



IBSU

**შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
განათლებისა და ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა ფაკულტეტი
სადოქტორო პროგრამა განათლების მეცნიერებებში**

**საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის სრული მართვის
დანერგვის მოდელი შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის მაგალითზე**

მეჰმეთ მურათ ერგუვანი

სადოქტორო დისერტაციის ავტორეფერატი განათლების მეცნიერებებში

თბილისი, 2016

სამეცნიერო

ხელმძღვანელი:

ასოც. პროფ. დოქტ.

ნიკოლოზ ფარჯანაძე

.....

ექსპერტები:

პროფ. დოქტ. ნათელა

დოლონაძე

.....

პროფ. დოქტ. ეკატერინე

ფიფია

.....

ოპონენტები:

დოქტ. ჯოან ვოთერჰაუსი

(ჯოან ქეითლინ ქიფ)



ასოც. პროფ. დოქტ. ირინე

დარჩია

ასოც. პროფ. დოქტ. ირმა

ბარბაქაძე

შესავალი

“Total Quality Management is a comprehensive and structured approach to organizational management that seeks to improve the quality of products and services through ongoing refinements in response to continuous feedback” (ხარისხის სრული მართვა არის ორგანიზაციული მენეჯმენტის მიმართ ღრმა და სტრუქტურული მიდგომა, რომლის მიზანია გააუმჯობესოს პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი კლიენტებისაგან მიღებული რეკომენდაციების გათვალისწინებით მუდმივი განახლების მეშვეობით.) (Mills, Bratton, & Forshaw, 2006, გვ. 581).

პირველი მსოფლიო ომის დროს შემოიღეს და პრაქტიკაში დანერგეს ხარისხის კონტროლის მეთოდები, რომელთა საბოლოო მიზანი იყო ხარისხის სრული მართვის (TQM) მოდელის ჩამოყალიბება. ჯურანი და გრინა (Juran & Gryna, 1980) განმარტავენ, რომ ომის დროს წარმოებული პროდუქცია დაბალი ხარისხის იყო, რადგან კომპანიათა უმეტესობამ აქცენტი გადაიტანა „პროცესიდა“ „პროდუქტზე“. ქარხნის მუშებს, რომელთაც არ ჰქონდათ სათანადო გამოცდილება, წნეხის ქვეშ უწევდათ დიდი რაოდენობით, თუმცა დაბალი ხარისხის პროდუქციის წარმოება. სწორედ ამან განაპირობა ხარისხის ინსპექტორის შემოღების აუცილებლობა, რათა მათ აღეკვეთათ შეცდომები წარმოების პროცესში. ძირითადი მიზანი იყო პროდუქციის წუნის შემცირება ანუ „გემბა“ (Gemba), იაპონური ტერმინი, რომელიც გამოიყენებოდა სამუშაო ადგილთან დაკავშირებით (Imai, 1997, გვ. xv), სადაც რეალურად მიმდინარეობს წარმოების პროცესი.

ხარისხის კონტროლისა და შემოწმების მასშტაბები მოგვიანებით გაიზარდა წარმოებასა და ინდუსტრიაში, რასაც შედეგად მოჰყვა ხარისხის სტატისტიკური კონტროლის (ხსკ) შემოღება; ეს არის შივორთის (Shewhart) მიერ შემოთავაზებული თეორია, რომელიც მოგვიანებით განავითარა დოქტორებმა ედვარდსმა და დემინგმა (Walton, 1986, გვ.8). დოქტორ დემინგი განათლებით იყო ინჟინერი და მის მიერ შემოთავაზებული ხსკ-ი ეყრდნობოდა ნიმუშების შერჩევაზე დაფუძნებულ სტატისტიკურ მონაცემებს.

ხარისხის ტოტალურმა მენეჯმენტმა ბიძგი მისცა ხარისხის ჯილდოს (მაგ. დემინგი, MBNQA, და EQA), რომლის მიზანია წახალისოს სისტემები, რომლებიც ეფუძნებიან ხარისხის სრული მართვის პრინციპებს (Sirvanci, გვ.382). შესაბამისად, მოცემული კვლევა სწავლობს ხარისხის სრული მართვის უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში გამოყენების შესაძლებლობას; აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ თავად ტერმინი „ხარისხის სრული მართვა“ ახლა უკვე კარგავს გავლენას ბიზნეს სფეროში და ადგილს უთმობს ახალ ტრენდებს (მიმართულებებს), როგორცაა Six Sigma და Lean; თუმცა, ძირითადი იდეა შენარჩუნებულია - უწყვეტი გაუმჯობესება.

უმაღლესი განათლების სფეროში მიმდინარეობს პარადიგმის ცვლილება ელიტური წარმოებიდან მასობრივი წარმოებისაკენ (Sarvan & Anafarta, გვ.2). ხარისხის მთავარი აქცენტი ახლა უკვე არის რაოდენობრივ ასპექტებზე, მაგალითად, როგორცაა სტუდენტების რაოდენობა, რეიტინგი, ტექნიკური ბაზა, ფიზიკური გარემო, რაც განპირობებულია ხარისხის უზნურველყოფის მოთხოვნებით; რაც შეეხება თვისებრივ ასპექტებს, რომლებიც საჭიროებენ გრძელვადიან ინვესტიციებს, როგორც წესი, უგულვებელყოფილია. მაგალითად, იმის გასარკვევად, თუ რამდენად კარგად არის დაგეგმილი სწავლის შედეგები კურიკულუმში, აუცილებელია დასაქმების მოცულობისა და სტუდენტთა კმაყოფილების ხარისხის შესწავლა, რაც ხანგრძლივი პროცესია.

შეუძლებელია წარუმატებელ პროგრამასთან მიმართებაში ვისაუბროთ „პროცესის“ ანალიზის სტანდარტულ მექანიზმზე. როდესაც ვფიქრობთ, რომ სტუდენტი ვერ აკმაყოფილებს პროგრამის დაძლევისათვის აუცილებელ კრიტერიუმებს, ან ვაცხადებთ, რომ პროგრამა ვერ აკმაყოფილებს „სტანდარტებს“, მიზეზების საკვლევად ყველაზე მიღებული მიდგომაა სასწავლო დაწესებულებაში შეგროვებული საბაზო რაოდენობრივი მონაცემების შესწავლა: ტესტები, გამოკითხვის შედეგები და სხვა რაოდენობრივი მონაცემები; ამ შემთხვევაში, ნაკლებად იკვლევენ ხოლმე იმ პროცესებს, რომლებიც შესაძლოა იყოს უარყოფითი შედეგების მიზეზი. როგორც წესი, ნაკლები ყურადღება ექცევა სტუდენტის ინდივიდუალური საჭიროებების კვლევას, რაც განპირობებულია რესურსების, სათანადო უნარ-ჩვევების ნაკლებობით ან სათანადო მეთოდოლოგიის არცოდნით,

ასევე სავალდებულო მასობრივი განათლების პრაქტიკის ხარვეზებით. ფაკულტეტის აკადემიური პერსონალის ტრენინგი ხშირად იგნორირებულია; ისინი პირდაპირ იწყებენ აკადემიურ კარიერას და უკვე სწავლობის პროცესში შესწავლიან სწავლების მეთოდოლოგიასა და ტექნიკას.

საკითხი, რომელსაც ინტენსიურად იკვლევენ ხოლმე, მაგრამ არ ხდება მისი პრაქტიკაში რეალიზება, არის სტუდენტების კმაყოფილება. უნივერსიტეტები სულ უფრო მეტ აქცენტს აკეთებენ ინდივიდუალური შესაძლებლობების კვლევის შედეგებზე, თუმცაღა მთვარი შეკითხვა არის, ექცევა თუ არა ყურადღება კოლექტიური სწავლის შედეგებს? განვითარებადი ქვეყნების რამდენმა უნივერსიტეტმა მიაღწია წარმატებას, განათლება დაეკავშირებინა ცალკეული სტუდენტის დასაქმების უნარ-ჩვევების ფორმირებასთან? არსებობს, თუ არა აპრობირებული მექანიზმი, რომელიც უზრუნველყოფს კავშირს საუნივერსიტეტო განათლებასა და დასაქმების ბაზრის მოთხოვნებს შორის?

ხარისხის სრული მართვის მიდგომას შეუძლია პასუხი გასცეს ზემოთ მოცემულ შეკითხვებს და უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები მოამზადოს ხარისხის სერტიფიცირებისათვის; იგი ასევე დაეხმარება საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შეინარჩუნონ წლების განმავლობაში ფორმირებული დადებითი პრაქტიკა.

საკვლევი პრობლემა

საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები, რომ არაფერი ვთქვათ მსოფლიოს სხვა უნივერსიტეტებზე, სულ უფრო მეტ წინააღმდეგობას აწყდებიან ყოველწლიურად. ყველა რეფორმის მიუხედავად, სწავლა-სწავლება და მენეჯმენტის ხარისხი მაინც პრობლემად რჩება (Salmi, 2015). პროცესების განმეორებით, დადგენილი წესის შესაბამისად გაძლოლა ავტომატურად არ მიგვიყვანს მათ გაუმჯობესებამდე. მენეჯმენტის უფრო შესაფერისი ფილოსოფიის დანერგვის გარეშე უნივერსიტეტები გააგრძელებენ ჩაკეტილ წრეში ოპერირებას. ამ თვალსაზრისით კი, ხარისხის სრული მართვის პრინციპები, რომელსაც სულ უფრო მეტი უნივერსიტეტი უჭერს მხარს მსოფლიოს მასშტაბით, უფრო იმედის მომცემად

გამოიყურება. აქედან გამომდინარე, კვლევის პრობლემა მდგომარეობს შემდგომში - შეიძლება თუ არა, ან როგორ შეიძლება ხარისხის სრული მართვის გამოყენება საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების კონტექსტში.

კვლევის მიზანი

კვლევის მიზანია: ა) შეისწავლოს ხარისხის უზრუნველყოფის უმთავრესი მოდელები, ბ) გააანალიზოს ხარისხის სრული მართვის უმაღლეს სასწავლებლებში გამოყენების შემთხვევები (ქეისები), ბ) შეისწავლოს ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა საქართველოს რამოდენიმე უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში, დ) გაარკვიოს, თუ რა შედეგებს მიაღწია შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტმა ხარისხის უზრუნველყოფის კუთხით, ე) გაარკვიოს, თუ რა არის წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორები ცვლილებების მენეჯმენტის პროცესში და ვ) გააანალიზოს, თუ რა უთანხმოება არსებობს მოცემულ ეტაბზე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მენეჯმენტის სისტემებსა და ISO 9001:2015 სტანდარტების მოთხოვნებს შორის.

შესაბამისად, მოცემული კვლევის მიზანია უმაღლესი სასწავლებლებისა და შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემების ანალიზის მეშვეობით დაადგინოს, შეიძლება თუ არა ხარისხის სრული მართვის ფილოსოფიის გამოყენება საქართველოს უმაღლესი განათლების კონტექსტში და დაადგინოს, თუ რა შეუსაბამობა არსებობს არსებულ სისტემებსა და ISO 9001:2015 სტანდარტების მოთხოვნებს შორის.

კვლევის შეკითხვები

1. რა არის ხარისხი და კონკრეტულად ხარისხი განათლებაში?
2. რომელია მსოფლიოში ცნობილი ხარისხის მოდელები?
3. რომელია უმთავრესი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ უმაღლესი განათლების ხარისხზე?
4. რომელია ხარისხის სრული მართვის საუკეთესო პრაქტიკა, რაც შეიძლება დაინერგოს უმაღლესი განათლების კონტექსტში?

5. რომელია წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორები ხარისხის სრული მართვის საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო სასწავლებლებში დანერგვის პროცესში?
6. ხარისხის უზრუნველყოფის არსებული სისტემა შეუწყობს თუ არა ხელს ISO 9001:2015-ს დანერგვას?
7. როგორია შხსუ-ის გამოცდილება ISO 9001:2015-თვის მზადების პროცესში?
8. რა შეუსაბამობა არსებობს ISO 9001:2015-ის სტანდარტებსა და უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემებს შორის?
9. როგორ შევიმუშაოთ ხარისხის სრული მართვის ეფექტური მოდელი?

კვლევის ამოცანები

1. ხარისხის ცნების შესწავლა და ხარისხის ცნების უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების კონტექსტში გააზრება;
2. ხარისხის გურუთა მოსაზრებების შესწავლა და მათი შედარება;
3. ხარისხის უმთავრესი მოდელების შედარება;
4. გააზრება, თუ ვინ არიან უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების „კლიენტები“ და „დაინტერესებული მხარეები“;
5. არსებული სამეცნიერო ლიტერატურის შესწავლა, რათა განისაზღვროს, თუ რა ძირითადი ფაქტორები ახდენენ გავლენას ხარისხზე უმაღლესი განათლების სფეროში;
6. ხარისხის სრული მართვის სხვა ქვეყნებში დანერგვის შემთხვევების (ქეისების) ანალიზი და კვლევის შედეგების შესწავლა;
7. უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ინტერვიუებისა და გამოკითხვების ჩატარება, რათა განისაზღვროს წარმატებისათვის გადამწყვეტი ფაქტორები;
8. საქართველოში ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის შესწავლა;
9. შემთხვევის ანალიზის ჩატარება, რათა შევისწავლოთ შხსუ-ის მიერ გატარებული ღონისძიებები ხარისხის სრული მართვის ოფისის შექმნის შემდეგ;

10. დაკვირვებების, გამოკითხვებისა და ინტერვიუების ჩატარება, რათა გაირკვეს, რა შეუსაბამობაა ISO 9001:2015-ის სტანდარტებსა და უმაღლესი სასწავლებლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემებს შორის.
11. ხარისხის სრული მართვის საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში დანერგვის სათანადო მოდელის შეთავაზება; შეთავაზება დაეფუძნება ლიტერატურის მიმოხილვას, შემთხვევის ანალიზსა და შეუსაბამობათა ანალიზს.

კვლევის სიახლე და აქტუალობა

ხარისხის უზრუნველყოფის პირველი ეტაპი საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში შემოიღეს 2005 წელს, ხოლო მეორე ეტაპი - 2010 წელს; მესამე ეტაპის დაწყებას გეგმავენ 2016 წლიდან. ხარისხის უზრუნველყოფის ჩარჩოს საკანონმდებლო მოთხოვნებთან ერთად შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტმა გადაწყვიტა მიიღოს საერთაშორისოდ აღიარებული ხარისხის მართვის სერთიფიკატი, რათა მისი მენეჯმენტის პრინციპები შეუხამოს ხარისხის მენეჯმენტის თანამედროვე მიდგომებს.

ხარისხის მართვის პრინციპების გამოყენება არის გადამწყვეტი ფაქტორი QMS სერთიფიკატის მოსაპოვებლად. შესაბამისად, შხსუ-თვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ამ ამოცანაზე მუშაობა საერთაშორისო დონეზე. მოცემულ ეტაპზე საქართველოში არ არის კერძო უნივერსიტეტი, რომელსაც გააჩნია QMS სერტიფიკატი და ასევე არ არის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელსაც მიღებული აქვს ISO 9001:2015, ან შემოღებული აქვს ხარისხის სრული მართვის მიდგომა.

პრობლემის მნიშვნელობა

მიმდინარე ეროვნული, რეგიონული და გლობალური მოვლენები ქმნიან პრობლემს, რის გამოც უნივერსიტეტებმა ყოველწლიურად მეტად უნდა იზრუნონ საკუთარ კონკურენტუნარიანობაზე. მთავრობის მიერ დადგენილი ავტორიზაციისა და აკრედიტაციის მოთხოვნები სულ უფრო მკაცრდება, ხოლო რეიტინგზე ზრუნვის საჭიროების გამო უნივერსიტეტები იძულებული არიან მიმართონ მენეჯმენტის

თანამედროვე მიდგომებს, რათა გადაურჩნენ ეროვნულ, რეგიონულ და გლობალურ კონკურენციას.

შესაბამისად, საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა უნდა შეიმუშაონ ხარისხის უზრუნველყოფის მოდელი, რომელიც მათ დაეხმარება, როგორც კონკურენტუნარიანობის გაზრდაში, ასევე მუდმივად გამკაცრებული და ცვლადი მოთხოვნების დაკმაყოფილებაში.

პრაქტიკული და თეორიული ღირებულება

ISO 9004 განმარტავს ხარისხის ტოტალურ მენეჯმენტს, როგორც „ a management philosophy and company practices which aim to harness the human and material resources of an organization in the most effective way to achieve the objectives of the organization“ (მენეჯმენტის ფილოსოფიას და კომპანიის პრაქტიკას, რომელთა ამოცანაა ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ადამიანური და მატერიალური რესურსების მაქსიმალურად ეფექტურად გამოყენება) (Ho & Wearn, 1996, გვ. 35).

ხარისხის სრული მართვა უმაღლეს განათლებაში განვითარდა შეერთებულ შტატებში ბიზნესში დამკვიდრებული ხარისხის სრული მართვის მოდელიდან, რომელიც ხარისხს პროდუქტის ან სერვისის თვისებად განიხილავს. ხარისხის სრული მართვა უმაღლეს განათლებაში „პროდუქტს“ ჩაანაცვლებს „განათლებით“, განსაკუთრებით, როდესაც საქმე ეხება განათლების სისტემაში მოცემული „სტუდენტის“ ცნებას.

უმაღლესი განათლების კონტექსტში ხარისხის სრული მართვის მოდელის ჩამოსაყალიბებლად ჩვენ დავეყრდნობით დემინგის, ფაიგენბაუმის, ქროსბისა და იშიკავას ხარისხის სრული მართვის თეორიებს, რომლებიც თავიანთ შრომებში განიხილავენ ხარისხისა და ხარისხის სისტემების სხვადასხვა ასპექტებსა და ფაქტორებს. მკვლევარები ხშირად იყენებენ მათ შრომებს, ხოლო მათ ხარისხის გურუებად აღიარებენ. ჩვენ განვიხილავთ ხარისხის (ტოტალური) მოდელებს, როგორცაა, ISO 9001:2015, Kaizen, EFQM და Malcolm Baldrige, რათა მოხდეს ამ თეორიებისა და ხარისხის მოდელების სინთეზი და მთავარი აქცენტი გაკეთდება ISO 9001:2015-ზე.

დასახული მიზნებიდან გამომდინარე კვლევა შეიმუშავებს ხარისხის სრული მართვის განვითარების სტრატეგიას, კონცეპტუალურ ჩარჩოს და საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის სრული მართვის დანერგვის მოდელს. მოცემული კვლევა გამოადგებათ საქართველოს იმ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს, რომლებსაც სურთ მოიპოვონ ხარისხის საერთაშორისო სერთიფიკატი, როგორც მათი ხარისხის უზრუნველყოფის მცდელობის საშუალება და ასევე იმ სასწავლებლებს, რომლებიც მიზნად ისახავენ პროგრამის საერთაშორისოდ აკრედიტებას, თუკი საგანმანათლებლო კანონმდებლობა ამის ნებას იძლევა.

კვლევის მეთოდები

კვლევაში გამოყენებულია როგორც თვისებრივი, ასევე რაოდენობრივი მეთოდები; თვისებრივი პარადიგმის ფარგლებში გამოყენებულია შემთხვევის ანალიზი, თვისებრივი ინტერვიუები და დაკვირვება. რაც შეეხება რაოდენობრივ კვლევას, ჩვენ გამოვიყენეთ გამოკითხვის მეთოდი, დოკუმენტის ანალიზი და პირველადი წყაროდან მოპოვებული მონაცემების სტატისტიკური ანალიზი.

დისერტაციის სტრუქტურა

წარმოდგენილი დისერტაცია შედგება შესავლისაგან, ხუთი თავისა და დასკვნებისა და რეკომენდაციებისაგან.

პირველი თავი წარმოადგენს ლიტერატურის დეტალურ მიმოხილვას - ხარისხის ცნების განმარტებებისა და მასთან დაკავშირებული მოსაზრებები, ხარისხის მოდელები, ხარისხის სრული მართვის წანამდღვრები, ხარისხის გურუთა მოსაზრებები.

მეორე თავი განიხილავს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებათა კონტექსტში ხარისხის ტოტალურ მენეჯმენტზე ჩატარებულ კვლევებს, მათი დანერგვისათვის ხელისშემშლელ და წარმატების გადამწყვეტ ფაქტორებს, რადგან ამ ტიპის ინფორმაცია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს უმაღლეს სასწავლებლებში ხარისხის სრული მართვის დანერგვის პროცესში. თავი ასევე განიხილავს რვა სხვადასხვა

საგანმანათლებლო დაწესებულების შემთხვევის ანალიზსა და უმაღლესი სასწავლებლებისათვის შემუშავებულ ხარისხის სრული მართვის მოდელს.

მესამე თავი შეიცავს ინფორმაციას კვლევის კონტექსტის (უმაღლესი განათლების სისტემა საქართველოში, ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა საქართველოში, შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის კონტექსტი) შესახებ; ასევე, მასში მოცემულია მოცემულ კვლევაში გამოყენებული კვლევის მეთოდოლოგიის დეტალების შესახებ.

მეოთხე თავი განიხილავს კვლევის შედეგებს. მოცემული შედეგები ეყრდნობა მონაცემებს, რომლებიც მოპოვებულია შემდეგი წყაროებიდან: სტრუქტურული და ნახევრად-სტრუქტურული ფორმალური ინტერვიუები, დაკვირვებები, შემთხვევის ანალიზი, წარმატებისათვის გადამწყვეტი ფაქტორების ანალიზის შედეგები, და ხარვეზების ანალიზი.

მეხუთე თავში მოცემულია რეკომენდაციები, თუ როგორ შეიძლება ხარისხის სრული მართვის დანერგვა საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში. მოცემული რეკომენდაციები ეყრდნობა კვლევის შედეგად მოპოვებულ და წინა თავებში განხილულ მონაცემებს და წარმოადგენს მცდელობას, შევიმუშაოთ ხარისხის სრული მართვის კონცეპტუალური ჩარჩო და მისი დანერგვის მოდელი.

დასკვნებისა და რეკომენდაციების ნაწილი მოიცავს კვლევის შედეგად გაკეთებულ აღმოჩენებს და მათზე დაყრდნობით წარმოვადგენთ მოცემული მოდელის დანერგვის გზებსა და მომავალი შესაძლო კვლევების პერსპექტივას.

დანართებში მოცემულია კვლევის ნაწილში განხილული ინფორმაციის სრული ვერსია; იგი ასევე მოიცავს შხსუ-ის ხარისხის მართვის სისტემის დოკუმენტაციის ნიმუშებს. დანართებში მოცემულია ინდექსის განყოფილება, რათა მკითხველს გაუიოლდეს დისერტაციაში სასურველი ინფორმაციის მოძიება. დანართი ასევე მოიცავს გამოყენებული ლიტერატურის სიას, თუმცა ამ შემთხვევაში ლიტერატურა დაყოფილია თემატურად, რათა მკითხველმა ზედმეტი ძალისხმევის გარეშე დაინახოს, თუ რომელი წყარო იქნა გამოყენებული კონკრეტული საკითხის შესწავლის პროცესში.

პირველი თავის მოკლე მიმოხილვა

ხარისხი თავისთავად ბუნდოვანი ტერმინია. კონკრეტული დროის პერიოდის, საჭიროებისა და კულტურის მიხედვით ხარისხის ასპექტები იცვლება: “exception, “perfection or consistency, fitness for purpose, value for money and transformative“ (გამონაკლისი, სრულყოფა ან თანმიმდევრობა, მიზანთან შესაბამისობა, ფასთან შესაბამისობა და ცვალებადი ცნება) (Dahlgaard et al., 2008; Harvey & Green, 1993). ე.წ. დაინტერესებული მხარეები, რომლებიც ჩართულები არიან ხარისხის შეფასებაში, უმთავრეს როლს თამაშობენ, ხარისხის რომელ ასპექტზე გაკეთდეს აქცენტი.

ხარისხის გურუებმა (დემინგი, ჯურანი, ფაიგენბაუმი, ქროსბი და იშიკავა) მნიშვნელოვანი როლი ითამაშეს ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპების შემუშავებაში და ხარისხის იმ მოდელების ფორმირებაში, რომლებიც გასულ საუკუნეში გამოჩნდა, ISO 9001:2015-ის ჩათვლით; ISO 9001:2015 არის ხარისხის მთავარი მოდელი, რომელიც კვლევის მიერ შეირჩა ხარისხის სრული მართვის უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში დასანერგად.

მეორე თავის მოკლე მიმოხილვა

ხარისხის სრული მართვა წარმატებული მოდელი იყო ბიზნესის სფეროში; სწორედ ამიტომ სხვა სექტორებმაც გადაწყვიტეს ამ სისტემის დანერგვა თავიანთ როგანიზაციებში. ხარისხის სრული მართვის უმაღლეს განათლებაში გამოყენება დაიწყო 1980-იან წლებში და მრავალი შემთხვევის ანალიზი გაკეთდა მისი დადებითი და უარყოფითი ასპექტების შესასწავლად. ეს კვლევები მიუთითებენ წარმატების გადამწყვეტ, ასევე ხარისხის სრული მართვის დანერგვის შემაფერხებელ ფაქტორებზე. მოცემულ თავში განხილულია ხარისხის სრული მართვის მოდელები ზოგადად და ასევე კონკრეტულად ის მოდელები, რომლების გამოიყენება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში.

ჩვენ შევეცადეთ გაგვეანალიზებინა ცალკეული მკვლევარების მიერ უშუალოდ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის შეთავაზებული ხარისხის სრული მართვის მოდელების ელემენტები. მე-9 დანართში მოცემულია ცხრილი, რომელშიც წარმოდგენილია ცალკეულ მკვლევართა შორის მსგავსება და განსხვავება.

კვლევამ აჩვენა, რომ ყველა ელემენტი უკავშირდება ხარისხის სრული მართვის ძირითად პრინციპებს.

მესამე თავის მოკლე მიმოხილვა

მოცემული თავი განიხილავს საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს და ხარისხის უზრუნველყოფის არსებულ სისტემას. ამავე თავში დეტალურად არის განხილული კვლევის მეთოდოლოგია. კვლევა იყენებს შერეულ მიდგომას - თვისებრივ და რაოდენობრივ მეთოდებსა და შემთხვევის ანალიზს. შემთხვევის ანალიზი განიხილავს შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტს მას შემდეგ, რაც 2 წლის წინ ჩამოყალიბდა ხარისხის სრული მართვის ოფისი. შსსუ გააუმჯობესა წესები და რეგულაციები, შეიმუშავა მოქმედებათა გეგმა - ანგარიშის ჩაბარების სისტემა, გადაახალისა სამუშაო პოზიციები და ვალდებულებები და ემზადება ISO 9001 სერტიფიცირებისათვის. ხსენებული პროცესის უარყოფითი ფაქტორებია გაზრდილი დოკუმენტაციის მოცულობა და გარკვეულ შემთხვევებში ზოგიერთი პერსონალის ინდიფერენტულობა ან სურვილის ნაკლებობა, ითანამშრომლოს ხარისხის სრული მართვის კუთხით; ასევე მნიშვნელოვანი ხარვეზი შეიძლება იყოს სათანადო პროგრამული უზრუნველყოფის არ-არსებობა, რომლის დაძლევის შედეგად შესაძლოა დოკუმენტების დიდი მოცულობის შემცირება.

თავი ასევე მოიცავს დეტალურ ინფორმაციას ფორმალური, სტრუქტურული და ნახევრად-სტრუქტურული ინტერვიუების შესახებ და ინტერვიუების სანდოობისა და ვალიდურობის საკითხებს.

მეოთხე თავის მოკლე მიმოხილვა

კვლევის შედეგებში ასახულია დავკირვებების, სტრუქტურული გამოკითხვების, ნახევრად-სტრუქტურული ინტერვიუსა და შემთხვევის ანალიზის შედეგებს. აღსანიშნავია, რომ გამოკითხვის ანალიზის შემდეგ ჩვენ მივედით დასკვნამდე, რომ რესპოდენტების პასუხების სანდოობაზე შემდეგი ფაქტორები ახდენენ შესაძლო გავლენას:

1. როგორც წესი, გამოკითხვა აღიქმება ზედმეტ და უსარგებლო შრომად;

2. ზოგიერთები მიიჩნევენ, რომ გამოკითხვას არ შეუძლია ხელშესახები და მნიშვნელოვანი შედეგების ჩვენება;
3. ზოგიერთი შიშობს კონფიდენციალობის კუთხით;
4. ასევე არის ადამიანების ჯგუფი, რომლებიც გამოკითხვაში ჩაერთვებიან მხოლოდ გარკვეული ჯილდოს სანაცვლოდ (Erguvan, 2015).

კვლევაში ფარგლებში გამოკითხულთა შესახებ ინფორმაცია: 325 შევსებული კითხვარი, 15 ინტერვიუ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროში, განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნულ ცენტრში. კითხვარი მოიცავდა 33 შესაბამის სფეროს ISO 9001:2015 სტანდარტიდან უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების კონტექსტიდან. ჩვენ შევეცადეთ ერთმანეთთან შეგვედარებინა და გადაგვემოწმებინა კითხვარებიდან და ნახევრად-სტრუქტურული ფორმალური ინტერვიუდან მიღებული შედეგები. შესაბამისად, კვლევამ გამოავლინა, რომ განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის ეროვნული ცენტრისა და განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ შემუშავებული მიმდინარე ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა წარმოადგენს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის განვითარების მნიშვნელოვან ბაზისს და ასევე ვნახეთ, რომ ISO 9001:2015 შეიძლება დაეფუძნოს არსებულ სისტემას, რაც გზას გაუხსნის ხარისხის სრული მართვის მოდელის ჩამოყალიბებას.

შემთხვევის ანალიზის შედეგად მივიღეთ ინფორმაცია შხსუ-ის ხარისხის უზრუნველყოფის ფორმირების ისტორიის შესახებ. უნივერსიტეტმა შეიმუშავა ინსტრუქციები, ცხრილები, ჩამონათვალი, ფორმები, წესები და რეგულაციები, რამაც საფუძველი ჩაუყარა პროცესების მართვის დეტალურ ინსტრუქციებს. ასევე, მივედით დასკვნამდე, რომ ფორმების (ბლანკების) პილოტირება ხელს უწყობს პროცესების კომპონენტებისა და შრომითი პროცესების დეტალების განსაზღვრას; შხსუ-ის კონტექსტში ეს ასეც მოხდა. მომდევნო ეტაპი იქნება ამ ფორმების (ბლანკების) ელექტორნულ ფორმატში გადატანა; საწინააღმდეგო შემთხვევაში, დიდი რაოდენობით დოკუმენტაციამ შესაძლოა ხელი შეუშალოს ხარისხის სრული მართვის პროცესს. უნივერსიტეტმა გადაახალისა თავისი ხედვა, მისია და ხარისხის

უზრუნველყოფის პოლიტიკა, განავითარა ვებ-გვერდი, გააუმჯობესა კონკრეტული პოზიციების მახასიათებლები, დადგინდა მთავარი და მეორადი პროცესები, მიუხედავად მოცემული ინიციატივის დაწყებიდან დღემდე მცირე პერიოდისა. ხარვეზების ანალიზის დროს დავადგინეთ, რომ ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა საქართველოში წარმატებულია ხარისხის უზრუნველყოფის საკითხების ირგვლივ ცნობიერების ამაღლების, PDCA ციკლის გაუმჯობესებისა და უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების დაინტერესებული მხარეების გამოვლენის კუთხით; თუმცა, დადგინდა, რომ უმეტეს შემთხვევაში არ არსებობს სათანადო დოკუმენტაცია ან დასაბუთება. დასაბუთების არ-არსებობაში იგულისხმება არა ხარისხის უზრუნველყოფის ოფიციალური დოკუმენტები (რადგან ყველა შემთხვევაში დოკუმენტაცია ადგილზე იყო), არამედ მოპოვებული ინფორმაციის ანალიზის ნაკლებობა. ISO 9001:2015-ს შეუძლია რადიკალური ცვლილებების შემოუტანოს სისტემაში ინფორმაციის ანალიზის თვალსაზრისით და დაეხმაროს ხარისხის უზრუნველყოფის სიტემას დაამუშაოს მონაცემები და წარმოადგინოს შედეგები.

მეხუთე თავის მოკლე მიმოხილვა

ლიტერატურის მიმოხილვა გვთავაზობს, რომ უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის არსებობს ხარისხის სრული მართვის უამრავი მოდელი, რომლებიც შესაძლებელს ხდის ხარისხის სრული მართვის საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში დანერგვის მოდელის შემუშავებას. კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით, ჩვენ შევარჩიეთ კაიზენი, როგორც ხარისხის სრული მართვის ფილოსოფია და ISO 9001:2015, როგორც ხარისხის მართვის სისტემის მოდელი, რათა შევიმუშაოთ ხარისხის სრული მართვის დანერგვის მოდელი, რომელიც შესაბამისობაშია კანონმდებლობით განსაზღვრულ ხარისხის უზრუნველყოფის პლატფორმასთან. ჩვენ შევეცადეთ წარმოგვედგინა მარტივი სტრუქტურები შემოთავაზებული კონცეპტუალური და დანერგვის მოდელებისათვის; ამ სტრუქტურებს კი თან ახლავს დეტალური ცხრილები, რომლებიც განმარტავენ სტრუქტურაში მოცემულ თითოეულ ეტაპს.

საქართველოს უმაღლესი განათლების სისტემისათვის ხარისხის სრული მართვის შემუშავება

ჩვენ ჩავატარეთ ხარვეზების ანალიზი და გამოკითხვების, ინტერვიუებისა და დაკვირვებების მეშვეობით ISO 9901:2015 სტანდარტის მოთხოვნები შევადარეთ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ამჟამად არსებული მდგომარეობა. ხარვეზების ანალიზში გავითვალისწინეთ სტანდარტით განსაზღვრული ყოველი შესაბამისი მუხლი. ჩვენ ასევე განვიხილეთ წარმატების გადამწყვეტი 13 ფაქტორი, რომლებიც განისაზღვრა ლიტერატურის მიმოხილვის მეშვეობით; ჩვენ შევეცადეთ მათი სისტემატიზაცია რესპოდენტების მიერ მათთვის მინიჭებული მნიშვნელობის შესაბამისად.

ხარისხის სრული მართვის დანერგვის მოდელების ირგვლივ არსებული კვლევების ანალიზის შედეგად იუსოფი და ასპინვალი (Yusof & Aspinwall, 2009, გვ. 293) მიიჩნევენ, რომ მოდელი უნდა იყოს სისტემური და იოლად გასაგები, ჰქონდეს მარტივი სტრუქტურა, იყოს მასში შემავალ ელემენტებს შორის მჭრიდრო კავშირი, ჰქონდეს განზოგადების შესაძლებლობა, რათა მოიცვას სხვადასხვა კონტექსტი, წარმოადგინოს დანერგვის სქემა, გასცეს პასუხი შეკითხვაზე „როგორ?“ და არა „რას არის ხარისხის სრული მართვა“ და იყოს რეალურად განხორციელებადი. ვენკატრამანი დამატებით განმარტავს, რომ მოდელი უნდა ეფუძნებოდეს მთავარ ღირებულებებსა და ცნებებს (Venkatraman, 2007, გვ. 100).

საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის სათანადო მოდელის შესათავაზებლად ჩვენ მხედველობიში მივიღეთ ხარისხის უზრუნველყოფის მიმდინარე მოთხოვნები. ხარისხის უზრუნველყოფის მოთხოვნები უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს ურჩევენ მიჰყვნენ PDCA ციკლს, რათა გააუმჯობესონ საგანმანათლებლო სერვისი; ხსენებული ციკლი ასევე ხელს შეუწყობს ხარისხის სრული მართვის მოდელის უფრო სწრაფად დანერგვას.

ჩვენ გვწამს, რომ ISO 9001:2015 დაეხმარება უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მენეჯმენტს ხარისხის სრული მართვის პროცესში. აქ აუცილებლად უნდა ვახსენოთ კაიზენი, რადგან ISO 9001:20015 შესაბამისობაშია

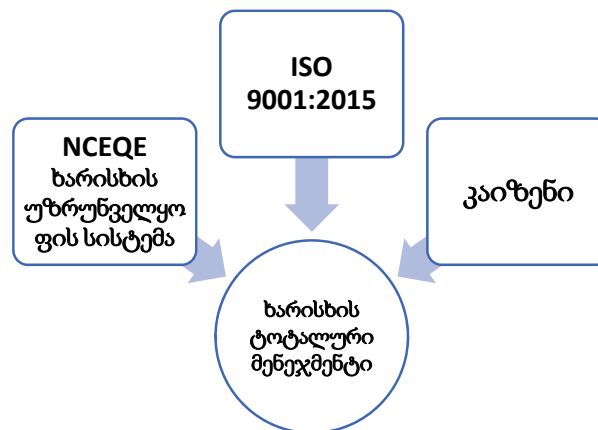
კაიზენის ფილოსოფიასთან. სწორედ ISO 9001:2015-ის 5.1.1. მუხლი მოითხოვს, რომ მენეჯმენტმა გამოიყენოს უფრო პრაქტიკული მიდგომა; შესაბამისად, ეს ნიშნავს, რომ მენეჯმენტი უფრო ხშირად უნდა ეწვიოს იმ ადგილებს, სადაც რეალური მოქმედება მიმდინარეობს და სწორედ იქედან დაგვემოს პრაქტიკის განხორციელების მიზნით შემუშავებული ცვლილებები. კაიზენის აზროვნების მოდელი კი აუცილებელია, რათა თავიდან ავიცილოთ გადამეტებული დოკუმენტაციის წარმოების აუცილებლობა ხარისხის მართვის პროცესში.

ჩვენს მიერ საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის სრული მართვის დასანერგად შემუშავებული მოდელი და რეკომენდაციები ეფუძნება ლიტერატურის მიმოხილვას, ხარვეზების ანალიზს, წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორების ანალიზს და შხსუ-ის შემთხვევის ანალიზს.

ხარისხის სრული მართვის მოდელის შემუშავებისას გამოყენებული სისტემები

გრაფიკი 1 წარმოადგენს სისტემებს, რომლებიც განვიხილეთ საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის ხარისხის სრული მართვის შემუშავების პროცესში.

გრაფიკი 1: ხარისხის სრული მართვის შემუშავებისას გამოყენებული სისტემები



შემუშავებულია მკვლევარის მიერ

საქართველოს ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა: ISO 901:2015 მიჰყვება მიდგომას, რომელიც შესაბამისობაშია უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემასთან.

კაიზენი: ISO 9001:2015 წარმოადგენს კარგ პლატფორმას ხარისხის სრული მართვის ფილოსოფიის გამოსაყენებლად. ხარისხის სრული მართვის მოდელად ჩვენ შევარჩიეთ კაიზენი, რომელიც უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში უზრუნველყოფს მოტივაციის შექმნასა და შემდგომ უზრუნველყოფას. კაიზენი გვთავაზობს 5S მოდელს, რომელშიც ცალკეული S ასახავს ცაკლეულ პრინციპს. Sort (დახარისხება) პრინციპი გვეხმარება ხარისხის მართვის სისტემის დოკუმენტაციების მოძიებასა და უსარგებლო მასალის სისტემიდან ამოღებაში. Standardize (სტანდარტიზება)-ის პრინციპი ეფექტურია ISO 9001 სისტემის გაუმჯობესების ფილოსოფიასთან მიმართებაში. Straighten (გასწორება) ეხმარება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შეუმუშაონ სათანადო ინსტრუმენტებისა და დოკუმენტაციების საჭიროების შემთხვევაში იოლად მოძიების სისტემა. Shine (ნათება) ხელს უწყობს გამჭვირვალობასა და სიზუსტეს, ხოლო Sustain (შენარჩუნება, ხელშეწყობა) კი წახალისებს მუდმივ გაუმჯობესებას. ამდენად, ISO 901:2015 იმედის მომცემი ნაბიჯია ხარისხის სრული მართვისაკენ.

გრაფიკი 2 ხარისხის სრული მართვის სქემა



შემუშავებულია მკვლევარის მიერ

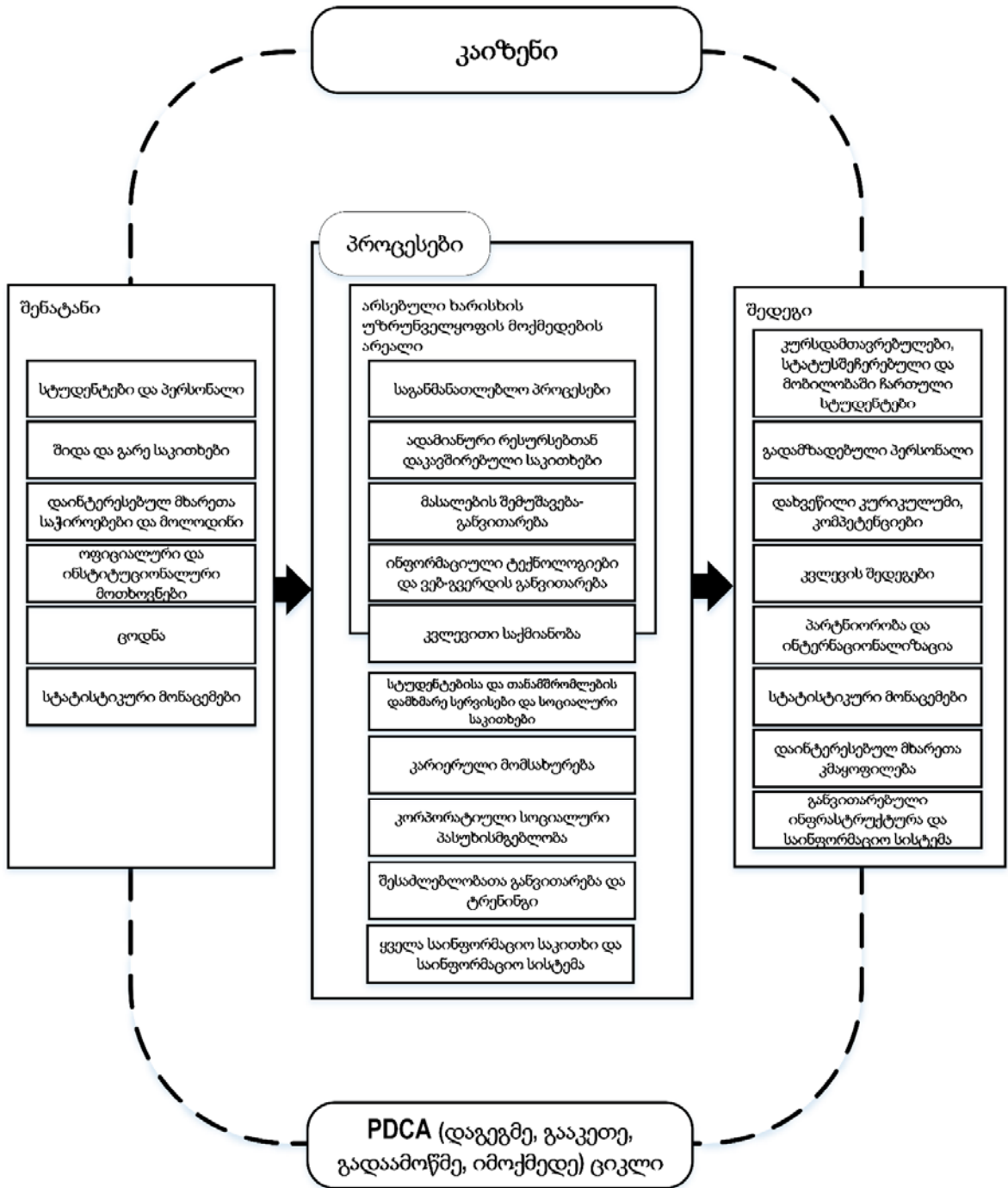
გრაფიკი 2 ასახავს ხარისხის სრული მართვის სქემას და მის მე-4 ეტაპზე შედის ყველა აუცილებელი ქმედება. გადაწყვეტილების ეტაპი მოიცავს საჭიროებათა ანალიზს, ხარისხის სრული მართვის შესწავლას, მცირე-მასშტაბიან ტრენინგს და სტრატეგიულ დაგეგმარებას. მომზადების ეტაპი მოიცავს იმპლემენტატორი გუნდის გადამზადებას, დაწესებულების თვით-შეფასებასა და შიდა აუდიტს; ISO 9001-ში შედის ტრენინგი მთელი უნივერსიტეტის მასშტაბით, პროცესების დადგენა,

პროცესის სტატისტიკური კონტროლის ჩამოყალიბება და სერტიფიცირების პროცესი, რომლის შემდეგაც მიმდინარეობს ხარისხის სრული მართვის განხორციელების მცდელობა. ზემოთ მოცემულ გრაფიკში კაიზენის ფილოსოფია ფარავს მოსამზადებელი ეტაპის ნაწილს, რადგან ხალხს სჭირდება ტრენინგი, რაც მათ დაეხმარება კაიზენის ფილოსოფიის გააზრებასა და გამოყენებაში. საწინააღმდეგო შემთხვევაში, ფილოსოფია არ წყვეტს არსებობას მთელი პროცესის განმავლობაში.

გრაფიკი 3 წარმოადგენს შემოთავაზებულ კონცეპტუალურ ჩარჩოს. ეს ჩარჩო შედგება პროცესის ტიპური დიაგრამისაგან: შენატანი (input), პროცესი და შედეგი (output). მოკლედ რომ ავხსნათ, შენატანი შედგება ხალხისაგან, ოფიციალური მოთხოვნებისაგან, შიდა და გარე საკითხებისა და ინფორმაციისაგან. პროცესი მოიცავს განათლებას, ადმინისტრაციულ და საორგანიზაციო საკითხებს, კვლევას, სტუდენტებისა და პერსონალის მხარდამჭერ სერვისებს, ადამიანურ რესურსებს, კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობას და განვითარებასთან დაკავშირებულ საკითხებს. შედეგი შედგება ხალხისაგან, კომპეტენციებისაგან, კვლევის შედეგებისაგან, კავშირებისაგან, ინფორმაციისა და განვითარებული ინფრასტრუქტურისაგან. ცხრილი 1 მოიცავს დეტალურ ინფორმაციას კონცეპტუალურ ჩარჩოში შემავალი ერთეულების, ლიტერატურის მიმოხილვის დროს გაანალიზებული საკითხების, შემთხვევის ანალიზისა და შეუსაბამობათა (ნაკლოვანებათა) ანალიზის შესახებ.

გრაფიკი 4 და ცხრილი 2 მოიცავს ინფორმაციას შემოთავაზებული ხარისხის სრული მართვის დანერგვის სქემის შესახებ; სქემაში შედის 14 საფეხური, რომლებიც იყოფა 5 ფაზად: გადაწყვეტილება, მომზადება, დანერგვა, სერტიფიცირება, ინსტიტუციონალიზაცია. სერტიფიცირება, რომელიც წარმოადგენს მეოთხე ფაზას, არ არის სავალდებულო ფაზა; თუმცა, სერტიფიცირებას შეუძლია დადებითი გავლენა მოახდინოს დაწესებულებაზე, რათა ინტენსიურად გამოიყენოს ხარისხის მართვის სისტემის მოთხოვნები.

გრაფიკი 3 ხარისხის სრული მართვის კონცეპტუალური ჩარჩო



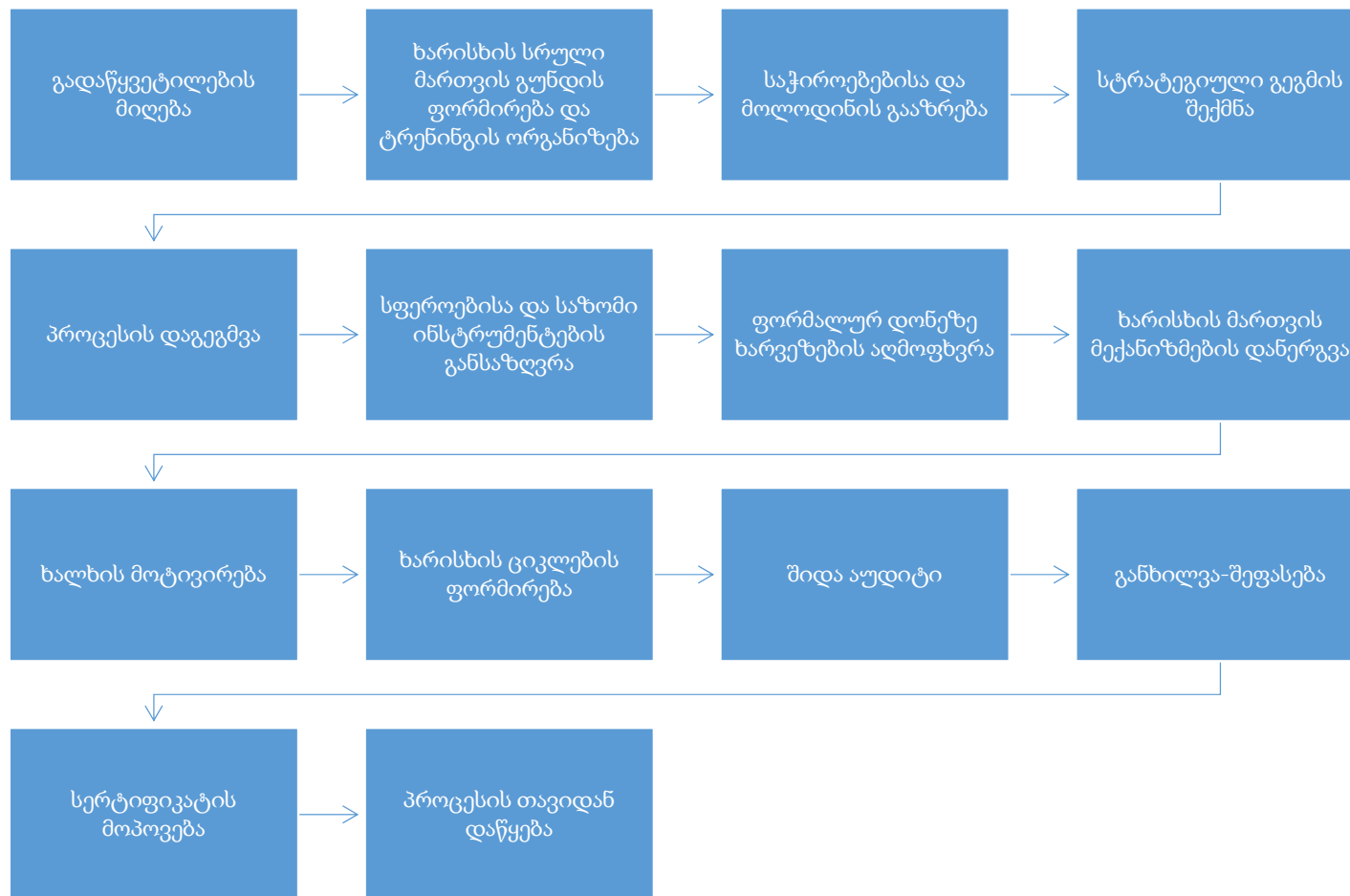
ცხრილი 1 კონცეპტუალური ჩარჩო დეტალურად

| შენატანი | პროცესები | შედეგები |
|---|--|--|
| <p>შიდა და გარე ფაქტორები</p> <p>დაწესებულების თვით-შეფასება, წარმატების გადამწყვეტ ფაქტორებზე ფოკუსირება, ხედვა, მისია, პოლიტიკა ხარისხთან მიმართებაში, ღირებულებები და სტრატეგიული დაგეგმვა</p> | <p>საგანმანათლებლო პროცესები</p> <p>სწავლა-სწავლება და კურიკულუმის შემუშავება</p> | <p>კმაყოფილი სტუდენტები და თანამშრომლები</p> |
| <p>სტუდენტები:</p> <p>საგანმანათლებლო ხარისხის მაძიებლები, მთელი ცხოვრების მანძილზე სწავლა, ცალკეულ კურსებზე ჩარიცხული სტუდენტები, გაცვლით პროგრამაში ჩართული სტუდენტები, მობილობით გადმოსული სტუდენტები, ინტერნები (პრაქტიკანტები), სტუმრები</p> | <p>კარიერული სერვისი, კარიერის დაგეგმვა (შესაბამისი კურსებისა და საოფისე სამუშაოს მემვეობით)</p> | <p>მოლოდინის გამართლება ან გადაჭარბება</p> <p>ყველა სხვა დაინტერესებული მხარე</p> |
| <p>ხალხი</p> <p>თანამშრომლები: აკადემიური, ადმინისტრაციული, დამხმარე, მოწვეული, გაცვლითი პროექტით ჩართული, კონტრაქტით დაქირავებული</p> | <p>ქმედუნარიანობის ფორმირება</p> <p>შიდა და გარე სერტიფიცირებული და არა-სერტიფიცირებული ტრენინგები (გადამზადება)</p> | <p>აკადემიური ხარისხის მქონე კურსდამთავრებულები, სერტიფიცირებული კურსდამთავრებულები, გაცვლით პროგრამაში ჩართული სტუდენტები, ინტერნები, გადამზადებული პერსონალი, გაცვლით პროექტებში ჩართული პერსონალი და ასევე ყველა პროცესში ჩართული ყველა სათანადო პირი</p> |

| | | | | | |
|-----------------------------|--|---|---|--|---|
| | სტუმრები | | ეროვნული, რეგიონული და საერთაშორისო პროექტები | კურიკულუმი | დახვეწილი კურიკულუმი, მიღწეული სწავლის შედეგები, მიღებული კომპეტენციები, დასაქმებისათვის აუცილებელი უნარები |
| | ყველა სხვა დაინტერესებული მხარე | | მესამე საფეხურის განათლება | კვლევა | კვლევის შედეგები (საბოლოო პროდუქტი) |
| ცოდნა | ორგანიზაციული ცოდნა | კვლევითი ღონისძიებები | ყველასათვის ხელმისაწვდომი სამეცნიერო ღონისძიებები | პარტნიორობა | გაფართოებული ქსელი და გაზრდილი ინტერნაციონალიზაცია |
| | მიღებული გამოცდილება, მონაცემთა ანალიზი | | სამეცნიერო ცენტრები და პროექტები | კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა | წინსვლა |
| | ეროვნული, რეგიონული და გლობალური ტრენდები (მიმართულებები, ტენდენციები) | სტუდენტებისა და თანამშრომლების დამხმარე სერვისები | სოციალური საქმიანობა | | ეკონომიკური წვლილი საზოგადოების კეთილდღეობის მიმართულებით |
| | ლიტერატურა | | სტუდენტური კლუბები ინფრასტრუქტურისა და ელექტრონული საინფორმაციოს სისტემის განვითარება | | გაუმჯობესებული ხარისხი |
| ოფიციალური მოთხოვნები | საკანონმდებლო მოთხოვნები | ინსტიტუციური და ადმინისტრაციული საკითხები | კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა | შედეგები ხარისხის მიმართულებით | მიღწეული მიზნები |
| | რეკომენდაციები ხარისხის უზრუნველყოფის მიმართულებით | | ქსელის გაფართოება | | სტატისტიკური მონაცემები |
| ინსტიტუციონალური მოთხოვნები | ISO 9001:2015-ის მოთხოვნები | | მენეჯმენტის ყველა სხვა პროცესი | | |
| | განვითარებული ინფრასტრუქტურა | | | | |

ხარისხის გაუმჯობესება
 კაიზენი ხარისხის უზრუნველყოფა
 ISO 9001:2015

ცხრილი 4 ხარისხის სრული მართვის დანერგვის სქემა - მთავარი ეტაპები



ცხრილი 2 ხარისხის სრული მართვის დანერგვის სქემა დეტალურად

| ეტაპი | ქმედება (პირველი / მომდევნო) | რა | როგორ | კომენტარი |
|-----------------------|------------------------------------|--------------------------------|--|--|
| გადაწყვეტილება | მიიღე გადახედე | გადაწყვეტილება გადაწყვეტილებას | მცირე ზომის ჯგუფი სწავლობს ხელსაყრელია თუ არა ხარისხის სრული მართვა დაწესებულებისათვის და თუ რექტორატი დაინახავს საჭიროებას, მოცემული გუნდი აკადემიურ და ადმინისტრაციულ საბჭოებზე წარმოადგენს ხარისხის სრული მართვის ჭრილში ფორმირებულ ინიციატივებს. | აუცილებელია ყველა დაინტერესებული მხარის ინფორმირება ყველა ეტაპსა თუ დონეზე ხარისხის სრული მართვის შესახებ |
| მომზადება | ჩამოაყალიბე / გადაახალისე | ხარისხის სრული მართვის გუნდი | რექტორატი ნიშნავს გუნდის ხელმძღვანელს, გამოყოფს ადამიანურ რესურსს, ბიუჯეტს, საოფისე ფართს, მოწყობილობებს და უფლებამოსილებას მიანიჭებს ხარისხის სრული მართვის გუნდს, ზემო რგოლის მენეჯმენტს; უფროსი მენეჯერები იღებენ სათანადო გადაწყვეტებს. | გუნდი შედგება გამოცდილი ხალხისაგან, რომლებიც კლიმატს ქმნიან უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში; გუნდში ასევე შედიან პროგრამულ უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი პირები. |
| | გააანალიზე / განაახლე | საჭიროება და მოლოდინი | გუნდი ატარებს გამოკითხვასა და ინტერვიუს დაინტერესებულ მხარეებთან და სტრატეგიული დაგეგმარებისთვის წარმოადგენს SWOT ანალიზს. | გუნდი შედგება სათანადო უნარების მქონე ხალხისაგან; გამოკითხვა ჩატარდება შესაბამის დაინტერესებულ ან ჩართულ მხარესთან. |
| | შეიმუშავე / განაახლე | გეგმა | გუნდი ახორციელებს რესურსებისა და რისკების ანალიზს, ასევე თვით-შეფასებას, რათა გამოავლინოს შეუსაბამობა მენეჯმენტის არსებულ სისტემას, ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემასა და ISO 9001:2015-ს შორის. | ხედვის, მისიის, ღირებულებების, ხარისხის პოლიტიკის, ორგანიზაციული სტრუქტურისა და ადმინისტრაციული საკითხების გადახედვა-გადახალისებით გუნდი ქმნის მიზნებსა და ამოცანებს ხარისხის უზრუნველყოფის კუთხით. |
| | დაგეგმე / გადაახალისე | პროცესები | გუნდი სწავლობს ხარისხის მართვის სისტემის დოკუმენტაციას უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში, სტუმრობს ოფისებს, აკვიდრება და განსაზღვრავს მთავარ და მეორად პროცესებს ყველა განყოფილებაში; იგი ასევე ადგენს შესაძლო ბარიერებს და განსაზღვრავს წარმატების გადამწყვეტ ფაქტორებს. | ამ ეტაპზე მხოლოდ ზოგადი ანალიზის ჩატარება შეუძლია. მნიშვნელოვანი სფეროებია: სამუშაოს დიზაინი, სამუშაოს აღწერილობა, პროცესები, პროცესებს შორის ურთიერთმიმართება, დაინტერესებულ მხარეთა და სერვისის მიმწოდებელთა შორის ურთიერთობა; ასევე შესაძლებელია მენეჯმენტთან შეხვედრა. |

| ეტაპი | ქმედება (პირველი / მომდევნო) | რა | როგორ | კომენტარი |
|----------|------------------------------------|--|---|--|
| | განსაზღვრე / განაახლე | საზომები | გუნდი განსაზღვრავს ზოგად საზომებს და მათ შესაბამის ხარისხის უზრუნველყოფისა და სტატისტიკური ანალიზის საშუალებებს; გუნდი თანამშრომლობს პროგრამული უზრუნველყოფის გუნდთან, რათა შეიმუშაონ მონაცემთა დაფიქსირებისა და ანალიზის პლატფორმა. | აუცილებელია ამ პროცესების შესაბამისად დაგეგმილ აქტივობებისა და ანგარიშების შემუშავება. |
| | განახორციელე / განაახლე | ხარვეზების (შესაბამობათა) ფორმალური ანალიზი | გუნდი თანამშრომლობს შესაბამის ოფისებთან, რათა აღმოიფხვრას ხარისხის უზრუნველყოფისა და ISO-ს მოთხოვნებს შორის შესაბამობა ორგანიზაციის დოკუმენტაციისა და ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემების კუთხით. | შესაბამობები შესაძლოა იყოს რეგულაციების, დაფასება-ადიარების მექანიზმების და სხვა სათანადო რესურსების არარსებობა. |
| | დაადგინე / გადაახალისე | ხარისხის უზრუნველყოფის საშუალებები | გუნდი ადგენს ყველა საშუალებას, რაც ხელს შეუწყობს პრობლემის გადაჭრას. | საშუალებები შეიძლება შეირჩეს Kaizen-საგან, Six Sigma-სა და ხარისხის სრული მართვის მოდელებიდან. |
| დანერგვა | უზრუნველყავი | ტრენინგი | გუნდი უზრუნველყოფს ტრენინგებისა და გადამზადების სათანადო რაოდენობას, რათა მხარეები მოამზადოს დაგეგმილი ხარისხის მენეჯმენტის სისტემისათვის, ISO 9001:2015-ის, Kaizen-ისა, და ხარისხის სრული მართვისათვის. მხარეებში იგულისხმება სტუდენტები და ყველა დაინტერესებული მხარე ყველა დონეზე. | დეტალური ტრენინგები არ უნდა ჩატარდეს ძირითადი სისტემის დანერგვამდე. ტრენინგების მიზანია დადებითი განწყობის შექმნა. ხალხმა უნდა გაიაზროს ხარისხის სრული მართვის ფილოსოფია და შესაბამისად, ხარისხის როლი უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში. |
| | ჩამოაყალიბე / განაახლე | ხარისხის ციკლები | ხარისხის ციკლები ხელს უწყობს პროცესების გადახალისებას და გაუმჯობესებისათვის აუცილებელი გეგმების ფორმირებას. | თუმცა ხარისხის ციკლები საკმაოდ მოძველებულად ჟღერს, მიგვაჩნია, რომ იგი შესაფერისია მოცემული კვლევისათვის. შეგვიძლია გამოვიყენოთ ნებისმიერი სხვა ტერმინი, როგორცაა გუნდი, ხარისხის გუნდი, ცვლილებების აგენტები, ხარისხის პროგრეს გუნდი, ხარისხის საბჭო და ა.შ. |
| | ჩაატარე | აუდიტი | ხარისხის ციკლები გულისხმობს კონკრეტული ოფისებისა და განყოფილებების მუშაობის გადამოწმებას. | შედეგები ჯერ განიხილება უშუალოდ განყოფილების შიგნით და მათ გააცნობენ ხარისხის სრული მართვის გუნდს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი ისინი საჭიროებენ უფრო ვართომასშტაბიან რეაგირებას. |

| ეტაპი | ქმედება (პირველი / მომდევნო) | რა | როგორ | კომენტარი |
|----------------------------|---|-----------------------------|--|--|
| | განიხილე | გაუმჯობესებული ასპექტები | რექტორატი რეგულარულად აწყობს განხილვებს. | ეს არის 'A' ეტაპი PDCA ციკლში, სადაც მაღალი რგოლის მენეჯმენტი განიხილავს სისტემას და გადაწყვეტილებას იღებს განახლება-გაუმჯობესების შესახებ. |
| სერტიფიცირება | მოიპოვე/ განაახლე | სერტიფიკატი | რექტორატი სერტიფიცირებისათვის მიმართავს შესაბამის ორგანოს. | უმჯობესეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს არ აქვთ ვალდებულება მოიპოვონ ISO-ს სერტიფიკატი, რადგან დაწესებულებას შეუძლია განაცხადოს, რომ ისინი მიყვებიან ISO 9001:2015-ს ხარისხის მართვის სისტემას, მაგრამ არ გააჩნიათ სერტიფიკატი. თუმცა, სერტიფიცირების პროცესი მოქმედებს, როგორც გარე ავტორიზაცია და შესაბამისად, ორგანიზაციას ეხმარება ხარისხის სრული მართვის სისტემის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაში. |
| ინსტიტუციონალიზაცია | Kaizen-ის ფილოსოფიის და ISO 9001-ის ხარისხის შვიდი პრინციპის გამოყენება: PDCA ციკლისა და ხარისხის მართვის მექანიზმების გამოყენება, ხარისხის სრული მართვის ფილოსოფიის გაცნობა ყველა დაინტერესებული მხარისათვის; სისტემის ფუნქციონირების მხრივ ხალხის როლის აღიარება. | | | |

შემუშავებულია მკვლევარის მიერ

კვლევის შემაფერხებელი ფაქტორები

ნებისმიერ კვლევას თან ახლავს შემაფერხებელი ფაქტორების რისკი და მოცემული კვლევა არ არის გამონაკლისი. თემატიკა მოიცავს მთელს საქართველოს; თუმცაღა, ჩვენ მოვახერხეთ ავტორისებულ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში არსებული ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა შეგვესწავლა მხოლოდ 8 ქალაქსა და შესაბამისად, 16 უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში. ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტული მოთხოვნების მიუხედავად ცალკეულ დაწესებულებას გააჩნია მისთვის სპეციფიური კულტურა და მართვის სისტემა; შესაბამისად, უკეთესი იქნებოდა კვლევაში მეტი რაოდენობით სასწავლო დაწესებულებების ჩართვა. თუმცაღა, ეს ინიციატივა ქმნის შიდა აუდიტის აუცილებლობას მთელი ქვეყნის მასშტაბით და ამ მოცულობის სამუშაოს შესრულება შეუძლებელია ერთი ადამიანისათვის ერთი დისერტაციის ფარგლებში.

მომდევნო შემაფერხებელი ფაქტორი განპირობებულია უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მონაცემთა წვდომის სირთულით. შემთხვევის ანალიზი ასახავს მხოლოდ ერთ კონტექსტს; შემაფერხებელი ფაქტორი იყო დროც, რადგან დისერტაციის თემატიკა მოითხოვს უფრო ხანგრძლივ კვლევას (სამეცნიერო ლიტერატურის მიხედვით, აუცილებელია 5-10 წელი); კვლევის ფარგლებში ინტერვიუში მონაწილეობა მიიღეს ძირითადად ინგლისურის მცოდნე პირებმა. თუმცაღა, უყვნენ ქართულად მოსაუბრე რესპოდენტებიც და არის საშიშროება, რომ გარკვეული შინაარსი შესაძლოა თარგმანში დაიკარგოს. ინტერვიუში მონაწილეობა მიიღო მხოლოდ ზედა და შუა რგოლის მენეჯმენტმა; ასევე, შემაფერხებელი ფაქტორია ზოგადად უარყოფითი დამოკიდებულება კითხვარის მიმართ; აქვე უნდა ვახსენოთ, რომ მკვლევარი თავიდან ბოლომდე დამოკიდებულია რესპოდენტების გულწრფელობაზე და ნდობაზე. კვლევის მსვლელობისას ზოგიერთი ადამიანი ინტერვიუსა და გამოკითხვას აღიქვამდა ორგანიზაციის შემოწმებად (ინსპექციად) და შეფარულად ცდილობდა გარკვეული ინფორმაციის დამალვას.

დასკვნები და რეკომენდაციები

დასკვნა

უინმა და გრინმა (Winn & Green, 1998) შემოგვთავაზეს თავიანთი ღირებული გამოცდილება, თუ როგორც ცადეს ორი წლის წინ ხარისხის სრული მართვის დანერგვა თავიანთ დეპარტამენტში საჭაერო ძალების აკადემიაში. ისინი აღიარებენ, რომ ინიციატივის დანერგვის პროცესში მათ წინააღმდეგობა არ შეხვედრიათ ორგანიზაციულ დონეზე, მაგრამ უმთავრესს სიძნელეს წააწყდნენ ფაკულტეტის წევრებს შორის კონსენსუსის მიღწევის მცდელობისას. მათ გაუმართლათ იმ კუთხით, რომ მართვის მაღალ რგოლში ყველა პირი დათანხმდა ხარისხის სრული მართვის გამოყენებას. მათ მიმართეს დემინგის 14 პრინციპს, თუმცა შეიტანეს გარკვეული ცვლილებები. მათ მიერ წარმოდგენილ შემოთავაზებებში მათ აჩვენეს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მისია, ფილოსოფია, იმ ასპექტების გამოვლენა, რომლებიც საჭიროებენ დახვეწა-განვითარებას, გრძელვადიანი გეგმები, უწყვეტი განვითარება, ტრენინგი, მართვა და სტაბილურობა სამსახურის შენარჩუნების თვალსაზრისით. მაიკლმა და სხვებმა (Michael et al., 1997) შეიძინეს ღირებული გამოცდილება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის სრული მართვის დანერგვის კუთხით, რაც ასახეს კიდევ თავიანთ კვლევაში. მას შემდეგ მრავალი კვლევა ჩატარდა ხარისხის სრული მართვის უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში დანერგვის კუთხით და ამ შრომების შედეგები ინფორმაციის ღირებულ წყაროს წარმოადგენენ.

ღირებულ რჩევებთან ერთად ჩვენ გვსურს წარმოვადგინოთ რეკომენდაციები, რომლებიც მოიცავენ დეტალურ ინფორმაციას, თუ როგორ შეიძლება ხარისხის სრული მართვის დანერგვა საქართველოს კონტექსტში. რჩევები ეფუძნება ჩვენს საკუთარ გამოცდილებას, რომელიც მივიღეთ შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტში. ჩვენ განვიხილეთ, თუ რატომ არის აუცილებელი უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის გაუმჯობესება; ასევე, არსებულ სამეცნიერო ლიტერატურაზე დაყრდნობით განვიხილეთ, თუ რა წინააღმდეგობები შეიძლება წარმოიშვას ხარისხის სრული მართვის დანერგვის პროცესში.

ხარვეზების ანალიზის დროს ჩვენ უკვე წარმოვადგინეთ გარკვეული რეკომენდაციები; შესაბამისად, აქ მოყვანილი მოსაზრებები ეხება უფრო ზოგად საკითხებს.

რეკომენდაციები

მოთმინება: ხარისხის სრული მართვის დანერგვა ხანგრძლივი პროცესია. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები საფუძვლიანად უნდა მოემზადონ და დანერგვის პროცესზე სულ მცირე 5 წელი გამოყოფონ. შესაბამისად, ხარისხის სრული მართვის გუნდი/ოფისი მჭიდრო კავშირში უნდა იყოს რექტორატთან და აისახოს შესაბამის რეგულაციებში, რათა რექტორატში განხორციელებულმა ნებისმიერმა ცვლილებამ გავლენა არ მოახდინოს ხარისხის სრული მართვის პროცესზე.

პრობლემის გადაჭრის მიდგომა: აუცილებელია გამუდმებით დაისვას კითხვა „რატომ“, რათა კრიზისის პერიოდში ეს შეკითხვა ხალხს დაეხმაროს პრობლემიდან შესაძლო გამოსავლის მოძიებაში. „5 რატომ“-ის მეთოდი შეიძლება გამოყენებულ იქნას პრობლემის გადაჭრის ბაზისად (მაგ. ტოიოტას მეცნიერული მიდგომა, რომელზე გობეტო (Gobetto, 2014) საუბრობს). კითხვა „რატომ“ ხელს უწყობს პრობლემის გადაჭრის პროცესში მნიშვნელოვანი შედეგების მიღწევას.

თვით-გაუმჯობესება: არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ მოტივაცია მაღალია, თუკი ინდივიდუალური საჭიროებები (როგორც გლასერი (Glasser, 1990) განმარტავს, უსაფრთხოება, სიყვარული, ძალაუფლება, ხალისი, თავისუფლება) არის დაკმაყოფილებული და სათანადო ცოდნისა და უნარ-ჩვევების ფორმირების მიზნით თანამშრომლებს ვთავაზობთ შესაბამის ტრენინგს. თვით-განვითარების შედეგია მდგომარეობა „ორივე მხარე მოგებულია“ ეხება როგორც თანამშრომლებს, ასევე დაწესებულებას. არსებული დადებითი პრაქტიკის შენარჩუნება და უწყვეტი განვითარება წარმოადგენს თანამედროვე უმაღლესი განათლების პოლიტიკის უმნიშვნელოვანეს ასპექტებს. ამ ტენდენციების გარეშე წარმოუდგენელია უნივერსიტეტების ფუნქციონირება.

ელექტორული პლატფორმა: კარგი მენეჯმენტი საჭიროებს მონაცემთა ანალიზს. ქაღალდზე არსებული მონაცემები, როგორც წესი, ქაღალდზევე რჩება და არ

ავითარებს ორგანიზაციულ მეხსიერებას. 91-ე გვერდზე მოცემული გრაფიკი 3-9 აჩვენებს პროგრამული უზრუნველყოფის იმ შესაძლო ასპექტებს, რომლებიც უმაღლესმა საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა უნდა განავითარონ, თუკი მათ სურთ ინფორმაციის მენეჯმენტის სისტემის გაუმჯობესება. ელექტრონული პლატფორმის შემუშავება კი გადამწყვეტი ფაქტორია ხარისხის სრული მართვის პროცესში.

კომუნიკაცია: ხარისხის სრული მართვის გუნდმა და რექტორატმა პერსონალს მუდმივად უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია ხარისხის სრული მართვის მიმდინარეობის შესახებ. კომუნიკაციის ნაკლებობის გამო შესაძლოა ხალხმა იფიქროს, რომ ხარისხის სრული მართვა წარუმატებელია, რამაც შეიძლება შედეგად გამოიღოს მოტივაციის დაკარგვა.

ხალხს უნდა მიეცეს შესაძლებლობა, რომ ანგარიში წარმოადგინოს ნებისმიერი წარუმატებლობის ან პრაქტიკის გაუმჯობესების მიზნით შემუშავებული ინიციატივის შესახებ; ორგანიზაციამ კი უნდა უზრუნველყოს, რომ რეაგირება მოხდეს ყველა წარმოდგენილ ანგარიშზე.

კომუნიკაციის საკთხი ასევე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული მეხსიერების (ორგანიზაციაში დაგროვებული გამოცდილება თაობიდან თაობას გადაეცემა) ხელშეწყობის თვალსაზრისით. ამ თვალსაზრისით, დიდი ყურადღება უნდა დაეთმოს დოკუმენტების მენეჯმენტის სისტემას. პოზიციასთან მიბმული (და არა პიროვნებასთან მიბმული) ელ-ფოსტის სისტემა ხელს შეუწყობს ინფორმაციის უწყვეტობას, როგორც შიდა, ასევე გარე კორესპონდენციის შენახვისა და ხელმისაწვდომობის მეშვეობით.

პროექტის მენეჯმენტი: ხარისხის სრული მართვა რეალურად წარმოადგენს პროექტს. უმაღლესმა საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა ტრენინგების შემატყვავში უნდა შეიტანონ პროექტის მართვა; ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მთავარი მმართველი გუნდისათვის.

გუნდ(ებ): ეფექტური გუნდი უნდა შედგებოდეს ხალხისაგან, რომლებიც კარგად იცნობენ მთლიანად ორგანიზაციას და ასევე წარმოადგენენ სხვადასხვა

დეპარტამენტსა თუ განყოფილებას. თეორიულად, აკადემიური წოდება და პოზიცია არ არის მნიშვნელოვანი, თუმცა უფრო მაღალი რანგის თანამშრომლებმა სხვებთან შედარებით მეტი უნდა იცოდნენ პროცესების შესახებ; ამას გარდა, საჭიროების შემთხვევაში, დამატებითი კონსულტაციების გარეშე, მათ დაუყოვნებლივ შეუძლიათ გადაწყვეტილების მიღება და მოქმედება. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლებს ჰქონდეთ კომპიუტერული უნარ-ჩვევები, ერკვეოდნენ მონაცემთა ბაზის სტრუქტურაში, იცნობდნენ სტუდენტებთან დაკავშირებულ პროცესებსა და პროცედურებსა და გააჩნდეთ პროექტის მართვის უნარები. შესაბამისად, გუნდში უნდა იყვნენ სხვადასხვა პოზიციის მქონე ადამიანები, რომელთაც გააჩნიათ სათანადო ცოდნა და შესაბამისად გავლენას მოახდენენ შემდეგ ასპექტებზე: პროგრამული უზრუნველყოფის განვითარება, ადამიანური რესურსები, განათლება, განათლების პროცესი, კანცლერის ოფისი, სტუდენტური საქმეები წარმოები. რაც უფრო მეტი მხარეა წარმოდგენილი, მით უკეთესი, თუმცა გადაჭარბებულმა რაოდენობამ ასევე შესაძლოა შეაფერხოს პროცესი.

ხარისხის ციკლი უნდა მოიცავდეს ხალხს, რომლებიც დადებითად აღიქვამენ ხარისხის გაუმჯობესების აუცილებლობას და მზად არიან ჩაერთონ შესაბამის პროცესებში. გუნდში არ უნდა შევიდნენ ადამიანები, რომლებიც თავიანთი დაკავებული განრიგის გამო ვერანაირ წვლილს შეიტანენ პროცესებში. ხარისხის ციკლებში შეიძლება ჩართული იყვნენ სხვადასხვა აკადემიური წოდებისა და პოზიციის ადამიანები, რათა უზრუნველვყოთ, რომ ცვლილებები ეხება სისტემის ყველა კომპონენტს.

მთლიანი ორგანიზაციული მიდგომა: ზოგადად, ჩვენ ყურადღებას ვაქცევთ საგანმანათლებლო საკთხებს, მაგრამ უგულვებელვყოფთ ადმინისტრაციულ პოზიციებს, როგორცაა, მიმღები, დაცვა, ტელეფონის ოპერატორები, სტუდენტური საქმეების განყოფილების თანამშრომლები და ა.შ. თუმცა არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ეს ის პოზიციებია, რომელთაც ყველაზე მეტი შეხება აქვთ „კლიენტებთან“. ამ დონეზე წამოჭრილი კომუნიკაციის პრობლემები პირდაპირ აისახება დაინტერესებულ მხარეთა („კლიენტთა“) კმაყოფილებაზე. შესაძლო გართულებები შეიძლება იყოს შემდეგი შემთხვევები: მშობელი ვერ უკავშირდება უმაღლეს

საგანმანათლებლო დაწესებულებას, დაცვა არასათანადოდ მოექცა სტუმარს, სტუდენტური საქმეების თანამშრომლები არ პასუხობენ სტუდენტების კანონიერ მოთხოვნებს და ა.შ. სწორედ ამიტომ, ხარისხის სრული მართვის მოდელმა უნდა მოიცვას ორგანიზაციის ყველა რგოლი.

მენეჯმენტთან შეხვედრა: შეხვედრებს არ ექნება სათანადო შედეგი, თუკი ხალხი მოუმზადებელი მოდის, ან არ ხდება დისკუსიისა შედეგებისა და მიღებული გადაწყვეტილებების გავრცელება-დისემინაცია. არსებობს მრავალი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს შეხვედრის ეფექტურობაზე. რეკომენდაციები მენეჯმენტის ეფექტურ შეხვედრასთან დაკავშირებით წარმოდგენილია 41-ე დანართში.

პროცესუალური მიდგომა: პროცესუალურ მიდგომას განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ISO 9001-ის სტანდარტში. ყველა ქმედება შედგება დიდი ან მცირე პროცესისაგან და ყველა ერთმანეთთან არის დაკავშირებული. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები ხშირად აწყდებიან პრობლემებს, არა ხალხის გამო, არამედ იმის გამო, რომ პროცესები სათანადოდ არ არის დადგენილი და განსაზღვრული. პროცესის განსაზღვრა შესაძლოა იოლად მოგეჩვენოთ, მაგრამ სათანადო დაგეგმვისა და შესაბამისი პროგრამული უზრუნველყოფის გარეშე თითქმის შეუძლებელია პროცესისათვის თავის გართმევა. შეგიძლიათ გამოიყენოთ ტიპური პროცესუალური მიდგომა, რათა განსაზღვროთ და ერთმანეთთან დააკავშიროთ პროცესები. მაგალითისათვის 86-ე გვერდზე შეგიძლიათ იხილოთ ცხრილი 3-7.

ხარისხის მართვის სისტემის დოკუმენტაციის მოცულობა: ჩვენი რწმენით, სტანდარტიზაციისათვის აუცილებელია თითოეული ამოცანის დოკუმენტაციაში ასახვა; თუმცადა, დოკუმენტაციის მოპოვების სისტემა და მონაცემთა ბაზა გამოსაყენებლად იოლი უნდა იყოს. შესაბამისად, ინფორმაციული სისტემა აუცილებელია, რაც გააიოლებს პროცესების მართვას.

რესურსები: რაც უფრო ხანგრძლივია დაგეგმვის პროცესი, მით უფრო წარმატებით სრულდება სამუშაო. სათანადო დაგეგმვის გარეშე ნებისმიერი აქტივობა მალევე

სრულდება რაიმე მნიშვნელოვანი შედეგის გარეშე. შესაბამისად, ხარისხის სრული მართვის დანერგვა არ უნდა დაიწყოს მენეჯმენტის სრული ჩართულობის გარეშე და ეს ჩართულობა უნდა იყოს სრულად გააზრებული. უნდა მოხდეს ხარისხის სრული მართვის პროექტის პილოტირება, რათა გუნდმა გაიაზროს მისი არსი და მხოლოდ ამის შემდეგ მიიღოს გადაწყვეტილება, დანერგოს თუ არა ეს კონკრეტული მოდელი.

კონტროლი: მენეჯერები ახლოს უნდა იყვნენ პროცესებთან, სადაც რეალური ქმედება მიმდინარეობს. ამ მიზნით, პროცესების გაუმჯობესების მიზნით დაკვირვებას მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება. ასევე შესაძლებელია კითხვარების ადმინისტრირება, რათა განისაზღვროს „კლიენტა“ კმაყოფილების ხარისხი; თუმცადა, მნიშვნელოვანია გავიაზროთ, რომ ინტერვიუსა და დაკვირვების გარეშე მხოლოდ კითხვარი ვერ უზრუნველყოფს სანდო ინფორმაციას.

დისერტაციის ძირითადი შედეგები წარმოდგენილია შემდეგ პუბლიკაციებში:

Erguvan, M. M. (2016). Reconceptualization of the concept of quality in education: An exploratory study. *Journal of Education in Black Sea Region*, 1(2), 66-86.

Demir, A., Eray, O., & Erguvan, M. M. (2015). How non-technical dimensions of service quality effects satisfaction and loyalty of customers at GSM service sector in Georgia. *International Journal of Engineering Technology and Scientific Innovation*, 1(2), 144-156.

Erguvan, M. M. (2015). Results of a survey on work efficiency at International Black Sea University, Georgia, to address the gap between the current status of the management system and total quality management (TQM) principles *5th International Research Conference on Education, English Language Teaching, English Language and Literatures in English* (pp. 136-147). Tbilisi, Georgia: International Black Sea University.

Buchashvili, G., & Erguvan, M. M. (2014). Students' expectations in the 21st century in Georgia - example of International Black Sea University *The Sevent International Scientific Conference on Education, Economy, and Sustainable Development* (pp. 29-35). Gori: Gori State Teaching University.

Doghonadze, N., Erguvan, M. M., & Gigauri, L. (2014). The impact of EACEA TEMPUS projects on the institutional development of International Black Sea University, Georgia *4th International Research Conference at the Faculty of Education on Education, English Language Teaching, English Language and Literatures in English* (pp. 211-214). Tbilisi: International Black Sea University.

Erguvan, M. M. (2014). Crucial factors for efficient leadership in higher educational institutions *9th Silk Road International Conference on Business, Economics, International Relations and Education* (pp. 138-143). Tbilisi: International Black Sea University.