და დანახარჯების შემცირებისკენ, სწავლებაზე ნაკლები გადასახადით აბიტურიენტების მოსაზიდად.

TQM სთავაზობს განათლების ორგანიზაციებს ტრადიციული ბიუროკრატიული მოდელის საწინააღმდეგო თვალსაზრისის მიღების შესაძლებლობას. ორგანიზაციები, რომლებმაც დანერგეს TQM, ახდენენ ხარისხის ინტეგრირებას თავიანთ სტრუქტურებში და უზრუნველყოფენ ხარისხს ყველა დონეზე და ეტაპზე. იმისათვის, რომ ეს იყოს მიღწეული, საჭიროა ინვესტიციების დაბანდება პერსონალში, მის სწავლებასა და მოტივაციაში, რადგან ის წარმოადგენს ორგანიზაციის ხარისხისა და მისი მომავლის მთავარ ფიგურას. თუ უნივერსიტეტს განზრახული აქვს TQM დანერგვა, მაშინ მან სინქრონულად უნდა იმუშაოს, განახლდეს, განაგრძოს წინსვლა, დაინახოს თავისი მისია მიზნის მიღწევაში. ის უნდა აცნობიერებდეს, რომ ხარისხი ყოველთვის უზრუნველყოფს მათ ადგილს და საკუთარ ნიშას ბაზარზე. ხარისხი უმთავრესია საგანმანათლებლო პროცესსა და სამეცნიერო კვლევებში, ამ თვალსაზრისით, მასტიმულირებელი ძალა მუდმივად უნდა მომდინარეობდეს ხელმძღვანელებისაგან და პროცესი მუდმივად უნდა მოტივირდებოდეს და ძლიერდებოდეს.²¹

TQM ორგანიზაციისთვის არ არსებობენ სტანდარტული ფორმები, თუმცა ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტის სისტემის შემოღების გავლენით ხდება ტრადიციული

²¹ Eriksen, S.D. 1995. TQM and the transformation from an elite to a mass system of higher education in the UK. Quality Assurance in Education Vol.3, No. 1, pp 14-29.

სტრუქტურების ტრანსფორმირება. სტრუქტურა უნდა შეესაბამებოდეს და აადვილებდეს TQM- პროცესის დანერგვას.²² გამოცდილების მიხედვით, TQM განვითარებისას იერარქია მეტწილად ქრება და ერთდონიანი, მატრიცული სტრუქტურები ძლიერი ჰორიზონტალური ურთიერთკავშირებით ცვლიან იერარქიას. ასეთი ორგანიზაციული ფორმები მარტივია, მოქნილი და იგება ძლიერ გუნდურ მუშაობაზე. გუნდური მუშაობის განვითარება, გაძლიერება წარმოადგენს TQM თვისებას და ამცირებს საშუალო დონის კონტროლირებადი რგოლის აუცილებლობას. ნაცვლად იმისა, შუა რგოლის ხელმძღვანელები იქცევიან ხარისხის ლიდერებად და საკუთარ თავზე იღებენ მხარდამჭერი გუნდის როლს. ეს შუა რგოლის მენეჯერების ახალი როლი ძალზე მნიშვნელოვანია, რადგან გუნდურ მუშაობას შეიძლება ჰქონდეს საპირისპირო მხარეც. ჯგუფებმა, რომლებიც ძალზე განკერძოებულები არიან, შეიძლება არაკოორდინირებულად და არაეფექტიანად იმუშაონ. გუნდური მუშაობის მართვის სისტემა უნდა იყოს მარტივი, მაგრამ ეფექტური.

TQM-ს თვალსაზრისით ორგანიზაცია სისტემაა, რომელიც შექმნილია იმისათვის, რომ ემსახუროს მომხმარებლებს. ორგანიზაციის ყოველი ცალკეული ნაწილის წარმატება გავლენას ახდენს მთელი ორგანიზაციის მუშაობაზე. სხვაობა TQM-ით მომუშავე მომწიფებულ სტრუქტურასა და ჩვეულებრივ ორგანიზაციულ ფორმას შორის მდგომარეობს იმაში, რომ ტრადიციული ორგანიზაციები თავიანთ საქმიანობას აგებენ ფუნქციების გათვალისწინებით, მაშინ, როდესაც TQM – განვითარების მიზნების, ფუნქციების, მართვის ინსტრუმენტების გათვალისწინებით.

საყოველთაოდ მიღებული თანამედროვე უნივერსიტეტი (სმთუ) წარმოიქმნა მატრიცული უნივერსიტეტების პროფესორ-მასწავლებელთა შემადგენლობის მხრიდან პროფესორის პროფესიონალიზაციისა და სპეციალიზაციის პროტესტთან დაკავშირებით, რომელიც წარმოშობს მოთხოვნილებებს მომსახურეობათა და რესურსთა მზარდ ნაკადში. ფართოვდებიან ფაკულტეტები, წარმოიქმნება სხვადასხვა ცენტრი და მათი მოთხოვნილებები ხდება უფრო მნიშვნელოვანი, ვიდრე კათედრებს აქვთ.

²² Harvey, L. 1995. Beyond TQM. Quality in Higher Education, Vol.1, No. 2, pp123-146.

მატრიცული უნივერსიტეტი საჭიროებს ისეთ მომსახურებებს, რომლებიც სცილდებიან ტრადიციული ბიუროკრატიული წესებით უზრუნველყოფილი მომსახურებების ჩარჩოებს. ორგანიზაციულ დონეზე ნორმალურ ჰორიზონტალურ მომსახურებებს უკვე საჭიროებს ყველა სასწავლო პროგრამა და ფაკულტეტი. საყოველთაოდ მიღებული თანამედროვე უნივერსიტეტის (სმთუ) ორგანიზაციული სტრუქტურა ორიენტაციას იღებს, როგორც მას უწოდა ცნობილმა მეცნიერმა ჰ. მინცბერგმა,²³ „შერეულ პროფესიულ ბიუროკრატიაზე“, რაც ვარაუდობს მძლავრი პროდუქტიული ბიუროკრატის არსებობას, რომლის მომსახურებები გარკვეულწილად სტრუქტურირებულია. უნივერსიტეტებში ეს საკმაოდ შესამჩნევია. ამ მკაფიოდ სტრუქტურირებულ პროფესიულ ბიუროკრატას უნდა დავუმატოთ მექანიკური ბიუროკრატია, რომელიც ხელმძღვანელობს სწავლებისა და კვლევების ცალკეულ მხარეებს ტექნოლოგიური სტრუქტურის საშუალებით, რომლის დანიშნულება - მომსახურებების გარანტირებაა. საქმიანობა სახსრების მოზიდვაზე შეიძლება ფორმალიზებულ იქნეს, თუ ხდება უნივერსიტეტსა და მის კურსდამთავრებულებს შორის კავშირების განმტკიცება. სინამდვილეში, საყოველთაოდ მიღებულ თანამედროვე უნივერსიტეტს თავისი იერარქიის მეშვეობით ძალუძს მართოს თავისი შენატანები რეგიონალურ განვითარებაში ტერიტორიულ-ორგანიზაციული ღონისძიებების მხარდასაჭერად, მნიშვნელოვანი დახმარება გაუწიონ ლაბორატორიებს, რათა დაკმაყოფილდეს მათი საჭიროებები.

მატრიცული უნივერსიტეტის მოდელიდან საყოველთაოდ მიღებული თანამედროვე უნივერსიტეტის მოდელზე გადასვლა გაივლის ორ მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ ცვლილებას: მოთხოვნილი და მნიშვნელოვანი მომსახურებების გამრავლება და აღნიშნული ტიპის უნივერსიტეტის გლობალურ ფუნქციონირებაში ბიუროკრატის როლის დაზუსტება.

საყოველთაოდ მიღებულ თანამედროვე უნივერსიტეტს (სმთუ) ცვლის უნივერსიტეტი-ტექნოპოლისი (უტ), რომელიც წარმოიქმნა საზოგადოების მოთხოვნილებათა ზრდის გამო. მენეჯმენტის კლასიკური სახელმძღვანელოს -

²³ გიორგი შიხაშვილი, მარინა გედევანიშვილი, კახაბერ რუსიძე. პროექტების მენეჯმენტი. თბილისი, „მერიდიანი“, 2012. ხელმისაწვდომია ბმულზე: https://www.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/prmenej.pdf

„მენეჯმენტის საფუძვლები“ თანაავტორის მ. მესკონის ²⁴ კლასიფიკაციით ასეთი უნივერსიტეტი შეიძლება მივაკუთვნოთ კონგლომერატის ტიპის ორგანიზაციას, რომელშიც ერთ განყოფილებაში შეიძლება გამოიყენებოდეს მატრიცული სტრუქტურა, მეორეში - სამეწარმეო, ხოლო მესამეში კი - ფუნქციური სტრუქტურა.

ტექნოპოლისის სტრუქტურამ შეავსო საყოველთაოდ მიღებული თანამედროვე უნივერსიტეტის ორგანიზაციული სტრუქტურა სამი ელემენტით:

1. დამოუკიდებელი ორგანიზაციები, რომლებიც ხშირად მოქმედებენ როგორც დამოუკიდებელი იურიდიული პირები. ისინი საჭიროა, უწყვეტ განათლებაში, ექსპერიმენტული საცდელი ცენტრების შექმნაში, კვლევების ორგანიზაციაში, აკადემიური კვალიფიკაციის აღიარებაში, იმ შერეული ცენტრების შექმნაში მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად, რომლებიც თანამშრომლობენ ინფორმაციის შექმნითა და გავრცელებით დაკავებულ ფირმებთან, კომპანიებთან და სახელმწიფო ორგანიზაციებთან;
2. ჰორიზონტალური ქვედანაყოფები, რომლებიც საჭიროა იმისათვის, რომ გარანტირებულ იქნეს ჰორიზონტალური კავშირები, ან ისეთი მიზნების მისაღწევად, რომლებიც შეიძლება უზრუნველყოფილ იქნეს მატრიცული ორგანიზაციებით;
3. ენდოგენური ზრდის ქვედანაყოფები წარმოადგენენ კვლევით და სერვისულ ორგანიზაციებს. უნივერსიტეტში ჩნდება ახალი ფიგურა - ინიციატივიანი პროფესორი, რომელსაც შეუძლია დატვირთოს ლაბორატორია საკუთარი პროექტებით და ძალუძს სათავეში ჩაუდგეს კვლევით ჯგუფებს და შექმნას თვითდამფინანსებელი ორგანიზაციები. ²⁵

ახალი უნივერსიტეტი - ტექნოპოლისი სტრუქტურირებულია ისეთნაირადვე, როგორც ტექნოლოგიური პარკი. ტექნოპოლისი გაგებულია როგორც სივრცობრივი საქალქო სისტემა, რომლისთვისაც არსებობს სინერგია ცალკეულ მოქმედებათა

²⁴ Meskon M., Albert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta. Mirovoj opyt biznesa./Meskon M., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of management. World experience in business. Hardcover, 1971

²⁵ გ.შუბლაძე, ბ.მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური- მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა „უნივერსალი“ თბილისი, 2009

კოორდინაციისთვის, რომლებსაც აქვთ სხვადასხვა ფუნქციები და რომლებმაც საჭიროებენ კოორდინირებულ ხელმძღვანელობას. ასეთ უნივერსიტეტებს შეიძლება მივაკუთვნოთ ამერიკის ეროვნული მრავალპროფილიანი უნივერსიტეტები: ნიუ-იორკის უნივერსიტეტის განათლების სკოლა, არიზონის უნივერსიტეტი, ჰარვარდის უნივერსიტეტი.

უნივერსიტეტ - ტექნოპოლისში ერთდროულად შეიძლება თანაარსებობდეს სხვადასხვა ორგანიზაციული სტრუქტურა. ტექნოპოლისი იქმნება ღია სტრუქტურირების გზით, როდესაც აუდიტორიები დაკავშირებულია ლაბორატორიებთან და სხვა საუნივერსიტეტო სივრცეებთან (ინსტიტუტებთან, ჰორიზონტალურ ცენტრებთან და ა.შ.). კვლევები იქცევიან წარმოების სისტემის ნაწილად, და სამეცნიერო მკვლევარების რაოდენობა შესამჩნევად იზრდება.

დაბალი სახელმწიფო დაფინანსებისა და მკაცრი კონკურენციის ფარგლებში, უმაღლესი განათლების ფუნქციონირების ახალი პირობები აიძულებენ სახელმწიფო და კერძო უნივერსიტეტებს იმუშაონ საბაზრო საწარმოს ტიპით. ამრიგად, თავისი თვითგანვითარების უზრუნველსაყოფად უნივერსიტეტმა უნდა გამოიყენოს სამეწარმეო ორგანიზაციის მუშაობის პრინციპები.

სამეწარმეო ტიპის უნივერსიტეტის მთავარი პროფილური ბაზრებია: საგანმანათლებლო მომსახურებათა ბაზარი, შრომის ბაზარი და მეცნიერების განვითარების ბაზარი. საინოვაციო მენეჯმენტი სთავაზობს უნივერსიტეტებს სრული საინოვაციო ციკლის რეალიზაციას ახალი ცოდნის მიღებიდან მათ კომერციულ რეალიზაციამდე პროფილურ ბაზარზე. ფუნდამენტური და საძიებო კვლევების მსვლელობაში მიღებული ახალი ცოდნა შემდეგ რეალიზდება სხვადასხვა ტრაექტორიით სრული საინოვაციო ციკლის ჩარჩოებში.

გლობალურ მსოფლიოში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ეროვნული საინოვაციო სისტემების შექმნას, რომლებიც ერთმანეთთან აკავშირებენ მეცნიერებასა და ბიზნესს. 2003 წლის ოქტომბერში, ბრიუსელში, ევროკომისიის მიერ ჩატარებულ სემინარზე, რომლის თემა იყო „უნივერსიტეტებისა და მრეწველობის ურთიერთქმედება“, სემინარის

მონაწილეები მივიდნენ იმ დასკვნებამდე, რომ საინოვაციო საქმიანობა, სწავლებასა და სამეცნიერო კვლევებთან ერთად, ცხადდება უნივერსიტეტების მესამე მისიად, თუმცა რიგი ექსპერტები ემხრობიან უფრო ზომიერ მიდგომას, ტრადიციულ უნივერსიტეტებთან ერთად უშვებენ რა ინოვაციურად ორიენტირებული უნივერსიტეტების თანაარსებობაც.

ტრანსფორმაციის დაწყების მთავარ ნაბიჯი უნდა იყოს მასტიმულირებელი გარემოს შექმნა. საჭიროა ისეთი ლიდერები, რომლებსაც შეუძლიათ საკუთარ თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა და დაადგინონ სტანდარტები ყველა მენეჯერის ლიდერად ქცევა საშუალებას მოგვცემს მივიღოთ თვითმართვადი, თვითგანახლებადი ორგანიზაცია.

წარმატებული ბიზნეს ორგანიზაციების ხელმძღვანელობის როლი მდგომარეობს ორი უმნიშვნელოვანესი ორგანიზაციული ატრიბუტის რეალიზაციაში:

- ისეთი გარემოს განვითარებაში, რომელშიც ინდივიდებს შეუძლიათ მიიღონ ახალი ცოდნა და განავითარონ უნარ-ჩვევები იმისათვის, რომ საკუთარ თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა თვითმართვასა და კონტროლზე;
- ისეთი კულტურის განვითარებაში, რომელიც უზრუნველყოფს რწმენას, რომელიც საჭიროა იმისათვის, რომ გარისკონ.

ინდივიდუალიზირებული კორპორაციის აგების ჩამოყალიბებული პრინციპები მიუთითებს ახლანდელი საუნივერსიტეტო სტრუქტურის სამეწარმეო უნივერსიტეტად ტრანსფორმაციის შემდეგ მიმართულებებს:

- უნივერსიტეტის მმართველობითი ბირთვის გაძლიერება;
- დაფინანსების წყაროების მრავალფეროვნების გაზრდა;
- პროფესორ-მასწავლებლების ძირითადი შემადგენლობის სტიმულირება;
- ყოვლისმომცველი სამეწარმეო კულტურის განვითარება.

„ინდივიდუალური უნივერსიტეტის“ აგების მეთოდების სპეციფიკა მდგომარეობს იმაში, რომ უნივერსიტეტის ტრანსფორმაციის ამოსავალი წერტილია პროფესიული ორგანიზაცია მაშინ, როდესაც „ინდივიდუალიზირებული კორპორაციის“ ავტორები განიხილავენ მექანიკური ბიუროკრატის ტრანსფორმაციის ამოცანას. პროფესიული სამეწარმეო ორგანიზაციის მართვას გააჩნია არსებითი თავისებურებები. ასეთი

ორგანიზაციის განვითარების რაოდენობრივი მაჩვენებლების მიმდინარე დაგეგმვის როლი ძალზე მცირეა. ძირითადი მნიშვნელობა გააჩნია სტრატეგიულ მართვას. ამავე დროს სტრატეგიის ფორმირების ამოცანის გადაჭრა არ არის პერმანენტული. პროფესიული სამეწარმეო ორგანიზაციის მართვაში ცენტრალურ როლს თამაშობს ინოვაციური მისია. მისია იძლევა უნივერსიტეტის საქმიანობის ზოგად სტანდარტებს და განსაზღვრავს მის კულტურას, უნივერსიტეტის ფუნქციებს. უნივერსიტეტის ინოვაციური მისია არსებითად ინდივიდუალურია და ასახავს მის განსაკუთრებულ ადგილს კონკრეტულ სოციალურ-ეკონომიკურ გარემოში.

თავი II. უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა და მართვა

2.1. უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის ძირითადი პრობლემები

უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა წარმოადგენს საგანმანათლებლო პროგრამების შეფასების სისტემურ პროცესს. უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა სავალდებულოა ბოლონის პროცესის მონაწილე თითოეული ქვეყნისათვის, მათ შორის საქართველოსთვის.

ხარისხის ცნება, ისევე როგორც ტერმინები “ხარისხის მართვა”, “ხარისხის კონტროლი” და “ხარისხის უზრუნველყოფა”, განათლებაში ბიზნესის სფეროდან შემოვიდა. “ხარისხის უზრუნველყოფა” განიმარტება, როგორც შეცდომების თავიდან აცილება; ხოლო “ხარისხის კონტროლი”- შეცდომების პოვნასა და განსაზღვრას გულისხმობს.

განათლების, კერძოდ კი უმაღლესი განათლების სფეროში ხარისხის ცნება ახალი არაა: ის ყოველთვის იყო აკადემიური ტრადიციის განუყოფელი ნაწილი. ბოლო ათწლეულებში საგრძნობლად შეიცვალა გარე სამყაროსა და საზოგადოების დამოკიდებულება უმაღლესი განათლების მიმართ, გაიზარდა მოთხოვნა, რასაც შედეგად ხარისხზე ყურადღების გამახვილება მოყვა.

უმაღლესი განათლების ხარისხის “რევიზია”, ანუ მისდამი მზარდი ინტერესი მრავალმა ფაქტორმა გამოიწვია:

- უმაღლესი განათლების ცვალებადი კონტექსტი;
- უმაღლესი განათლების სექტორის ზრდა და დივერსიფიკაცია;
- სტუდენტთა რაოდენობის ზრდა;
- უმაღლესი განათლების ხელმისაწვდომობის ზრდა;
- დაფინანსების სქემების ცვლილებები;
- პროგრამების ცვლილება;

აკადემიურ სფეროში ხარისხის დეფინიციის რამდენიმე მცდელობა არსებობს.

ხარისხი განიხილება, როგორც:

- სრულყოფილება;
- ღირებულება;
- ტოტალური ხარისხი;
- კულტურის ცვლილება;
- გარე შეფასება;
- მომხმარებელთა დაკმაყოფილება;
- ურთიერთნდობის ნაკლებობის აღმოფხვრის საშუალება;
- დისციპლინა;
- შეცდომების/ნაკლის არარსებობა.

ტერმინ “ხარისხის” გამოყენებისას უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ხარისხი შეიძლება განიხილებოდეს როგორც საბოლოო შედეგი, და ასევე როგორც ამ შედეგის მიღწევის საშუალება: ხარისხი, როგორც მექანიზმი (მაგალითად, ხარისხის უზრუნველყოფა) -

ფასდება როგორც პროცესი, ასევე პროდუქტი - განათლების შემთხვევაში ეს შეიძლება იყოს უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულის ხარისხი, ან უნივერსიტეტში შესრულებული სამეცნიერო ნაშრომი, მომზადებული სახელმძღვანელო და ა.შ. იგი ფასდება შიდა და გარე შემფასებელთა მიერ წინასწარ განსაზღვრული და შეთანხმებული კრიტერიუმების მიხედვით.

ყურადღება უნდა მივაქციოთ განსხვავებას ხარისხისა და სტანდარტის ცნებებს შორის: ხარისხი უკავშირდება პროცესს (მაგალითად, საგანმანათლებლო პროცესის ხარისხი), მაშინ როდესაც სტანდარტი - დაგეგმილი ან რეალურად მიღწეული შედეგია. არსებობს აკადემიური სტანდარტი, მომსახურების სტანდარტი და ხარისხის სტანდარტი:

- აკადემიური სტანდარტი განსაზღვრავს აკადემიური მიზნების მიღწევის გარკვეულ დონეს;
- მომსახურების სტანდარტი განსაზღვრავს მომსახურების დონეს;
- ხარისხის სტანდარტი წარმოადგენს პრაქტიკაში დასაწერ ოფიციალურ ნორმებსა და წესებს.

ხარისხის უზრუნველყოფა შეიძლება გავიგოთ, როგორც ქმედება, რომელიც ხელს უწყობს განსაზღვრული სტანდარტის შესრულებას. ხარისხის სტანდარტი აღწერს, თუ რამდენად უწყობს ხელს სტუდენტს არსებული სასწავლო გარემო - აკადემიური ინფრასტრუქტურა - დაგეგმილი აკადემიური ხარისხის მიღწევაში. ანუ ფასდება სწავლება, სტუდენტთა მომსახურება და სწავლისათვის აუცილებელი სხვა დამატებითი პირობები. თავის მხრივ სწავლების შეფასებისას უნდა გავითვალისწინოთ აკადემიური პერსონალის შესაბამისობა, სასწავლო რესურსების არსებობა და ა.შ.

რამდენადაც არ არსებობს აკადემიური სტანდარტის საყოველთაოდ აღიარებული დეფინიცია, შეიძლება შევთანხმდეთ შემდეგი განმარტების გამოყენებაზე: აკადემიური სტანდარტი აღწერს მიღწევის დონეს, რომელიც აუცილებელია სტუდენტისათვის აკადემიური ხარისხის მინიჭებისათვის. ზოგადი აკადემიური სტანდარტების ჩამონათვალი (სწავლის შედეგები) მოცემულია უმაღლესი განათლების კვალიფიკაციების ჩარჩოში: სპეციფიკური დარგების აკადემიური სტანდარტები შემუშავების პროცესშია -

მათი შექმნა პროფესიული და აკადემიური საზოგადოების პასუხისმგებლობაა; საგანმანათლებლო პროგრამების სპეციფიკაცია გულისხმობს კურიკულუმის აუცილებელი კომპონენტების ჩამონათვალს; საგანმანათლებლო პროცესი ხორციელდება უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების შინაგანაწესისა და დებულების მიხედვით, თუმცა არსებობს მაგალითად, კრედიტების მინიჭების საერთო მინიმალური მოთხოვნები. ამავდროულად პროცესი მოიცავს ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმებსაც. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ასპექტი ერთად ქმნის აკადემიურ ინფრასტრუქტურას, რომელიც თავის მხრივ ხარისხის კონტროლის ობიექტია.

სურათი 1. აკადემიური ინფრასტრუქტურის კომპონენტები



უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს უნდა გააჩნდეთ სტრატეგია იმისათვის რომ უზრუნველყოფილი იყოს მათი პროგრამებისა და მათ მიერ მინიჭებული კვალიფიკაციის ხარისხი. უმაღლესმა საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა უნდა განავითარონ ხარისხის კულტურა, რომელიც აღიარებს ხარისხის და ხარისხის უზრუნველყოფის მნიშვნელობას მათ მუშაობაში. ამის მისაღწევად მათ უნდა შეიმუშაონ და განახორციელონ ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესების სტრატეგია. სტრატეგიას, პოლიტიკასა და პროცედურებს უნდა გააჩნდეს ოფიციალური სტატუსი და უნდა იყოს საჯარო. პოლიტიკისა და კონკრეტული პროცედურების შემუშავებაში სტუდენტების და

სხვა დაინტერესებული მხარეებიც (მაგალითად, პოტენციური დამსაქმებლები) უნდა იღებდნენ მონაწილეობას.

ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესი გარკვეულ კრიტერიუმებს უნდა ეყრდნობოდეს და სპეციფიკურ ინდიკატორებს იყენებდეს.

დამოუკიდებლად იმისა, ხარისხის ცნებას პროდუქტს თუ პროცესს (თუ ორივეს ერთად) მივუსადაგებთ, მისი მიღწევა სერიოზული პრობლემაა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის. საგანმანათლებლო დაწესებულებების მართვის ტრადიციული და უკვე მოძველებული სისტემა, ანგარიშვალდებულების ტრადიციის არარსებობა, ძალიან ბევრი მონაწილე და დაინტერესებული მხარე (აკადემიური პერსონალი, ადმინისტრაცია, სტუდენტები, დამსაქმებლები, სხვა სოციალური პარტნიორები, დამხმარე პერსონალი და სხვა) მთელ მსოფლიოში მნიშვნელოვნად ართულებს ხარისხის უზრუნველყოფას. საქართველოში ამას ემატება უმაღლესი განათლების რეფორმის სწრაფი ტემპი, მუდმივი ცვლილებები, უმაღლესი განათლების მართვის სპეციალისტების ნაკლებობა და რაც მთავარია, ხარისხის კულტურის არარსებობა.

ევროპელი კოლეგების მიერ შესწავლილია ხარისხის უზრუნველყოფის გავლენა უნივერსიტეტის შიგნით მიმდინარე აკადემიურ პროცესებსა და საზოგადოებაზე ზოგადად. სფეროები, რომელთა გაუმჯობესებაშიც ხარისხის პროცესებს სპეციფიკური წვლილი მიუძღვის, არის:

1. სიმბლავრე:

- ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესი ხელს უწყობს ინსტიტუციურ ლიდერობას და მის ცენტრალიზაციას;
- ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესი იწვევს დებატებს ინსტიტუციურ იდენტობაზე (რანი ვართ, საით მივდივართ?);
- ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესი ხელს უწყობს სტუდენტებისა და გარე დაინტერესებულ პირთა ჩართულობას საგანმანათლებლო პროცესის დაგეგმვასა და მართვაში.

2. პროფესიონალიზაცია:

- ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესი ხელს უწყობს ფორმალიზაციას, რასაც ზოგი ბიუროკრატის უწოდებს, მაგრამ რეალურად იქმნება მართვის გამჭვიერვალე სისტემა;
- ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესი ხელს უწყობს აკადემიური და ადმინისტრაციული თანამშრომლობის ახალი ფორმების შექმნას, რაც თავის მხრივ ურთიერთგაგებას აუმჯობესებს;
- ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესი ამცირებს დროით დანახარჯებს;

3. საჯარო ურთიერთობები:

- ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესი ხელს უწყობს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულების ცნობადობას;
- ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესი ხელს უწყობს საგანმანათლებლო აქტივობების პოპულარიზაციას.

4. გამჭვირვალობა:

- ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესი ხელს უწყობს უმაღლესი განათლების “დემისტიფიკაციას” - ანუ მეტი ინფორმაცია ხდება ხელმისაწვდომი ყველა დაინტერესებული მხარისათვის;
- ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესი ხელს უწყობს სწორი, მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღებას;
- ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესი ხელს უწყობს უმაღლესი განათლების სხვადასხვა ასპექტების (მონაცემები პერსონალზე, რესურსები და ა.შ.) ინტეგრაციას.

იმ ქვეყნებსა და უნივერსიტეტებში, სადაც ხარისხის უზრუნველყოფა უკვე დიდი ხანია დაინერგა (მაგალითად, დიდი ბრიტანეთი, სკანდინავიის ქვეყნები), გამოიკვეთა რამდენიმე ძირითადი ტენდენცია:

- ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესები მეტადაა ინტეგრირებული საორგანიზაციო სტრუქტურებში;

- ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესში მონაწილეობა/ჩართულობა სამწუხაროდ არ ან ძალიან იშვიათად აისახება კარიერულ ზრდასა თუ ეკონომიკურ კეთილდღეობაზე;
- რაც უფრო მეტი ინფორმაციაა ხელმისაწვდომი, მით უფრო მეტი კითხვა ჩნდება; ინფორმაციის სიჭარბემ ვერ შეამცირა მოთხოვნა ანგარიშვალდებულებაზე;
- ხშირად ვერ ხერხდება ხარისხის უზრუნველყოფის დაკავშირება სტრატეგიასთან, მაშინ როდესაც ხარისხის უზრუნველყოფა უნდა იყოს განათლების სისტემის სტრატეგიული განვითარების ორგანული ნაწილი.

არსებული პრობლემები ვერ აკნინებს ხარისხის უზრუნველყოფის მნიშვნელობას უმაღლესი განათლების სფეროსთვის - მიუხედავად ყველა სირთულისა, უკეთესი სისტემა, რომელიც ხელს შეუწყობს განათლების ეფექტურობის ზრდას, არ არსებობს.

2.2. ერთიანი ხარისხის მართვის (Total Quality Management) პრინციპები უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში

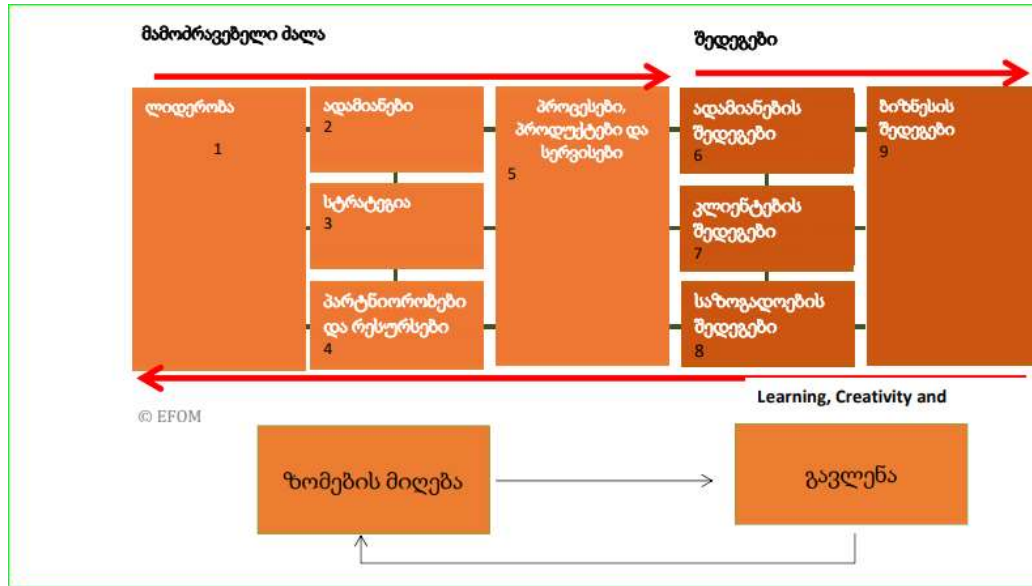
დღეისათვის საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში აქტიურად გამოიყენება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ერთიანი ხარისხის მართვის (Total Quality Management) ძირითადი პრინციპები, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს უწყვეტი ხარისხი და ხარისხის კულტურის განვითარება.²⁶ ერთიანი ხარისხის მართვა (Total Quality Management) არის პრაქტიკული, მაგრამ სტრატეგიული მიდგომა ორგანიზაციის მართვისთვის. ერთიანი ხარისხის მართვა (TQM) არის თანმიმდევრული, მიზანმიმართული და სისტემატური მიდგომა ხარისხის შესაბამისი დონის მისაღწევად. იგი აკმაყოფილებს ან

²⁶ სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა: მიდგომები, გამოწვევები და შესაძლებლობები. 2019წ. გვ 14 <https://eqe.ge/res/docs/QAHandbook10.12.2019-Final.pdf>

აღმატება მომხმარებელთა საჭიროებებსა და სურვილებს. TQM შეიძლება მიჩნეულ იქნეს როგორც მუდმივი გაუმჯობესების ფილოსოფია, რომლის მიღწევაც მხოლოდ ადამიანების საშუალებითაა შესაძლებელი. იგი წარმოადგენს მოკლე და გრძელვადიანი პერსპექტივით ხარისხის გაუმჯობესებაზე გამიზნულ მუდმივ ცვლას, ხოლო ის ინსტიტუტები, რომლებიც მუდმივ ინოვაციას, გაუმჯობესებასა და ცვლილებას ახორციელებენ, უწყვეტი გაუმჯობესების ციკლში ხვდებიან. უწყვეტი გაუმჯობესების კულტურის შესაქმნელად მენეჯერები ახდენენ გადაწყვეტილებების დელეგირებას. შედეგად, თანამშრომლები იღებენ პასუხისმგებლობას საკუთარ სფეროში მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფაზე. ორგანიზაციები, რომლებიც იზიარებენ TQM-ის ფილოსოფიას, განსაზღვრავენ ხარისხის მათი მომხმარებლების შეფასების მიხედვით.²⁷ „TQM-ის კულტურის განვითარებისთვის, ინსტიტუტები იყენებენ ხარისხის განვითარების სხვადასხვა სტანდარტს, მაგალითად: ISO 21001:2018, Investors in People UK (IIP), The Deming Prize(Japan), The Malcolm Baldrige National Quality Award (US), The European Quality Award (EFQM). ეს სტანდარტები არ არის სავალდებულო, თუმცა მათ აქტიურად იყენებენ საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში ხარისხის ჩარჩოს აუდიტის და თვითშეფასების მიზნებისთვის. ხარისხის მართვის ევროპული ფონდის სტანდარტები (EFQM) პირდაპირ კავშირშია ESG 2015-ის სტანდარტებთან. EFQM ეხმარება ორგანიზაციებს ფუნქციონირების გაუმჯობესებაში მისი საუკეთესო გამოცდილების მოდელის დახმარებით, რომელიც ყოვლისმომცველი მართვის ჩარჩოს წარმოადგენს და რომელსაც ევროპის 30 000-მდე ორგანიზაციაში იყენებენ. EFQM-ის კონცეფცია დაფუძნებულია ცხრა კრიტერიუმზე, რომელიც ინსტიტუციისთვის მაღალი ღირებულებების მნიშვნელობას უნდა წარმოადგენდეს.“ მათი კავშირი ESG 2015-ის სტანდარტებთან ნიმუშის სახით მოცემულია სურათი #2-ში²⁸

²⁷ Sallis, E. (2002). Total Quality Management in Education Third edition. 120 Pentonville Road London N1 9JN UK: Kogan Page Ltd. pp 16.37

²⁸ სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა: მიდგომები, გამოწვევები და შესაძლებლობები. 2019წ. გვ 15 <https://eqe.ge/res/docs/QAHandbook10.12.2019-Final.pdf>



საქართველოს კანონმდებლობის მიხედვით, ხარისხის უზრუნველყოფა არის: „შიდა და გარე შეფასების პროცედურები, რომელთა განხორციელება ხელს უწყობს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში განათლების ხარისხის გაუმჯობესებას“. ²⁹ განასხვავებენ შიდა და გარე ხარისხის უზრუნველყოფას. ხარისხის შიდა უზრუნველყოფა გულისხმობს ინსტიტუციის საქმიანობის მონიტორინგს უმაღლესი განათლების ხარისხის გაუმჯობესების კუთხით. ხარისხის გარე უზრუნველყოფა კი წარმოადგენს უსდ-ს და/ან საგანმანათლებლო პროგრამების ხარისხის შეფასების გარე მექანიზმებისა და პროცედურების ერთობლიობას. ხარისხის უზრუნველყოფა, ჩვეულებრივ, მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: დაგეგმვა, შეფასება, მონიტორინგი, მიღწეული პოზიტიური შედეგების შენარჩუნება და გაუმჯობესება. ხარისხის როგორც შიდა, ისე გარე უზრუნველყოფა უნდა ხორციელდებოდეს თანმიმდევრული და მკაფიოდ ფორმულირებული კრიტერიუმების საფუძველზე.

აღსანიშნავია, რომ ჩვენს ქვეყანაში ინსტიტუციური აკრედიტაციის პროცესი დაიწყო 2004 წელს, ხოლო 2006 წლის 27 მარტს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის №222 ბრძანებით, დაფუძნდა სსიპ საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებების სახელმწიფო სააკრედიტაციო სამსახური (შემდგომში - განათლების

²⁹ „საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ“, მუხლი 2, §22.
 ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/32830?publication=85>

ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი), რომელიც უფლებამოსილია, განახორციელოს ინსტიტუციური და პროგრამული აკრედიტაცია უმაღლეს, პროფესიულ და ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში. 2010 წელს "უმაღლესი განათლების შესახებ" კანონში განხორციელებული ცვლილებების შედეგად ლიცენზირების ნაცვლად შემოღებულ იქნა ავტორიზაციის პროცედურა და შეიცვალა აკრედიტაციის შინაარსი. ერთი წლის შემდეგ, 2011 წელს დამტკიცდა „საგანმანათლებლო დაწესებულებების საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის დებულებისა და საფასურის დამტკიცების შესახებ“ მინისტრის №65/ნ ბრძანება, რომელმაც დაადგინა აკრედიტაციის სტანდარტებთან საგანმანათლებლო პროგრამების შესაბამისობა. მისი მთავარი მიზანია განათლების ხარისხის ასამაღლებლად სისტემატური თვითშეფასების დამკვიდრება და ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების განვითარების ხელშეწყობა. საქართველოში ავტორიზაცია სავალდებულოა, ხოლო აკრედიტაცია ნებაყოფლობითია. კანონმდებლობით სახელმწიფო დაფინანსების მოპოვება შეუძლიათ მხოლოდ აკრედიტებულ უმაღლეს საგანმანათლებლო პროგრამებზე ჩარიცხულ სტუდენტებს.³⁰

2015 წელს საქართველოში დაიწყო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის რეფორმა. რეფორმის მთავარ მიზანს წარმოადგენდა ევროპული უმაღლესი საგანმანათლებლო სივრცის (EHEA) მიმართ ნაკისრი ვალდებულებებისა და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების ეროვნული სტრატეგიის ამოცანების შესრულება. აღნიშნული რეფორმის მიზნებს შორის ფიგურირებდა ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის განვითარებაზე დაფუძნებული და შედეგზე ორიენტირებული ფუნქციების გაძლიერება, განათლების ხარისხის განვითარება და ა.შ.

³⁰ „უმაღლესი განათლებისა და მეცნიერების სტრატეგიული განვითარება საქართველოში - უმაღლესი განათლების პოლიტიკის ანალიზი ხუთი სტრატეგიული მიმართულების მიხედვით, IV - ხარისხის უზრუნველყოფა,“ - განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი, ირინე დარჩია, თბილისი 2013; https://www.tsu.ge/data/file_db/xarisxis_martvis_dep/ganatilebis-politika-4.pdf

ერთ-ერთი ყველაზე უფრო ფართოდ გავრცელებული პარადიგმა ხარისხის მართვაში არის ე.წ. PDCA მიდგომა, რომელიც ასევე ცნობილია დემინგის ციკლის/მოდელის, ასევე შივორთის ციკლის სახელწოდებით (Shewhart cycle).

P – plan- დაგეგმე;

D – do- განახორციელე;

C – check- შეაფასე;

A – act-განავითარე.

სისტემატიურ PDCA მიდგომას მიყვავართ კონტროლთან, ხარისხის უზრუნველყოფასთან და ხარისხის კულტურის განვითარებასთან.³¹

PDCA ციკლის ფაზები შემდეგნაირად განიმარტება: Plan - პროცედურა დაგეგმვის ფაზაზე გულისხმობს განსაზღვროს მიმართულებები და მიზნები, გამოიმუშაოს და განავითაროს მართვის სტრატეგია და ამოცანები, დაგეგმოს გარემოს და ხელმისაწვდომი რესურსების სისტემატიურ ანალიზზე დაფუძნებული აქტივობები. Do - გეგმის განხორციელების ფაზა გულისხმობს აქტივობების განხორციელებას. Check - შეფასების ფაზა გულისხმობს განხორციელების შეფასებას, შედეგების გაზომვას და დასახული მიზნების შედეგების შედარებას. შედეგი -მონიტორინგი და პროგრესის შეფასება გეგმასთან მიმართებაში. Act - განვითარების ფაზა გულისხმობს განვითარების საფეხურების ფორმულირებას, გეგმების მოდიფიცირებას საჭიროების შემთხვევაში და მიზნების ფორმულირებას. მიზნების მიღწევის შემდეგ მნიშვნელოვანია პოლიტიკის შენარჩუნება და გაუმჯობესება.³²

უსდ-ის ძირითადი პროცესების წარმართვისას, PDCA ციკლის პრინციპზე დაყრდნობით, ხარისხის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელია ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური, რომელიც უმაღლეს საგანმანათლებლო სფეროში გატარებული რეფორმების შედეგად 2005 წლიდან ჩამოყალიბდა. აღნიშნული სამსახური

³¹ ჯავახიშვილი ნ., ხარისხის გაუმჯობესების მდგომარეობა საქართველოში - მიღწევები და პრობლემები, თბილისი: თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი; 2010

³² სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა: მიდგომები, გამოწვევები და შესაძლებლობები. 2019წ. გვ 26
<https://eqe.ge/res/docs/QAHandbook10.12.2019-Final.pdf>

უსდ-ებში არსებობს როგორც ცენტრალურ, ასევე, ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულების დონეზე. ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური იქმნება სასწავლო და სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის, აგრეთვე მისი აკადემიური პერსონალისა და სამეცნიერო პერსონალის პროფესიული განვითარების ხარისხის სისტემატური შიდა შეფასების მიზნით, ის კავშირს ამყარებს და თანამშრომლობს საზღვარგარეთის ქვეყნებისა და მათი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების შესაბამის სამსახურებთან; ხელს უწყობს სწავლების ხარისხის მაღალი დონის უზრუნველყოფას სწავლის, სწავლებისა და შეფასების თანამედროვე მეთოდების (მოდულები, საკრედიტო სისტემა და სხვა) გამოყენებისა და ავტორიზაციის/აკრედიტაციის პროცესისათვის თვითშეფასების მომზადების გზით; შეიმუშავებს სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის შიდა შეფასების წესს და სხვა.

ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურების ძირითადი ფუნქციები უკავშირდება საგანმანათლებლო პროგრამების მოწესრიგებას და სააკრედიტაციოდ მათ მომზადებას, ადამიანური და მატერიალური რესურსების პროგრამასთან შესაბამისობის დადგენას. მნიშვნელოვანია სტუდენტთა აკადემიური მოსწრების მონიტორინგი და სტუდენტთა გამოკითხვა, როგორც პროგრამის შეფასების მექანიზმები; ასევე, აკადემიური პერსონალის კოლეგიალური შეფასება.

ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურები სამეცნიერო მუშაობის შეფასებითვის იყენებენ შემდეგ კრიტერიუმებს: კვლევის შედეგი (research output) - პუბლიკაციები იმპაქტ-ფაქტორის გამოცემებში (ციტირების კოეფიციენტი) და ა.შ.; დოქტორანტების რაოდენობა და სტუდენტების მონაწილეობა კვლევით საქმიანობაში, ახალგაზრდა კვლევითი კადრების მომზადების სისტემის არსებობა; კვლევისთვის მოზიდული სახსრები (research income) - ადგილობრივი და საერთაშორისო გრანტები, კონფერენციები და ა.შ.; კვლევით გარემოში (research environment) - იგულისხმება სათანადო

ინფრასტრუქტურა (ლაბორატორიები, აპარატურა, საველე სამუშაოს უზრუნველყოფა) და ა.შ.³³

ამრიგად, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური სთავაზობს უსდ-ს ადმინისტრაციას დროულ და საფუძვლიანად გაანალიზებულ ინფორმაციას, რომელიც გამოყენებულ უნდა იქნეს სათანადო მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას.

2.3. ხარისხის მართვის სისტემა სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტში

სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა წარმოადგენს უნივერსიტეტის მისიით განსაზღვრული სასწავლო და სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფისა და განვითარების მიზნით უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოს მიერ შემუშავებული დებულებების, წესების, პროცედურებისა და მექანიზმების ერთობლიობას.

ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის კომპონენტების საშუალებით უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური უნივერსიტეტის სხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან თანამშრომლობით სისტემატურად ახორციელებს:

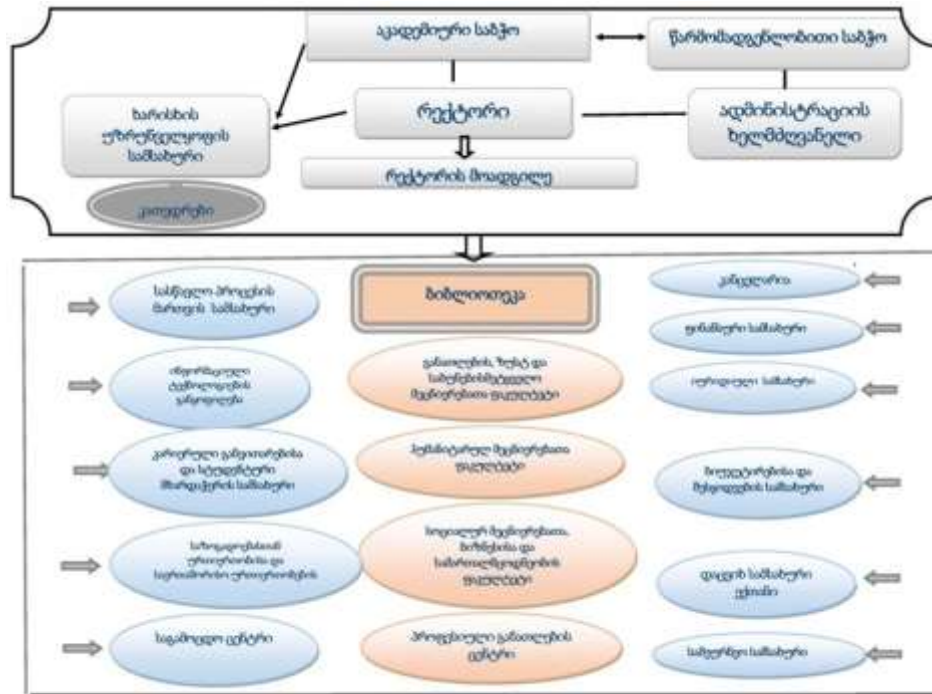
- საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების შეფასებას;
- სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის შეფასებას;
- პერსონალის პროფესიული განვითარების შეფასებას.

შეფასებების შედეგების ანალიზის საფუძველზე უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური შეიმუშავებს რეკომენდაციებს უნივერსიტეტში სასწავლო და სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობაში გამოვლენილი ნაკლოვანებების აღმოფხვრის და

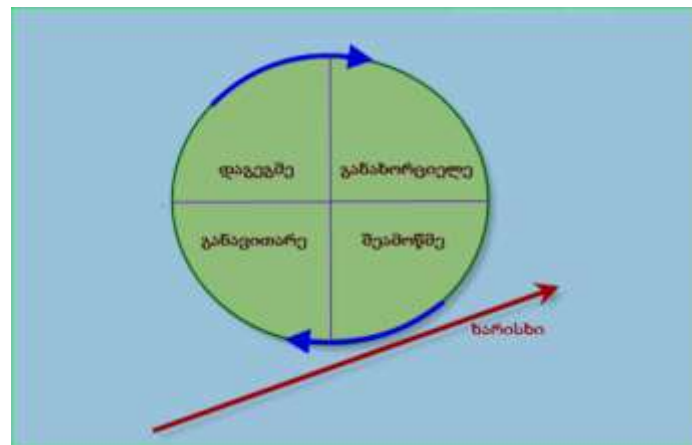
³³ ბრეგვაძე თ., ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა ინსტიტუციური მექანიზმები - გზამკვლევი, თბილისი 2009. გვ 39. https://bsu.edu.ge/upload/xar_shida-inst_meganizmebi.pdf

აღნიშნული საქმიანობის განვითარების მიზნით და რეაგირებისათვის წარუდგენს უნივერსიტეტის სათანადო სტრუქტურულ ერთეულებს.³⁴ (იხ. სურათი 3)

გსსუ -ს სტრუქტურა



ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა მოქმედებს „დაგეგმე-განახორციელე- შეამოწმე-განავითარე“ ციკლის შესაბამისად (სურათი 4).³⁵



³⁴ სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი. <http://gu.edu.ge/ge/iuridiuli-nobari/struqtura>

³⁵ სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი. ხარუსხის უზრუნველყოფის სამსახური-
<http://gu.edu.ge/uploads/other/8/8471.pdf>

აღნიშნული ციკლის თითოეული ეტაპი ითვალისწინებს:

1. „დაგეგმე“ -წინა შეფასების შედეგების გათვალისწინებით საგანმანათლებლო პროგრამების /სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის/ პერსონალის პროფესიული განვითარების შეფასების ინდიკატორებისა და კრიტერიუმების განსაზღვრას, განსახორციელებელ სამუშაოთა გრაფიკის შემუშავებასა და მათ გამოცხადებას (გაცნობას ყველა დაინტერესებული მხარისათვის);
2. „განახორციელე“ - დაგეგმილი საქმიანობით განსაზღვრული მონაცემების შეგროვებას და დამუშავებას შემუშავებული და შეთანხმებული გრაფიკის შესაბამისად;
3. „შეამოწმე“ - საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების/სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის/პერსონალის პროფესიული განვითარების შეფასებას;
4. „განავითარე“ -შეფასების შედეგების ანალიზით გამოვლენილი ნაკლოვანებების მიზეზების დადგენას, მათი აღმოფხვრის მიზნით სათანადო რეკომენდაციების შემუშავებას (ან, ნაკლოვანებების არარსებობის შემთხვევაში, არსებული დამაკმაყოფილებელი ვითარების შენარჩუნების მექანიზმების შემუშავებას) და უნივერსიტეტის სათანადო სტრუქტურული ერთეულებისათვის წარდგენას მათზე რეაგირების მიზნით.

სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტში სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობისა და პერსონალის პროფესიული განვითარების შეფასება ხორციელდება ყოველი კალენდარული წლის განმავლობაში. საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელების პროცესში არსებული ხარვეზების აღმოფხვრისა და სასწავლო პროცესის ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით სსიპ - გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მიერ უნივერსიტეტის სხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან თანამშრომლობით ყოველწლიურად ხდება საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელების შეფასება. (იხ. გრაფიკი 1):³⁶

გრაფიკი 1: საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების შეფასების გრაფიკი

³⁶ სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი. ხარუსხის უზრუნველყოფის სამსახური-
<http://gu.edu.ge/uploads/other/8/8471.pdf>

N	საქმიანობა	აკადემიური წლის I ნაწილი					აკადემიური წლის II ნაწილი							
		VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	
1	წინა შეფასების შედეგების გათვალისწინებით სამომავლო საქმიანობის დაგეგმვა, შეფასების ინდიკატორების, მეთოდების ან სამუშაოთა გრაფიკის ცვლილების შემთხვევაში, მათი გამოცხადება (ანონსირება).	X												
2	გამოცხადებული ინდიკატორების შესაბამისი მონაცემების შეგროვება		X	X	X	X	X	X	X					
3	საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების შეფასება									X	X			
4	შეფასების შედეგების ანალიზით გამოვლენილი ნაკლოვანებების აღმოფხვრის მიზნით სათანადო რეკომენდაციების შემუშავება და ფაკულტეტებისათვის წარდგენა											X	X	

საგანმანათლებლო პროგრამის შეფასების პირველ ეტაპზე ფაკულტეტის ხარისხის მართვის სამსახური ახორციელებს ამ პროგრამით გათვალისწინებული სავალდებულო სასწავლო კურსების შეფასებას სასწავლო კურსის შეფასების ფორმის შევსებით სასწავლო კურსის სილაბუსის, სტუდენტების, პედაგოგების და სხვა დაინტერესებული პირების გამოკითხვის შედეგების საფუძველზე. შეფასების ფორმაში შეტანილი რომელიმე ინდიკატორით განსაზღვრულ მოთხოვნათა შეუსრულებლობის შემთხვევაში შემმოწმებელთა მოსაზრებები აისახება სათანადო შენიშვნის სტრიქონში. სასწავლო კურსის შეფასების ფორმის ბოლო ნაწილში აისახება რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინება სასწავლო კურსის განმახორციელებელი პერსონალის მიერ ხელს შეუწყობს გამოვლენილი ხარვეზების აღმოფხვრასა და სასწავლო კურსის განხორციელების განვითარებას.

სასწავლო კურსის შეფასების ინდიკატორების სახით წარმოდგენილი მოთხოვნების შესრულების დონე ფასდება პირობითად 0, 1 ან 2 ქულით შემდეგი კრიტერიუმის შესაბამისად:

- 0 - მოთხოვნა (პირობა) არ სრულდება, აუცილებელია მნიშვნელოვანი ცვლილებების შეტანა ვითარების გამოსასწორებლად;
- 1 - მოთხოვნა (პირობა) შესრულებულია, თუმცა შესაძლებელია გაუმჯობესება;
- 2 - მოთხოვნა (პირობა) წარმატებითაა შესრულებული, არ მოითხოვს ცვლილებებს.

აღნიშნულ შეფასებათა ქულების ჯამი წარმოადგენს პირობით სიდიდეს, რომლის მნიშვნელობით (მისი შედარებით წინა შეფასების ჯამურ ქულასთან) შესაძლებელია სასწავლო კურსის განვითარების შეფასება.

საგანმანათლებლო პროგრამების შეფასების მეორე - შემაჯამებელ ეტაპზე უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მიერ ფაკულტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურთან და სასწავლო პროცესის მართვის სამსახურის წარმომადგენლებთან თანამშრომლობით, პროგრამის ხელმძღვანელის მიერ წარმოდგენილი თვითშეფასების კითხვარის საფუძველზე, საგანმანათლებლო პროგრამის შეფასების ფორმის მეშვეობით ხორციელდება დადგენილ სტანდარტებთან საგანმანათლებლო პროგრამის შესაბამისობის შეფასება.

თითოეული სტანდარტის შესრულების ხარისხი ფასდება სათანადო ინდიკატორებით განსაზღვრულ მოთხოვნათა შესრულების დონით. აღნიშნულ მოთხოვნათა შეუსრულებლობასთან დაკავშირებული მოსაზრებები აისახება ამავე ინდიკატორის შენიშვნის სტრიქონში. შეფასების ფორმის ბოლო ნაწილში აისახება რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინება ხელს შეუწყობს საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელების სრულყოფას.

შეფასების ფორმაში ასევე აისახება მოცემული საგანმანათლებლო პროგრამის სასწავლო გეგმით განსაზღვრული სავალდებულო სასწავლო კურსების შეფასებათა ქულების საშუალო არითმეტიკული მნიშვნელობა. აღნიშნულ შეფასებათა ქულების ჯამი წარმოადგენს პირობით სიდიდეს (ე.წ. ათვლის წერტილს), რომლის მნიშვნელობით (მისი

შედარებით წინა შეფასების ჯამურ ქულასთან) შესაძლებელია საგანმანათლებლო პროგრამის განვითარების შეფასება.

საგანმანათლებლო პროგრამის შეფასების შევსებული ფორმას შესაბამისი სასწავლო კურსების შევსებულ ფორმებთან ერთად ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური წარუდგენს სათანადო ფაკულტეტის დეკანს შეფასების შედეგების ყველა დაინტერესებული მხარისათვის გაცნობისა და შემუშავებულ რეკომენდაციებზე რეაგირების მიზნით.

ფაკულტეტის დეკანის მიერ დადგენილ ვადებში პროგრამის ხელმძღვანელი სასწავლო კურსების პასუხისმგებელ ლექტორებთან, უნივერსიტეტის კათედრებთან/ცენტრებთან, პროგრამის განმახორციელებელ პერსონალთან და სხვა დაინტერესებულ პირებთან კონსულტაციებისა და სამუშაო შეხვედრების საფუძველზე ფაკულტეტის საბჭოს წარუდგენს მოსაზრებებსა და წინადადებებს სასწავლო კურსებისა და/ან საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელებასთან დაკავშირებით არსებული შენიშვნებისა და რეკომენდაციების გათვალისწინებასთან დაკავშირებით.

თავი III. ხარისხის მართვის სრულყოფის პერსპექტივები უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში

3.1. ხარისხის მართვის ევროპული მოდელის დანერგვის პერსპექტივები საქართველოში

ხარისხის ყველა სისტემა ეფუძნება გარკვეულ მოდელს. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის მოდელი წარმოადგენს ინსტრუმენტს, რომელიც იძლევა ხარისხის მართვის საშუალებას. ნებისმიერ ორგანიზაციას შეუძლია შეიმუშაოს ხარისხის მართვის საკუთარი (დამოუკიდებელი) მოდელი. მაგრამ პრაქტიკაში ყველაზე ხშირად იყენებენ უკვე აპრობირებულ და აღიარებულ მოდელებს, რომლებიც ეფუძნებიან:

- ISO 900 სერიის საერთაშორისო სტანდარტებს;
- ევროპული უნივერსიტეტების (ENQA) ასოციაციის მოთხოვნებს;
- ხარისხის მენეჯმენტის ევროპული ფონდის (EFQM) საერთაშორისო პრემიის მინიჭების მოთხოვნებს;
- ჰოლანდიურ-ბელგიურ (ადაპტირებული ბოლონიის პროცესთან) მოდელს და სხვა.

თითქმის ყველა არსებული ხარისხის მენეჯმენტის მოდელი დაფუძნებულია ხარისხის საყოველთაო მართვის (TQM) პრინციპებზე.

ჰოლანდიურ-ბელგიური მოდელი (ადაპტირებული ბოლონიის პროცესთან) მოდელი მიმართულია უმაღლესი სასწავლებლების სტიმულირებისაკენ, ხარისხის საყოველთაო მართვის (TQM) პრინციპების დანერგვით საგანმანათლებლო და სამეცნიერო-კვლევითი მომსახურების მიწოდების მუდმივი გაუმჯობესების გზების ძიებისაკენ.

კრიტერიუმების ჯგუფში „შესაძლებლობები“ შედის პროცესების განვითარების ხუთი სტადია:

1. ხელმძღვანელობის ლიდერობა;
2. პოლიტიკა და სტრატეგია;
3. პერსონალის მენეჯმენტი;
4. რესურსები და პარტნიორები;
5. პროცესების მენეჯმენტი.

ამ პრინციპებიდან გამომდინარე განისაზღვრება „შედეგები“-ს ჯგუფის შემდეგი კრიტერიუმები:

- მომხმარებლის დაკმაყოფილებულობა;
- პერსონალის დაკმაყოფილებულობა;
- უმაღლესი სასწავლებლის გავლენა საზოგადოებაზე.

მოდელში, რომელიც ეფუძნება ლისაბონის კონვენციას (შეიცავს ბოლონიის პროცესის მოთხოვნებს) უმაღლესი განათლების ხარისხისადმი, უმაღლესი განათლების ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დანერგვა ემყარება შემდეგ ფაქტორებს:

- ბოლონის პროცესის ელემენტების დანერგვა და მოთხოვნები უმაღლესი განათლების ხარისხისადმი;
- უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია;
- უმაღლესი განათლების ხარისხის მართვისა და ამაღლების მსოფლიო თანამედროვე ტენდეციები.

შესაძლებელია განვიხილოთ განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის მეთოდები, კერძოდ:

- უმაღლესი სასწავლებლის ხარისხის მართვის შეფასებითი მეთოდი SWOT-ანალიზი, ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების გამოვლენა (Strengths-ძლიერი მხარეები, Weakness-სუსტი მხარეები, Opportunities-შესაძლებლობა, Threats - საფრთხეები);
- ხარისხის ტოტალური მართვის მეთოდი (TQM);
- მოდელი, რომელიც ემყარება ISO 9000-2000 სერიის სტანდარტების მოთხოვნებს .

საგანმანათლებლო სივრცეში ბიზნესის სფეროდან შემოვიდა SWOT ანალიზის ერთ-ერთი ინსტრუმენტი, ე.წ. **Seven S's მოდელი** იმის შესამოწმებლად, თუ რომელ სფეროებში უნდა მოვიძიოთ სუსტი და ძლიერი მხარეები:

- Strategy - სტრატეგია - აქვს თუ არა უსდ-ს სტრატეგია? იცნობს თუ არა მას ყველა თანამშრომელი? ხორციელდება თუ არა ეს სტრატეგია? მოწმდება თუ არა სტრატეგიის განხორციელება?
- Structure - სტრუქტურა - რამდენად უწყობს ხელს უსდ-ს სტრუქტურა მის ფუნქციონირებას? ხომ არ აქვს ადგილი ფუნქციების დუბლირებას? ხომ არ არსებობს დაუფარავი სფეროები (გაჰს)?
- Systems - სისტემები - იგულისხმება მუშაობის მანერა. მუშაობის როგორი კულტურა არსებობს? ხომ არ არის საჭირო ხშირი ჩასწორებები? რატომ არის საჭირო შესწორებები? რამდენად ცნობილია ყველა თანამშრომლისათვის მისი და კოლეგების ფუნქციები და პასუხისმგებლობები?

- Staff - პერსონალი - აკადემიური, ადმინისტრაციული და დამხმარე პერსონალის შესაბამისობა დასახული მისიის განხორციელებისათვის. საკმარისი რაოდენობის პერსონალია თუ არა უსდ-ში?
- Skills - უნარები - გააჩნია თუ არა პერსონალს შესაბამისი ცოდნა და უნარი?
- Style - სტილი - უსდ-ს ფარგლებს გარეთ კოლეგებთან, მომხმარებლებთან (მაგალითად, სტუდენტები, დამსაქმებლები, დონორები და ა.შ.) ურთიერთობის სტილი;
- Shared values- საერთო ღირებულებები - ღირებულებები, რომლებიც აერთიანებს უსდ-ს პერსონალს. ეს ასპექტი ყველაზე უფრო რთული აღსაწერია. ქართულ შრომით კულტურაში საერთო ღირებულებები ნაკლებადაა ფეხმოკიდებული, მაგრამ ამავედროულად საკმაოდ მძლავრი ინსტუმენტია კორპორაციული იდენტობისათვის.

წარმოდგენილი ფაქტორების დახმარებით შესაძლებელია საკუთარი ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების განსაზღვრა. ის გვეხმარება SWOT ანალიზის განხორციელებაში სტრატეგიული დაგეგმვის კუთხიდან. მაგრამ ხარისხის უზრუნველყოფის კონტექსტში აუცილებელია კიდევ ერთი ასპექტის გათვალისწინება: ანალიზის შედეგად რა სამომავლო ქმედებებს გეგმავს უსდ-ს არსებული ვითარების შენარჩუნების ან გაუმჯობესების მიზნით? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემისას საჭიროა ქმედებების პრიორიტეტულობის მიხედვით დალაგება, ვადების გათვალისწინებით .

ვინ უნდა შეასრულოს SWOT ანალიზი? ტრადიციულად ითვლება, რომ გარეშე პირი ყოველთვის უფრო ობიექტურია, მაგრამ ქართულ რეალობაში საკმაოდ პრობლემური იქნება სპეციალურად ამ ტიპის ანალიზის ჩასატარებლად გარეშე ექსპერტების მოწვევა. სასურველია უსდ-ს თანამშრომელთა მაქსიმალურად დიდი რაოდენობის ჩართვა ანალიზის შემუშავებისა და განხილვის პროცესში, რათა თავიდან იქნეს აცილებული ინფორმაციის უგულებელყოფა. ზოგ უნივერსიტეტში მიმართავენ კითხვარების მეთოდს - ანალიზის ჩატარების მეთოდი დამოკიდებულია უსდ-ს სიდიდეზე და არსებულ

რესურსებზე. SWOT ანალიზის განხორციელებისას ასევე მნიშვნელოვანია სწორი ორიენტირების შერჩევა - benchmarking-ი.

განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის ძირითადი მეთოდების შედარებითი ანალიზი გვიჩვენებს, რომ გაანალიზირებული მიდგომები არ გამოირიცხავენ, არამედ ავსებენ ერთმანეთს, ირიბად ან პირდაპირ უზრუნველყოფენ უმაღლესი სასწავლებლის აუცილებელი ფუნქციების მართვას, აღნიშნული მიდგომების კომბინირებული გამოყენება შესაძლებელს ხდის განათლების ხარისხის სრულფასოვანი მენეჯმენტის შექმნის უზრუნველყოფასა და დანერგვას.

განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის ძირითადი მეთოდების განხილვის საფუძველზე შესაძლებელია დასკვნის სახით წარმოვადგინოთ მათი შედარებითი ანალიზი. (იხ. ცხრილი 2)

ცხრილი 2 განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის ძირითადი მეთოდების შედარებითი ანალიზი

ISO 9000	TQM	SWOT
არ არის აუცილებელი კონცენტრაცია კონკრეტულ მომხმარებელზე	კონცენტრაცია კონკრეტულ მომხმარებელზე	კონცენტრაცია მიზანზე
არ არის ინტეგრირებული უმაღლესი სასწავლებლის კორპორაციულ სტრატეგიაში	ინტეგრირებულია უმაღლესი სასწავლებლის სტრატეგიაში	მეთოდიკა, რომელიც იძლევა საბაზო (აუცილებელ) ინფორმაციას სტრატეგიის შემუშავებისთვის
ტექნიკურ სისტემებზე და პროცედურებზე კონცენტრაცია	კონცენტრაცია ფილოსოფიაზე, კონცეფციაზე, ინსტრუმენტებზე და მეთოდოლოგიაზე	კონცენტრაცია შესაძლო გარე საფრთხეებზე, აგრეთვე უმაღლესი სასწავლებლის სუსტ და ძლიერ მხარეებზე
ყველა თანამშრომლის ჩართულობა საჭირო არ არის	ხაზს უსვამს ყველა თანამშრომლის ჩართულობას	სასურველია ყველა თანამშრომლის ჩართულობა
არ არის კონცენტრირებული უწყვეტ გაუმჯობესებაზე	უწყვეტი გაუმჯობესება და TQM სინონიმებია, TQM	მეთოდიკა, რომელიც მიმართულია უწყვეტი

	გვევინება განათლების ხარისხის გაუმჯობესების უწყვეტ პროცესად.	გაუმჯობესების უზრუნველყოფისათვის
ხარისხზე პასუხისმგებლობა უნდა იყოს განსაზღვრული და დოკუმენტურად გაფორმებული, მაგრამ ხშირად ხარისხზე პასუხისმგებლობა ეკისრება შესაბამის განყოფილებებს, მაგ. განათლების ხარისხის განყოფილება	თითოეული თანამშრომელი პასუხისმგებელია განათლების ხარისხზე	თითოეული თანამშრომელი პასუხისმგებელია SWOT ანალიზის ხარისხზე
პასუხისმგებელ განყოფილებებზე შესაძლო კონცენტრაცია	ყველა განყოფილების, ფუნქციების ორგანიზება	არ არის შეზღუდვები
ეყრდნობა პროცესულ მიდგომას	პროცესული და სისტემური მიდგომები ურთიერთშეთავსებადია	მოქნილია, გამოიყენება როგორც ინსტრუმენტი, რომელიც აკმაყოფილებს ნებისმიერ ამბიციას

აღნიშნულიდან გამომდინარე, განათლების ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა უნდა შემუშავდეს კომბინირებული მიდგომების ბაზაზე. ამასთან, აუცილებელია გაკეთდეს რამდენიმე მნიშვნელოვანი შენიშვნა, რომლებიც ეხება უმაღლესი სასწავლებლის ხარისხის მენეჯმენტის შიგა სისტემის არსებობისა და ეფექტურობის შეფასების მეთოდოლოგიას და მათ შესაძლებელ გამოყენებას უმაღლესი სასწავლებლების თვითშეფასებისა და საატესტაციო ექსპერტიზის დროს: უმაღლეს სასწავლებელში ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის კრიტერიუმების შეფასებების დასაშვები მნიშვნელობები უნდა დადგინდეს ექსპერტიზის გზით; აუცილებელია შემუშავდეს თვითშეფასების რეგლამენტირებული პროცედურა მოცემული მოდელის ბაზაზე; აუცილებელია შიგასაუნივერსიტეტო ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის შემუშავებული მოდელისა და კრიტერიუმების ეფექტურობის ყოველმხრივი და ფართო განხილვა მათი თვითგამოკვლევის, ატესტაციისა და სახელმწიფო აკრედიტაციის პროცედურებში დანერგვამდე; ხარისხის მენეჯმენტის

სისტემის მოდელს და მისი ეფექტურობის შეფასების პროცედურას უნდა ჰქონდეს სარეკომენდაციო ხასიათი.

3.2. ხარისხის უზრუნველყოფის შესაძლებლობები უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში

უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის გაუმჯობესებისათვის უმნიშვნელოვანესია ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების რეფორმა, რაც ხელს შეუწყობს განვითარებაზე ორიენტირებული და შედეგზე დაფუძნებული ხარისხის შეფასების სისტემის ჩამოყალიბებას. 2017-2021 წლების განათლებისა და მეცნიერების ერთიანი სტრატეგიის თანახმად, უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა და გარე მექანიზმები უნდა შეეესაბამებოდეს ხარისხის უზრუნველყოფის ევროპულ სტანდარტებსა და სახელმძღვანელო პრინციპებს (ESG 2015). ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანია განახლებული ინსტიტუციური შეფასების (ავტორიზაციის) სტანდარტები და პროცედურები თანმიმდევრულად და სისტემურად დაინერგოს. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციამ უნდა უზრუნველყოს სწავლისა და სწავლების, კვლევითი საქმიანობის უწყვეტი განვითარება, აკადემიური პერსონალის პროფესიული ზრდა და სტუდენტზე ორიენტირებული სასწავლო გარემოს შექმნა. სტუდენტების პროფესიული განვითარების და დასაქმების გაუმჯობესების აუცილებელ პირობას სწორედ ხარისხიანი უმაღლესი განათლების უზრუნველყოფა და უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაცია წარმოადგენს.³⁷

სასწავლო პროცესის უმთავრეს შედეგს და შესაბამისად, მის ყველაზე უფრო ფართოდ აღიარებულ ინდიკატორს სტუდენტების აკადემიური მოსწრება წარმოადგენს.

³⁷ განათლებისა და მეცნიერების ერთიანი სტრატეგია 2017-2021, http://mes.gov.ge/uploads/MESStrategy_2017-2021.pdf

სტუდენტების აკადემიური მოსწრების ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელია შემდეგი სახის ინფორმაციის მოპოვება:

- საგანმანათლებლო პროგრამისა და ცალკეული კურსების სირთულის ხარისხი;
- შეფასების გამოყენებული მეთოდების ადეკვატურობა;
- აკადემიური პერსონალის პედაგოგიური თვისებები;
- სტუდენტების მომზადების დონე.

მსოფლიოს წამყვან უნივერსიტეტებში არსებულმა პრაქტიკამ აჩვენა, რომ ამგვარი ანალიზი რეგულარულად უნდა ჩატარდეს თითოეული ფაკულტეტის მიერ ყოველი სემესტრის დასრულებისას, რადგანაც ის უმნიშვნელოვანეს ინფორმაციას გვაწვდის სასწავლო პროგრამების, პროფესორ-მასწავლებელთა მუშაობისა და სტუდენტთა სწავლის შესახებ.

კრედიტების ტრანსფერისა და დაგროვების ევროპულ სისტემაში (ECTS) 2005 წელს შემუშავდა სტუდენტთა რანჟირების სკალა, რომელიც პრინციპში ემთხვევა გაუსის ნორმალურ განაწილებას: საუკეთესო სტუდენტების (ყველაზე მაღალქულიანი) რაოდენობა საერთო რაოდენობის 10%-ს არ უნდა აღემატებოდეს, შემდეგ კი საფეხურებად 25%-30%-25%-10%. რანჟირების სკალის მიხედვით, სტუდენტთა ძირითად მასას საშუალო მოსწრება უნდა ჰქონდეს, ძალიან მაღალი და დაბალი ნიშნები კი – სტუდენტთა შესაბამისად 10-10%-ს.

ცხადია, სტუდენტთა რეალური გადანაწილება მოსწრების მიხედვით ყოველთვის ვერ დაემთხვევა რანჟირების მოცემულ სკალას. სწავლების სხვადასხვა საფეხურზე (ბაკალავრიატი/მაგისტრატურა) არსებულ განსხვავებებს, სხვადასხვა საგნების სპეციფიკას გარკვეული კორექტივები შეაქვს განაწილების ამ მოდელში. მაგრამ მიუხედავად ამისა, რანჟირების სკალა შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც ორიენტირი, რომელსაც უნდა შევადაროთ რეალური მონაცემები საგნის, პროფესორისა და სტუდენტების შეფასების მიზნით.

სტუდენტების აკადემიური მოსწრების მონაცემების დამუშავებისას ძალიან მნიშვნელოვანია კომპლექსური მიდგომა: შეიძლება გაანალიზდეს სტუდენტთა მოსწრება

ერთი საგნის ფარგლებში, მაგრამ საერთო სურათისათვის აუცილებელია ერთი სემესტრის განმავლობაში სტუდენტების ერთი და იგივე ჯგუფის მიერ სხვადასხვა დისციპლინებში მიღებული შეფასებების შედარებითი ანალიზი, სანდო დასკვნების გაკეთებისა და მომავალში სასწავლო პროცესის უფრო ეფექტურად დაგეგმვის მიზნით.

მნიშვნელოვანია სტატისტიკური მონაცემების რეგულარული დამუშავება სხვადასხვა სასწავლო წლების შედეგების შედარების მიზნით, რათა ნათლად გამოჩნდეს პროგრამულ დონეზე ან სწავლებისა თუ შეფასების სფეროში განხორციელებული ცვლილებების ეფექტი.

გამოშვებული სპეციალისტების ხარისხზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორებია: სასწავლო მასალის შინაარსი და სტრუქტურა, სწავლების მეთოდები და სასწავლო პროცესის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა.

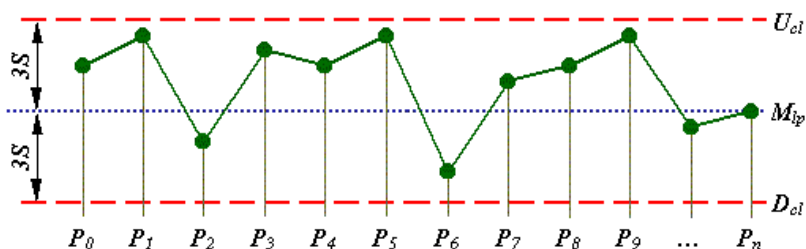
ერთ-ერთ ძირითად მოთხოვნას ხარისხის სისტემებისადმი წარმოადგენს ხარისხის პარამეტრების გაზომვა, საუბარია სტუდენტის ცოდნის დონის გაზომვაზე. ტრადიციულად ცოდნის დონის შეფასება ხდება ნიშნით ან ქულით. კლასიკური სქემა სტუდენტების ცოდნის დონის შეფასებისა დაფუძნებულია საკონტროლო სამუშაოებზე, შუალედურ გამოცდებზე, საკურსო სამუშაოების დაცვაზე, დასკვნით გამოცდებზე.

იმ მიზეზთა შორის, რომელიც იწვევს სასწავლო პროცესის არასტაბილურობას, შეიძლება დავასახელოთ: სწავლების დისციპლინის დაბალი ხარისხი; რეიტინგული კონტროლის მეთოდის არაკორექტურობა; პედაგოგის მიერ სტუდენტის ცოდნის არაობიექტური შეფასება; სტუდენტების მხრიდან ლექციებზე არადამაკმაყოფილებელი დასწრება; პედაგოგის მხრიდან ლექციების გაცდენა; სასწავლო პროცესის სასწავლო-მეთოდური ლიტერატურით არასაკმარისი უზრუნველყოფა და სხვა.

სასწავლო პროცესის ხარისხის შეფასება საგამოცდო სესიის შედეგებზე დაყრდნობით შეიძლება ფორმულირებული იყოს შემდეგნაირად: დავუშვათ სასწავლო პროცესის განსახილველი სემესტრი ჯგუფში $G^i_p = (f_1, f_2, \dots, f_n)$ რომელიც გადის სწავლებას P მიმართულებით I კურსზე ხასიათდება რეალური r_i სქემით $(R^i_p(F, A^1_1, A^1_2, \dots, A^1_{k_i}))$, სადაც F სტუდენტების ჩათვლის წიგნაკის ნომერია G^i_p , $\text{dom}(F) = (f_1, f_2, \dots, f_n)$; $A^1_1, A^1_2, \dots, A^1_{k_i}$

განსახილველი სესიის დროს ჩატარებული ატესტაციების შედეგია ამ სემესტრში შესწავლილი საგნების მიხედვით $\text{dom}(A^i) = \{0 \leq A^i \leq 100\}$. აუცილებელია ავადგომით სიმრავლე $B^{ip} = \{b^i_1, b^i_2, \dots, b^i_m\}$, სადაც $b^i_1, b^i_2, \dots, b^i_m$ იმ დისციპლინების დასახელებებია, რომელთა მიხედვითაც მოხდა სასწავლო პროცესის სტაბილურობის დარღვევა. დასახული ამოცანის გადაჭრა მდგომარეობს X, S, np - საკონტროლო რუკების აგებაში, საგნების მიხედვით შეფასების განაწილების ჰისტოგრამების აგებაში და მათ შემდგომ ინტერპრეტაციაში. სასწავლო პროცესის საკონტროლო რუკები – ჰისტოგრამის სპეციალური სახეა (იხ. ნახ.1.) შემდეგი აღნიშვნებით: $p_i = i$ საგნებია, S – საგნების მიხედვით სწავლების ხარისხის მაჩვენებლების საშუალო კვადრატული გადახრა; U_{cl} - ზედა საკონტროლო ზღვარია ($U_{cl} \leq A_{max}$); D_{cl} - ქვედა საკონტროლო ზღვარია ($D_{cl} \geq A_{min}$); M_{ip} - სწავლების პროცესის საშუალო ხაზია; A_{min}, A_{max} ქულების მინიმალური (მაქსიმალური) რაოდენობაა, რომელიც შესაძლებელია მიიღოს საგანში ($A_{min} = \text{const}, A_{max} = \text{const}$)

ნახაზი 1. სასწავლო პროცესის საკონტროლო რუკა³⁸



ამგვარად, მონაცემთა ბაზაში „საკონტროლო რუკებისა და ჰისტოგრამების“ საკონტროლო რუკა შეიძლება აღწერილი იყოს შემდეგი ატრიბუტებით: $M = [t, U_{cl}, D_{cl}, M_{pl}, I = (I_1, I_2, \dots, I_n)]$ სადაც t საკონტროლო რუკის ტიპია, $I = (I_1, I_2, \dots, I_n)$ - ხარისხის მაჩვენებლების მრგვალი მნიშვნელობები P_1, P_2, \dots, P_n საგნებისათვის. განვიხილოთ სასწავლო პროცესის ხარისხის შეფასების ამოცანის გადაჭრის გადაწყვეტის ალგორითმი განსახილველი საგამოცდო სესიის და $G = ({}^1G, {}^2G, \dots, {}^wG)$ ჯგუფის, სასდაც ${}^1G, {}^2G, \dots, {}^wG$ - ერთი I კურის სგუფებია და

³⁸ ა. სამადაშვილი; შ. ჯაფარიძე. განათლების ხარისხის მართვა. ხარისხის პრემიები, თბ., 2007

სწავლის მიმართულება P, საგამოცდო სესიის შედეგების საფუძველზე იგება X -,S -, np - საკონტროლო რუკები და საგნების მიხედვით შეფასებების განაწილების ჰისტოგრამები.

\bar{X} -საკონტროლო რუკის აგება ხდება საგნების მიხედვით საშუალო ქულებიდან გადახრის მონიტორინგისათვის. საშუალო ქულა თითოეულ j-ურ საგანზე ასე განისაზღვრება:

$$\bar{a}_j = \frac{\sum_{m=1}^n a_{jm}}{n}$$

მაგალითად, როცა j=1, მაშინ

$$A_j = \frac{64+51+54+100+85+78+17+17+18+85+98+95+88+30}{14} = 62,8 = a_1$$

სადაც m=1..n; n-სტუდენტების რაოდენობა ჯგუფში; j=1..k, k-დისციპლინების რაოდენობა, ჩაბარებული განსახილველ სესიაზე. ჩვენ შემთხვევაში n=14, k=6. \bar{X} - სასწავლო პროცესის შუალედურ ხაზს განსახილველ სესიაზე განვსაზღვრავთ ასე:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{j=1}^k a_j}{k}$$

$$\bar{X} = \frac{62,8+57,6+70,0+62,2+40,9+61,8}{6} = 59,2$$

\bar{X} - საკონტროლოდ შეიძლება ვიანგარიშოთ მეორენაირადაც

$$\bar{X} = \sum_{m=1}^n \bar{a}_m = \frac{67,33+46,33+46,92+97,33 \dots +36,75}{14} = 59,2$$

მაგალითად: a_3 -ნიშნავს მე-3 სტუდენტის მიერ მიღებულ საშუალო შეფასებას ყველა საგანში, კერძოდ:

$$\bar{a}_3 = \frac{\sum_{i=1}^6 a_{i3}}{n} = \frac{54+51+67+51+4+54,5}{6} = 46,9 = \bar{a}_m$$

საშუალო კვადრატული გადახრა საშუალო \bar{X} განისაზღვრება შემდეგნაირად:

$$\bar{S} = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^k (\bar{x} - \bar{a})^2}{k-1}}$$

$$\bar{S} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^6 (\bar{X} - \bar{a}_i)^2}{6-1}} = \frac{(59,2-62,8)^2 + (59,2-57,6)^2 \dots + (59,2-61,8)^2}{5} = 9,82$$

მაშინ, რეგულაციის ზღვრების გამოღვლა \bar{X} - საკონტროლო რუკისათვის შეიძლება ასე წარმოვადგინოთ:

$$Ucl = \bar{X} + 3\bar{S}; \quad Ucl = 59,2 + 3 \times 9,82 = 59,2 + 29,46 = 88,66$$

$$Dcl = \bar{X} - 3\bar{S}; \quad Dcl = 59,2 - 3 \times 9,82 = 59,2 - 29,46 = 29,74$$

$$\overline{3s} = 9,82 \times = 29,46; \quad U_a = 88,66; \quad D_a = 29,74$$

წარმოდგენილი ალგორითმის საფუძველზე შესაძლებელია განათლების პროცესის ანალიზის სისტემის – SADEP რეალიზება, რომელიც საშუალებას გვაძლევს შევასრულოთ:

- მონაცემების წინასწარი მომზადება სასწავლო პროცესის შეფასებისათვის, X , S , np – საკონტროლო რუკების აგება მოცემული ინტერვალისათვის (სასწავლო წლისათვის, საგამოცდო სესიისათვის, სწავლების მთელი პერიოდისათვის);
- საგნების მიხედვით შეფასების განაწილების ჰისტოგრამების აგება;
- ანგარიშების ფორმირება.

სასწავლო პროცესის ხარისხის ანალიზის შემოთავაზებული მეთოდიკა,³⁹ საშუალებას გვაძლევს ოპერატიულად გამოვავლინოთ „სუსტი რგოლი“ და მოვახდინოთ სწავლების მეთოდიკის კორექცია, მოვახდინოთ სასწავლო მასალის გადმოცემის თანმიმდევრობისა და შინაარსის ცვლილება და ა.შ.

3.3. ხარისხის მართვის სრულყოფის გზები სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტში

ხარისხის მართვის მოდელის სრულყოფისა და გაუმჯობესების მიზნით მიზანშეწინილია გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის საქმიანობის პროცესში გათვალისწინებული იქნას ის ცვლილებები და სიახლეები, რაც ეტაპობრივად განხორციელდება ”უმაღლესი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის, აგრეთვე ქვეყნის სხვა საკანონმდებლო აქტებით, უმაღლესი განათლების სფეროში ხარისხის უზრუნველყოფის მიზნით განსაზღვრულ მოთხოვნათა შესასრულებლად, უმაღლეს განათლებაში ხარისხის უზრუნველყოფის

³⁹ ი. ზედგინიძე.; მ. ბალიაშვილი. ხარისხის მართვა. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. თბილისი 2008

ევროპული ასოციაციის (European Association for Quality Assurance in Higher Education) მიერ შემუშავებული სტანდარტებისა და მითითებების შესაბამისად.

უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მუშაობის ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრისას ხარისხის უზრუნველყოფის სტრატეგიისა და პროცედურების კუთხით აუცილებელია ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურმა შეიმუშაოს სტრატეგია და შესაბამისი პროცედურები იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იყოს უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო პროგრამების ხარისხი და სტანდარტები. აგრეთვე განვითარებულ იქნას კულტურა, რომელიც აღიარებს ხარისხის და მისი უზრუნველყოფის მნიშვნელობას უნივერსიტეტის მუშაობაში. სტრატეგიას და პროცედურებს უნდა გააჩნდეთ ოფიციალური სტატუსი და უნდა იყვნენ საჯარო. ისინი უნდა ითვალისწინებდნენ აგრეთვე სტუდენტებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობას.

ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მუშაობის ოფიციალური პოლიტიკა და პროცედურები ერთის მხრივ წარმოადგენს იმ ჩარჩოს, რომელშიც უნივერსიტეტი შეძლებს შეიმუშაოს და მონიტორინგი განახორციელოს ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემაზე, ხოლო მეორეს მხრივ ისინი დახმარებას გაუწევენ საზოგადოებრივი ნდობის ამაღლებას უნივერსიტეტის მიმართ. პოლიტიკა შეიცავს განცხადებებს მიზნებისა და მათი მიღწევის ძირითადი საშუალებების შესახებ. პროცედურული ინსტრუქციები უფრო დეტალურ ინფორმაციას იძლევა იმ გზების შესახებ, რომელთა საშუალებითაც უნდა განხორციელდეს პოლიტიკა.

სტრატეგიული განაცხადი უნდა მოიცავდეს შემდეგ ასპექტებს:

- ✓ სწავლებასა და სამეცნიერო კვლევებს შორის დამოკიდებულება უნივერსიტეტში;
- ✓ უნივერსიტეტის სტრატეგია ხარისხთან და სტანდარტებთან მიმართებით;
- ✓ ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის მოწყობა;
- ✓ უნივერსიტეტის განყოფილებების, ფაკულტეტების და სხვა სტრუქტურული ერთეულებისა და ინდივიდების მოვალეობა/პასუხისმგებლობა ხარისხის უზრუნველყოფაში;

- ✓ სტუდენტთა მონაწილეობა ხარისხის უზრუნველყოფაში;
- ✓ გზები და საშუალებები, რომლითაც სტრატეგია ხორციელდება, განახლდება და გაეწევა მონიტორინგი.

უნივერსიტეტის წარმატება უმთავრესად დამოკიდებულია მის მიერ ყველა დონეზე აღებულ ვალდებულებაზე - უზრუნველყოს პროგრამების გარკვევით და მკაფიოდ დაგეგმილი შედეგები. სტუდენტთა და დაინტერესებულ მხარეთა ნდობის მოპოვება უნდა დაეფუძნოს ხარისხის უზრუნველყოფის ეფექტურ ღონისძიებებს, რომლებიც იძლევიან სრულყოფილი პროგრამების შექმნის, განხორციელებისა და მონიტორინგის შესაძლებლობას.

პროგრამები ხარისხის უზრუნველყოფა მოიცავს შემდეგ ელემენტებს:

- სწავლების დაგეგმილი შედეგების შემუშავება და გამოქვეყნება;
- კურიკულუმებისა და პროგრამების კვალიფიციურად შედგენისა და მათი შინაარსის მიმართ პასუხისმგებლობა;
- სპეციფიკური საჭიროებანი უმაღლესი განათლების ტიპების შესაბამისად (მაგ. აკადემიური, პროფესიული, პროფესიულ-ტექნიკური);
- სასწავლო რესურსებით უზრუნველყოფა;
- დამსაქმებელთა, შრომის ბაზრის წარმომადგენელთა და სხვა ორგანიზაციების მხრიდან შემოსულ წინადადებებზე რეგულარული რეაგირება და ა. შ

სტუდენტები შეფასებულნი უნდა იყვნენ საჯაროდ გამოქვეყნებული კრიტერიუმების, წესებისა და პროცედურების შესაბამისად.:

- შედგენილი უნდა იყოს იმგვარად, რომ გაიზომოს სწავლების დაგეგმილი შედეგებისა და პროგრამის სხვა მიზნების მიღწევა;
- უნდა გააჩნდეს ქულების მინიჭების მკაფიო და საჯარო კრიტერიუმები;
- პროცედურული სიზუსტის უზრუნველყოფის მიზნით, შეფასება შესაძლოა გახდეს ადმინისტრაციული გადამოწმების საგანი.

აკადემიური და მასწავლებელთა პერსონალის ხარისხის უზრუნველყოფის მიზნით უნივერსიტეტში უნდა ჩამოყალიბდეს და ამოქმედდეს საკუთარი სტრუქტურების კომპეტენტური და კვალიფიციური პერსონალით დაკმაყოფილების მექანიზმები .

მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, რომ პროფესორ-მასწავლებლებმა შეძლონ სტუდენტებისგან უკუკავშირის მიღება მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე. აკადემიურ და სამასწავლებლო პერსონალს საშუალება უნდა მიეცეთ განავითარონ და გააფართოვონ მათ მიერ სწავლების შესაძლებლობები.

სასწავლო რესურსებისა და სტუდენტთა მხარდაჭერის მიზნით უნივერსიტეტმა უნდა უზრუნველყოს სტუდენტების სასწავლო-დამხმარე რესურსების ადეკვატურობა და მათი ცალკეულ შეთავაზებულ პროგრამასთან შესაბამისობა. სასწავლო რესურსები და სხვა მხარდაჭერის მექანიზმები სტუდენტთა საჭიროების შესაბამისად უნდა იყოს შექმნილი და მათთვის ხელმისაწვდომი. ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურმა განუწყვეტლივ უნდა აწარმოოს მონიტორინგი და შემოწმება სტუდენტებისთვის შეთავაზებული მომსახურების ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად.

საინფორმაციო სისტემების განვითარების მიზნით, სასწავლო პროგრამებისა და სხვა საქმიანობების ეფექტურად მართვის მიზნით, უნივერსიტეტმა უნდა უზრუნველყოს შესაბამისი ინფორმაციის შეგროვება, ანალიზი და მათი გამოყენება. ინსტიტუციონალური თვითშეფასება საწყისი წერტილია ხარისხის ეფექტური უზრუნველყოფისთვის.

ხარისხთან დაკავშირებული საინფორმაციო სისტემები უნდა მოიცავდეს ისეთ ასპექტებს, როგორებიცაა:

- სტუდენტების ცოდნის პროგრესი და წარმატების კოეფიციენტი;
- კურსდამთავრებულთა დასაქმების შესაძლებლობა;
- სტუდენტების დაკმაყოფილება პროგრამებით;
- აკადემიური და მასწავლებელთა პერსონალის მაღალი ქმედითუნარიანობა;
- სასწავლო რესურსებით უზრუნველყოფა.

თვითშეფასების შედეგების ანალიზი საშუალებას მოგვცემს მოვიძიოთ მუშაობის გაუმჯობესების გზები.

ინფორმაციის საჯაროობის უზრუნველყოფის მიზნით უნივერსიტეტმა რეგულარულად უნდა გამოაქვეყნოს განახლებული, მიუკერძოებელი და ობიექტური ინფორმაცია, როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივი, მის მიერ შეთავაზებული პროგრამების შესახებ.

აუცილებელი და მიზანშეწონილია უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მუშაობა ორიენტირებული იყოს გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტის უმაღლესი განათლების საერთო ევროპულ სივრცეში ინტეგრაციაზე და ამ მიზნით თანამიმდევრულად იმოქმედოს ბოლონის პროცესის პრინციპების განსახორციელებლად.

დასკვნა

სამაგისტრო ნაშრომის მთავარ მიზანს წარმოადგენს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის მართვის ძირითადი გამოწვევების ანალიზი. ვფიქრობთ, ხარისხის მართვის ეფექტურობის უზრუნველყოფა შესაძლებელია უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციისა და აკრედიტაციის მოთხოვნების სრულად დაკმაყოფილებით, რაც თავის მხრივ განაპირობებს გამოშვებული სპეციალისტების კვალიფიკაციის ამაღლებას.

ხარისხის მართვის ტრადიციული მოდელისა და ერთიანი ხარისხის მართვის (TQM) პრინციპებზე დაფუძნებული მოდელების შედარების საფუძველზე ნაშრომში გამოტანილია დასკვნები, რომლებიც გვიჩვენებს იმ უპირატესობებსა და განსხვავებებს, რომლებიც გააჩნია ერთიანი ხარისხის მართვის (TQM) პრინციპებზე დაფუძნებულ განათლების ხარისხის მართვის სისტემებს ხარისხის მართვის ტრადიციულ მიდგომებთან შედარებით. ამასთან, ნაშრომში განხილულია ის ძირითადი პრინციპები, რომლითაც ხელმძღვანელობს ხარისხის მართვის სისტემა სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტში და განსაზღვრულია მისი განვითარებისა და შემდგომი სრულყოფის გზები.

სამაგისტრო ნაშრომში საქართველოს საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტებზე, სტრატეგიულ დოკუმენტებზე, ადგილობრივი და საერთაშორისო კვლევების შედეგებზე დაყრდნობით შემუშავებულია რეკომენდაციები უმაღლესი განათლების ხარისხის მართვის სრულყოფის მიმართულებით:

- იმისათვის, რომ ქვეყანაში ამაღლდეს უმაღლესი განათლების ხარისხი, საჭიროა ხარისხის მართვისა და უზრუნველყოფის მექანიზმების თანმიმდევრული იმპლემენტაცია, რისთვისაც უაღრესად მნიშვნელოვანია სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის აქტიური ჩართულობა და სახელმწიფოს პოლიტიკური მხარდაჭერა.
- უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების საქმიანობა უნდა განხორციელდეს თანმიმდევრულად, „დაგეგმე–გააკეთე–შეამოწმე–იმოქმედე“ ციკლის (PDCA cycle) შესაბამისად.
- მნიშვნელოვანია მართვის პროცესში ძირითადი აქცენტების გაკეთება უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების სტრატეგიების, რესურსების და მიმდინარე პროცესების სრულყოფაზე.

უნივერსიტეტების ხარისხის მართვის სრულყოფის აუცილებელ პირობად მიგვაჩნია:

- სახელმწიფოს მხრიდან მეტი მხარდაჭერა უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ორგანიზაციული, ინსტიტუციური და ინფრასტრუქტურული შესაძლებლობების გაძლიერებისათვის;
- უნივერსიტეტებში ადმინისტრაციული რესურსისა და შესაძლებლობების ოპტიმიზაცია და გაუმჯობესება;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შიდა და გარე ხარისხის უზრუნველყოფის შედეგების გათვალისწინება;
- საგანმანათლებლო პროგრამების რაოდენობის ოპტიმიზაცია;
- საგანმანათლებლო პროგრამებისა და მისანიჭებელი კვალიფიკაციების შესაბამისობა სწავლის სფეროების კლასიფიკატორთან,

- სწავლის შედეგების უკეთ გააზრება და მათი განახლება თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისად, სწავლის შედეგების დაკავშირება შესაბამის სასწავლო რესურსებთან, სწავლებისა და შეფასების მეთოდებთან, რათა უზრუნველყოფილი იქნას მათი მიღწევა;
- აკადემიური კეთილსინდისიერების ამაღლების მიზნით, პლაგიატის დამდგენი კომპიუტერული პროგრამის დანერგვა და გამოყენება;
- ადამიანური რესურსების მართვისა და შეფასების სისტემის სრულად ამოქმედება, აკადემიური პერსონალის შეფასების შედეგების მონიტორინგი და მიღებული შედეგების გათვალისწინება, შესაბამისი შესაძლებლობების შეთავაზება მათი პროფესიული განვითარებისათვის;
- უნივერსიტეტების აფილირებული აკადემიური პერსონალის წახალისების მექანიზმების დანერგვა;
- განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტუდენტური სერვისების განვითარება და დივერსიფიცირება; სტუდენტების მხარდამჭერი, საკარიერო და საკონსულტაციო სტრუქტურული ერთეულების ამოქმედება, რაც ხელს შეუწყობს სტუდენტთა სწავლის შედეგების გაუმჯობესებას და მათ პიროვნულ ზრდას;
- აკადემიურ პერსონალისა და სტუდენტების სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის განვითარების მხარდამჭერი მექანიზმების შექმნა: სამეცნიერო კვლევების დაფინანსებისათვის შიდა საბიუჯეტო სახსრების გაზრდა, საერთაშორისო სამეცნიერო-კვლევით პროექტებში მონაწილეობის ხელშეწყობა;
- სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების მქონე სტუდენტებისთვის ადაპტირებული პირობების შექმნა;
- საბიბლიოთეკო რესურსებისა და სერვისების განვითარება; ელექტრონული საბიბლიოთეკო-სამეცნიერო ბაზების გამოყენების სტიმულირება;
- ფინანსური მენეჯმენტისა და ბიუჯეტის დაგეგმვის გამჭვირვალობისა და ეფექტიანობის ზრდა;

ვფიქრობთ, რომ ჩვენს მიერ გაწეული შრომა იქნება ნაყოფიერი და გამოსადეგი უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის მართვის სრულყოფის საქმეში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ევა ბოჭორიშვილი, ნინო პერანიძე - განათლების სექტორი საქართველოში (სექტორის მიმოხილვა), 28 ივლისი, 2020. <https://galtandtaggart.com/upload/reports/14673.pdf>
2. გიორგი შიხაშვილი, მარინა გედევანიშვილი, კახაბერ რუსიძე. პროექტების მენეჯმენტი. თბილისი, „მერიდიანი“, 2012. https://www.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/prmenej.pdf
3. გ.შუბლაძე, ბ.მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური- მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა უნივერსალი” თბილისი, 2009
4. ნ., ჯავახიშვილი, ხარისხის გაუმჯობესების მდგომარეობა საქართველოში - მიღწევები და პრობლემები, თბილისი: თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი., 2010
5. თ. ბრეგვაძე, ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა ინსტიტუციური მექანიზმები - გზამკვლევი, თბილისი 2009. https://bsu.edu.ge/upload/xar_shida-inst_meqanizmebi.pdf
6. ა. სამადაშვილი; შ. ჯაფარიძე. განათლების ხარისხის მართვა. ხარისხის პრემიები, თბ., 2007
7. ი. ზედგინიძე.; მ. ბალიაშვილი. ხარისხის მართვა. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. თბილისი 2008
8. საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო, [ქვეყნის ძირითადი მონაცემების და მიმართულებების დოკუმენტი 2019-2022 წლებისათვის.](https://mof.ge/5187) <https://mof.ge/5187>
9. საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო, <https://www.mes.gov.ge/content.php?id=131&lang=geo>
10. საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე. საქართველოს კანონი ზოგადი განათლების შესახებ. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/29248>
11. განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. ზოგადი განათლება. <https://eqe.ge/geo/static/115>
12. საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე. საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/32830?publication=85>
13. განათლება და მისი ხელმისაწვდომობა. <https://www.civiceducation.ge/ka/lessons/3-28>
14. ბოლონიის დეკლარაციის ოფიციალური თარგმანი. <http://mes.gov.ge/uploads/Bologna/1%20boloniis%20deklaracia.pdf>
15. განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, უმაღლესი განათლების ხარისხის განვითარების დამოუკიდებელი სააგენტოების ევროპული რეესტრი (EQAR), <https://eqe.ge/geo/static/811/>
16. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, უმაღლესი განათლება. <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/61/umaghlesi-ganatileba>
17. „საქართველოს 2020 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ“ საქართველოს კანონი. <https://mof.ge/5261>
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/32830?publication=85>

18. სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა: მიდგომები, გამოწვევები და შესაძლებლობები. 2019წ. <https://eqe.ge/res/docs/QAHandbook10.12.2019-Final.pdf>
19. „უმაღლესი განათლებისა და მეცნიერების სტრატეგიული განვითარება საქართველოში - უმაღლესი განათლების პოლიტიკის ანალიზი ხუთი სტრატეგიული მიმართულების მიხედვით, IV - ხარისხის უზრუნველყოფა,“ - განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი, ირინე დარჩია, თბილისი 2013; https://www.tsu.ge/data/file_db/xarixsis_martvis_dep/ganatilebis-politika-4.pdf
20. სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი. <http://gu.edu.ge/ge/iuridiuli-nobari/struqtura>
21. სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი. ხარუსხის უზრუნველყოფის სამსახური- <http://gu.edu.ge/uploads/other/8/8471.pdf>
22. განათლებისა და მეცნიერების ერთიანი სტრატეგია 2017-2021, http://mes.gov.ge/uploads/MESStrategy_2017-2021.pdf
23. განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის სახელმძღვანელო.
24. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის სტანდარტები.
25. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ავტორიზაციის სტანდარტები - საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2018 წლის 31 იანვრის ბრძანება №07/ნ
26. ბოლონიის დეკლარაცია (1999)
27. Weisbrod, B., Ballou, J., & Asch, E. (2008). The Higher Education Business and the Business of Higher Education – Now and Then. In *Mission and Money: Understanding the University* (pp. 9-38). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511511011.003
28. Gabrys, B., & Langdale, J. (2011). The higher education system. In *How to Succeed as a Scientist: From Postdoc to Professor* (pp. 202-207). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781139015561.026
29. Eriksen, S.D. 1995. TQM and the transformation from an elite to a mass system of higher education in the UK. *Quality Assurance in Education* Vol.3, No. 1, pp 14-29.
30. Harvey, L. 1995. Beyond TQM. *Quality in Higher Education*, Vol.1, No. 2, pp123-146.
31. Meskon M., Albert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta. Mirovoj opyt biznesa./Meskon M., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of management. World experience in business. Hardcover, 1971
32. Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education* Third edition. 120 Pentonville Road London N1 9JN UK: Kogan Page Ltd. pp 16.37
33. IQM-HE (2016). Handbook for Internal Quality Management in Competence-Based Higher Education. Retrieved from plus/projects/ <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus>