ISO 21001 - მართვის სტანდარტიზებული სისტემა საგანმანათლებლო ორგანიზაციებისათვის" აღწერა და მიმოხილვა საქართველოს ზოგადი განათლების სისტემის კონტექსტში

ლიკა ზაალიშვილი

თბილისი **2020**

შინაარსი

აბსტრაქტი 3

Abstract 3

1. საკვლევი საკითხი და მისი აქტუალურობა 4

2. კვლევის მიზანი და ამოცანები 6

3. კვლევის მეთოდოლოგია 6

4. ლიტერატურის მიმოხილვა 7

4.1 ხარისხის კულტურა 8

4.2 ძირითადი დაშვებები ISO 21001 სტანდარტის წარმატებული იმპლემენტაციისათვის 9

4.3 ISO 21001 სტანდარტის საფუძვლადმდებარე პრინციპები 10

4.3.1 დაგეგმე-განახორციელე-შეაფასე-განავითარე ციკლი 10

4.3.2 რისკზე დაფუძნებული აზროვნება 11

4.4 ISO 21001 სტანდარტის ძირითადი პრინციპები 11

საგანმანათლებლო ორგანიზაციის ძირითადი დაინტერესებული მხარეები 20

5. სტანდარტები, ქვესტანდარტები და მათი მიღწევის მექანიზმები 21

6. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა საქართველოში 29

7. შედეგების ანალიზი 31

7.1 ISO 21001 სტანდარტის ძირითადი განზომილებები და ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებები 32

7.2 ISO 21001 სტანდარტის დანერგვის პროცესში არსებული გამოწვევები და ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებები 34

8. კვლევის შეზღუდვა და რეკომენდაციები მომავალი კვლევებისათვის 35

9. დასკვნა 36

გამოყენებული ლიტერატურა 37

აბსტრაქტი

წინამდებარე ნაშრომში განხილულია ISO 21001 მართვის სტანდარტიზებული სისტემა საგანმანათლებლო ორგანიზაციებისათვის, რომელიც, პროცესებზე ორიენტირების გზით, ძირითადი ბენეფიციარებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნების დაკმაყოფილების შესაძლებლობას იძლევა. კვლევის მიზანია ISO 21001 სტანდარტის აღწერა და შეფასება საქართველოს ზოგადი განათლების სისტემის კონტექსტში. ამისათვის, ნაშრომში სტრუქტურირებულადაა განხილული ISO 21001 სტანდარტი, აღწერილია მისი ძირითადი პრინციპები და შესწავლილია ამ საკითხზე ბოლო 2 წლის განმავლობაში გამოცემული სამეცნიერო სტატიები. ქართული კონტექსტის შესასწავლად, განხილულია საკანონმდებლო ბაზა, მიმდინარე სახელმწიფო პროგრამები, რომლებიც მიმართულია სკოლებში ხარისხის კულტურისა და მართვის ეფექტური სისტემის დამკვიდრებისაკენ. ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების მზაობის შესაფასებლად, ISO 21001 სტანდარტის იმპლემენტაციის კუთხით, გამოიკითხა 206 საჯარო და კერძო სკოლის დირექტორი. მიღებული შედეგების საშუალებით, ნაშრომში აღწერილია სისტემის ფაქტობრივი მდგომარეობა სტანდარტის დასანერგად.

Abstract

The Paper discusses ISO 21001 management standardized system for educational organizations, which, by focusing on processes, meets the requirements of key beneficiaries and other stakeholders. The aim of the research is to describe and evaluate the ISO 21001 standard in the context of the Georgian general education system. To do this, in the paper I discuss the ISO 21001 standard in a structured way, describe its basic principles and study the scientific articles published about the topic during the last 2 years. In order to understand Georgian context, the legislative framework, current state programs, which aimed to establish an effective quality culture and management system in schools, are discussed. 206 principals of public and private school were interviewed to assess the readiness of general education institutions to implement the ISO 21001 standard. Based on the results, the paper describes the existing condition of the system to implement the standard.

1. საკვლევი საკითხი და მისი აქტუალურობა

ISO 21001 წარმოადგენს საერთაშორისო სტანდარტს საგანმანათლებლო ორგანიზაციებისათვის, რომელიც უზრუნველყოფს ძირითადი ბენეფიციარებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. ის შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მართვის ინსტრუმენტი, რომელიც სტანდარტიზებული სისტემის ჩამოყალიბების შესაძლებლობას ქმნის. ძირითადი მიზანი კი ორგანიზაციის მიერ საკუთარი შესაძლებლობების შეფასება და გაძლიერებაზე ორიენტირებაა.

სტანდარტი ეყრდნობა ყველასათვის კარგად ნაცნობ ISO 9001-ს, თუმცა გათვალისწინებულია უშუალოდ საგანმანათლებლო ორგანიზაციის სპეციფიკა. როგორც საფუძვლადმდებარე სტანდარტში, ამ შემთხვევაშიც, გამოყენებულია პროცესებზე ორიენტირების მიდგომა. მთავარი მიზანი კი ძირითად ბენეფიციართა და დაინტერესებულ მხარეთა მოთხოვნების კმაყოფილებად გარდაქმნაა. ასეთი მიდგომა ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, აკონტროლოს პროცესებს შორის ურთიერთკავშირი და ურთიერთდამოკიდებულება, რაც საბოლოო შედეგების გაუმჯობესებას უწყობს ხელს.

ISO 21001 ეხმარება მიზნების მიღწევაში ისეთ საგანმანათლებლო ორგანიზაციებს, რომლებსაც სურთ შეიძინონ და განავითარონ კომპეტენციები სწავლა-სწავლებისა და კვლევის მიმართულებით, გაზარდონ ძირითადი ბენეფიციარებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების კმაყოფილება.

უფრო კონკრეტულად, საგანმანათლებლო ორგანიზაციები შეძლებენ:

1. უკეთ ჩამოაყალიბონ ორგანიზაციული პოლიტიკა, მისია, ხედვა; სწორად განსაზღვრონ ძირითადი მიზნები;
2. აიმაღლონ სოციალური პასუხისმგებლობა და უზრუნველყონ ინკლუზიური და თანაბრად ხარისხიანი განათლება ყველასათვის;
3. დაამკვიდრონ ინდივიდუალური მიდგომა და ეფექტურად უპასუხონ ყველა ბენეფიციარის საჭიროებებს, მათ შორის სპეციალური საგანმანათლებლო პირების საჭიროებებს;
4. განსაზღვრონ ძირითადი ორგანიზაციული პროცესები, მათ შორის ურთიერთმიმართება, განავითარონ შეფასების ინსტრუმენტები, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ეფექტურობის ზრდას;
5. გაზარდონ ორგანიზაციის სანდოობა და პრესტიჟი;
6. გაიუმჯობესონ ორგანიზაციული კულტურა და ღირებულებები;

7. მოახდინონ რეგიონული, ეროვნული თუ საერთაშორისო სტანდარტების ჰარმონიზაცია და ეფექტურად უპასუხონ არსებულ მოთხოვნებს;
8. გაზარდონ დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა პროცესებში;
9. დაამკვიდრონ მართვის ეფექტური პრაქტიკები;
10. იყვნენ ღია სიახლეებისა და ინოვაციებისათვის.

საქართველოში, ზოგადი განათლების რეფორმის ფარგლებში აქტიურად მიმდინარეობს საუბარი ხარისხის მართვის კულტურის მნიშვნელობაზე. როგორც ცნობილია, დღეს, ამ მიზნის მისაღწევად, ძირითადად ხარისხის გარე უზრუნველყოფის მექანიზმები გამოიყენება. განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, „განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, პასუხისმგებელია ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის უზრუნველყოფაზე, თუმცა, ჯერჯერობით, ავტორიზაციის პროცესის გავლა მხოლოდ და მხოლოდ კერძო სკოლებისთვისაა სავალდებულო.

ხარისხის შიდა უზრუნველყოფის სისტემის განვითარება, ბოლო პერიოდამდე, მხოლოდ სკოლაზე იყო მინდობილი, თუმცა დღეს უკვე განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა და აქტიურად საუბრობენ სკოლის მართვის, ხარისხის კულტურის დამკვიდრების შესახებ. აღსანიშნავია, რომ სისტემის დონეზე, აქტიურად მიმდინარეობს საუბარი სკოლის მართვის სისტემის განვითარების მნიშვნელობაზე. ISO 21001 სტანდარტი კი სწორედ ის ინსტრუმენტია, რომელიც ზუსტად პასუხობს ქართული ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის წინაშე არსებულ გამოწვევებს.

2. კვლევის მიზანი და ამოცანები

წინამდებარე **კვლევის მიზანია ISO 21001 სტანდარტის აღწერა და შეფასება საქართველოს ზოგადი განათლების სისტემის კონტექსტში.**

კვლევის ამოცანებია:

- რა არის ISO 21001 სტანდარტი და რა ძირითადი უპირატესობები გააჩნია მას წინამორბედ სტანდარტებთან შედარებით;
- რა ძირითად პრინციპებს მოიცავს ISO 21001 სტანდარტი, როგორია მისი ზოგადი კონცეფცია და რა მიდგომები გამოიყენება მართვის ეფექტური სისტემის შესაქმნელად;
- როგორია ISO 21001 სტანდარტის დანერგვის პრაქტიკა საერთაშორისო დონეზე, რა წარმატებული მაგალითები, სირთულეები და გამოწვევები არსებობს ამ მიმართულებით;
- როგორია ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების მართვის სისტემის გაგება საქართველოში, არსებული რეალობა, მიმდინარე და დაგეგმილი პროექტები ამ მიმართულებით;
- შესაძლებელია თუ არა ISO 21001 სტანდარტის, როგორც მართვის ეფექტური მექანიზმის დამკვიდრება ქართულ ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში, პასუხობს თუ არა ის სისტემის მოთხოვნებს;
- არიან თუ არა საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებები მზად ISO 21001 სტანდარტის ძირითადი პრინციპების, პრაქტიკების, მიდგომების დასამკვიდრებლად; რა გამოწვევები არსებობს ამ მიმართულებით.

3. კვლევის მეთოდოლოგია

წინამდებარე კვლევა ძირითადად წარმოადგენს მეორადი წყაროების ანალიზს და შესრულებულია სამაგიდე კვლევის მეთოდით. ISO 21001 სტანდარტის აღსაწერად გამოყენებულია ერთი მხრივ, თავად სტანდარტის დოკუმენტი და, მეორე მხრივ, 2018-2020 წლებში ამ სტანდარტის შესახებ მომზადებული სამეცნიერო სტატიები, რომლებიც იძებნება Google Scholar-ის მონაცემთა ბაზაში. ქართული კონტექსტის მიმოხილვისათვის გამოყენებულია საკონონმდებლო და ნორმატიული აქტები ოფიციალური სახელმწიფო ვებ-გვერდებიდან, როგორებიცაა საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე (www.matsne.gov.ge) და საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს ოფიციალური ვებ-გვერდი (www.mes.gov.ge).

საქართველოს საჯარო და კერძო სკოლების ISO 21001 სტანდარტის დანერგვის მზაობის შესაფასებლად შეიქმნა მცირე მოცულობის ელექტრონული კითხვარი (Google Drive-ის გამოყენებით), რომელიც გაიგზავნა საქართველოს საჯარო და კერძო სკოლების ოფიციალურ ელექტრონული ფოსტის მისამართებზე (1500 საჯარო, 200 კერძო სკოლა). კითხვარის შევსების მაჩვენებელი არის 12%. (206 შევსებული კითხვარი).

აღნიშნული კითხვარი მოიცავდა სამ დამოუკიდებელ/საკონტროლო ცვლადს: სკოლის მდებარეობა, სკოლის სახე და სკოლაში მოსწავლეთა რაოდენობა. დამოკიდებული ცვლადები კი იყო: სკოლის ძლიერი და სუსტი მხარეები, სხვადასხვა სახის რესურსები.

4. ლიტერატურის მიმოხილვა

როგორც უკვე აღინიშნა, ISO 21001 სტანდარტი შეიქმნა უშუალოდ საგანმანათლებლო ორგანიზაციებისათვის იმ ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად, რაც გააჩნდა წინამორბედ სტანდარტს განათლების კონტექსტთან მიმართებით. გავრცელებული პრაქტიკის მიხედვით, ISO 9001 წარმოადგენს უნივერსალურ სტანდარტს ყველა ტიპის ორგანიზაციისათვის და შესაბამისად საგანმანათლებლო დაწესებულებებიც სწორედ ამ სტანდარტს ნერგავდნენ მართვის სისტემის შესაქმნელად, თუმცა თავს იჩენდა რიგი პრობლემები, რაც ძირითადად დაკავშირებული იყო საგანმანათლებლო ორგანიზაციების სპეციფიკასთან. განათლება არ არის მოგებაზე ორიენტირებული ბიზნესი, რომლის ეფექტურობაც შემოსავლის ზრდით იზომება. პირიქით, განათლების სისტემის წარმატების საზომი მოსწავლის/სტუდენტის/მსმენელის ხარისხიანი ცოდნითა და უნარებით აღჭურვაა. შესაბამისად, სისტემის სპეციფიკა წარმოადგენდა მთავარ გამოწვევას ISO 9001 სტანდარტის დანერგვის დროს და დაწესებულებები წარმატებით ვერ არგებდნენ უნივერსალურ სტანდარტს განათლების სპეციფიურ სისტემას. სწორედ აღნიშნული პრობლემის ანალიზის შედეგების გათვალისწინებით შეიქმნა ახალი ISO სტანდარტი უშუალოდ საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის, რომელშიც განათლების სფეროს მახასიათებლები მაქსიმალურადაა გათვალისწინებული (Wibisono, 2018).

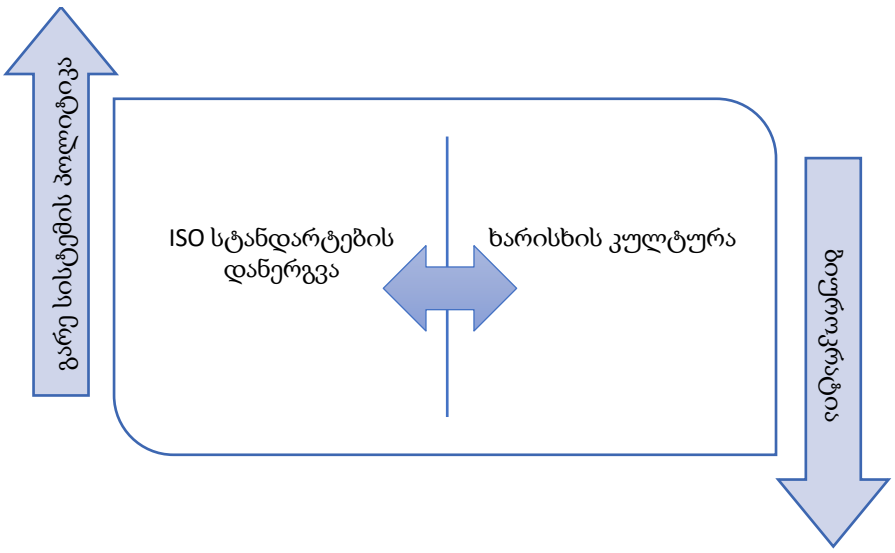
მიუხედავად იმისა, რომ ISO 21001 სპეციალურად საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის შეიქმნა, მაინც რჩება კითხვები მის უნივერსალურ ხასიათთან დაკავშირებით. განათლების სისტემა ზედმეტად მგრძნობიარეა

ადგილობრივი კონტექსტის მიმართ. საგანმანათლებლო დაწესებულებები განიცდიან ეროვნული, რეგიონული პოლიტიკის ძლიერ გავლენას და შესაბამისად განსხვავებები თუნდაც ევროპული ქვეყნების განათლების სისტემებს შორის თვალსაჩინოა. აქედან გამომდინარე, ნებისმიერმა ორგანიზაციამ კარგად უნდა გააანალიზოს ახალი სტანდარტი მისი ეროვნული კონტექსტის გათვალისწინებით. **სწორედ კონტექსტუალური მიდგომაა წარმატებული იმპლემენტაციის აუცილებელი წინაპირობა.**

4.1 ხარისხის კულტურა

ზოგადი განათლების კონტექსტში, ხარისხის ცნებაზე საუბრისას, უპირველესი კითხვა, რომელიც უნდა დავსვათ, არის ის, თუ კონკრეტულად რის ხარისხზე ვსაუბრობთ. იმის გათვალისწინებით, რომ სკოლაში მთავარი მოქმედი გმირები არიან მოსწავლე, მასწავლებელი და მათ შორის ინტერაქცია, საუბარია სწორედ ამ პროცესის ხარისხზე და ეფექტური მართვის სისტემის აგებაზე, რომელმაც სწორედ სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებას უნდა შეუწყოს ხელი. წარმატებული მოდელის შესაქმნელად მთავარი ფაქტორი ხარისხის კულტურის დამკვიდრებაა, როდესაც ხარისხი წარმოადგენს ღირებულებას, რომლის მნიშვნელობაც პროცესებში ჩართული ყველა პირისათვის თანაბრად გასაგებია და ყველა ერთხმად აღიარებს მის მნიშვნელოვნებას (Andrei, 2017).

საინტერესოა, რომ **ISO 21001 თან სდევს ხარისხის კულტურის დამკვიდრება.** აღნიშნული სტანდარტის წარმატებული იმპლემენტაცია შეუძლებელია ხარისხის ერთიანი კულტურის დამკვიდრების გარეშე. ისინი ორმხრივ პოზიტიურ დამოკიდებულებაში არიან ერთმანეთთან და ერთის გაძლიერებას თან სდევს მეორის ამაღლება და პირიქით. **კონტექსტუალურ დონეზე, ხარისხის კულტურის დამკვიდრებაზე შესაძლებელია პოზიტიური გავლენა მოახდინოს ეროვნულ, რეგიონულ თუ საერთაშორისო დონეზე შემუშავებულმა პოლიტიკამ და სტრატეგიებმა.** ძირითად დამაბრკოლებელ ფაქტორად კი **ბიუროკრატია** გვევლინება როგორც ორგანიზაციის, ისე სისტემის დონეზე (Andrei, 2017).



4.2 ძირითადი დაშვებები ISO 21001 სტანდარტის წარმატებული იმპლემენტაციისათვის

მიუხედავად იმისა, რომ ISO 21001 საკმაოდ ახალი სტანდარტია, წარმატებულ საგანმანათლებლო სისტემებში უკვე აქტიურად არის დაწყებული მისი დანერგვა. ერთ-ერთი მთავარი რეკომენდაცია, რომელიც შემუშავებულია უკვე დაგროვებული გამოცდილების გათვალისწინებით, გულისხმობს, რომ **სტანდარტი უნდა დაეფუძნოს უკვე არსებული ხარისხის მართვის პრაქტიკებს.** როგორც აღმოჩნდა, არსებობს დაშვება, რომ ნებისმიერ საგანმანათლებლო დაწესებულებას გააჩნია ხარისხის მართვის მისეული პრაქტიკა, რომლის განადგურება სულაც არ არის საჭირო, არამედ შესაძლებელია არსებული პროცესები მოერგოს ISO 21001-ის მოთხოვნებს. აქ საუბარია საგანმანათლებლო ორგანიზაციაში უკვე არსებული ხარისხის ზოგადი კონცეფციის, ხარისხის მართვის სტრუქტურისა და პრაქტიკების ადაპტირებასა და პროცესების სტანდარტიზაციაზე, რაც აღნიშნული მექანიზმის მთავარ მახასიათებელს წარმოადგენს. (Juhani & Kari, 2019).

აქვე, საინტერესოა, რამდენად რეალისტური იქნება სტანდარტის დანერგვა ისეთ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, რომლებიც მთლიანად მინდობილი არიან ხარისხის და ზოგადად მართვის გარე მექანიზმებს და არ გააჩნიათ შიდა ხარისხის უზრუნველყოფის თუნდაც მინიმალური პრაქტიკებიც კი.

კიდევ ერთი მნიშვნლოვანი ფაქტორი, რომელიც განაპირობებს სტანდარტის დანერგვის პროცესის წარმატებას დაკავშირებულია რესურსების არსებობასთან. აქ

საუბარია როგორც ადამიანური, ისე მატერიალური და ფინანსური რესურსების არსებობაზე. სტანდარტის დანერგვა, განსაკუთრებით კი ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც ნაკლებად არსებობს მსგავსი პრაქტიკით მართვის გამოცდილება მოითხოვს სათანადო რაოდენობით ადამიანური რესურსის არსებობას. ამასთანავე, შესაძლოა დაწესებულებას არ ქონდეს ადამიანური რესურსის დეფიციტი, თუმცა სახეზე იყოს მათი კვალიფიკაციის პრობლემა. ISO 21001 სტანდარტის დანერგვა მოითხოვს შესაბამისი კომპეტენციებით, ცოდნითა და უნარებით აღჭურვილ პერსონალს როგორც მენეჯმენტის, ისე ქვედა რგოლების დონეზე. როგორც წესი, აღნიშნული გამოწვევის აღმოსაფხვრელად ორგანიზაციები ახორციელებენ არსებული კადრების გადამზადებას, რაც უკვე დაკავშირებულია ფინანსურ რესურსებთან (Renata , Everton , Maria , & Luciano, 2020).

4.3 ISO 21001 სტანდარტის საფუძვლადმდებარე პრინციპები

4.3.1 დაგეგმე-განახორციელე-შეაფასე-განავითარე ციკლი

როდესაც ვსაუბრობთ პროცესებზე ორიენტირების შესახებ, უნდა აღინიშნოს სტანდარტის ერთ-ერთი უმთავრესი პრინციპი და მახასიათებელი. კერძოდ, ნებისმიერი პროცესი ორგანიზაციაში უნდა წარიმართოს **დაგეგმე-განახორციელე-შეაფასე-განავითარე ციკლის, ე.წ „დემინგის ციკლის“, გამოყენებით**.

დაგეგმე-განახორციელე-შეაფასე-განავითარე ციკლი	
ციკლის საფეხურები	**განმარტება**
1. დაგეგმე	ამ საფეხურზე ხდება სისტემის მიზნებისა და მისი ძირითადი პროცესების განსაზღვრა; საჭირო რესურსების იდენტიფიცირება, რისკებისა და შესაძლებლობების შეფასება, ორგანიზაციული პოლიტიკისა და დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნათა კონტექსტში.
2. განახორციელე	დაგეგმილი აქტივობების/ნაბიჯების განხორციელება.
3. შეამოწმე	პროცესების მონიტორინგი და განხორციელებული აქტივობების, შექმნილი პროდუქტისა თუ სერვისის შეფასება და ანგარიშგება.
4. განავითარე	ხორციელდება შემდგომი მოქმედებები მიღებული

	შედეგების გასაუმჯობესებლად.

სწორედ აღნიშნული პრინციპის დაცვა უზრუნველყოფს მართვის ეფექტური სისტემის შექმნასა და ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებას (ISO 21001 International Standard, 2018).

4.3.2 რისკზე დაფუძნებული აზროვნება

ISO 21001-ის კიდევ ერთი ძირითადი პრინციპი რისკების გათვალისწინების პრაქტიკის დამკვიდრებას უკავშირდება. ნებისმიერი მოქმედების დაგეგმვისა თუ განხორციელების ეტაპზე, საჭირო ხდება რისკებისა და შესაძლებლობების შეფასება, რაც ზრდის დასახული მიზნების მიღწევის ალბათობას და ამცირებს წარუმატებლობის შანსს. რისკები, როგორც წესი, გაურკვევლობით არის განპირობებული და მათი გათვალისწინება ამცირებს ზედმეტი დანახარჯების, პროცესების დროში გაწელვის შანსებს (ISO 21001 International Standard, 2018).

4.4 ISO 21001 სტანდარტის ძირითადი პრინციპები

წინამდებარე ცხრილში მოცემულია IS021001 სტანდარტის ძირითადი პრინციპები.

მართვის სისტემა საგანმანათლებლო ორგანიზაციებისათვის	
პრინციპები	**რას გულისხმობს?**
ორიენტირება ბენეფიციარებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებზე	საგანმანათლებლო ორგანიზაციის უპირველესი ამოცანაა, მაქსიმალურად ორიენტირებული იყოს ძირითადი ბენეფიციარებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნებსა და მოლოდინებზე. აღნიშნული მიზანი მიღწეულია, თუ მოსწავლე წარმოაჩენს თავის მაქსიმალურ პოტენციალს, რაც მიიღწევა მაშინ, როდესაც ის თავად არის საკუთარი სასწავლო პრაქტიკის აქტიური შემოქმედი. უფრო კონკრეტულად, საუბარია ღირებულებებისა და დაწესებულებისადმი მიკუთვნებულობის გრძნობის ჩამოყალიბებაზე, როდესაც მისი რეალური მოთხოვნები

	და მოლოდინები გათვალისწინებულია ორგანიზაციის მისიის, ხედვის, ძირითადი მიზნების, სასწავლო კურსების შექმნისას.
	განხორციელების შესაძლო გზები
	• ძირითადი ბენეფიციარებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების ამჟამინდელი და მომავალი მოლოდინების/მოთხოვნების იდენტიფიკაცია; • იდენტიფიცირებული მოლოდინების/მოთხოვნების შესაბამისად ორგანიზაციის მიზნების დასახვა; • ეფექტური კომუნიკაცია ყველა დაინტერესებულ მხარესთან; • კმაყოფილების მუდმივი მონიტორინგი და მიღებული შედეგების გათვალისწინება შემდგომი ნაბიჯების დაგეგმვაში; • არჩევანის მრავალფეროვნება და ალტერნატივების არსებობა, სადაც მოსწავლეს/სტუდენტს შეუძლია თავად დაგეგმოს სასწავლო პროცესი; • სწავლების მრავალფეროვანი მიდგომების/ტექნიკების გამოყენება; აქტიური სწავლის მიდგომის დამკვირდება.
შორსმჭვრეტელი ლიდერობა	**რას გულისხმობს?**
	ჩართო ყველა დაინტერესებული მხარე ორგანიზაციის მისიის, ხედვისა და მიზნების ჩამოყალიბებასა და განხორციელებაში. ასეთი სახის ჩართულობა ამცირებს გაურკვევლობას ორგანიზაციის შიდა ბირთვსა და იმ ადამიანებს შორის, რომლებსაც ის ემსახურება. გადაწყვეტილებების მიღება თანამონაწილეობითი პროცესია და მაქსიმალურად ხდება ბენეფიციარებისა თუ სხვა დაინტერესებული მხარეების საჭიროებებისა და მოთხოვნების გათვალისწინება.
	განხორციელების შესაძლო გზები
	• აქტიური კომუნიკაცია ორგანიზაციის მისიის, ხედვის, მიზნების, პოლიტიკისა და მიმდინარე

	პროცესების შესახებ; • გაზიარებული ღირებულებების შექმნა; • ნდობის, სამართლიანობის, ინტეგრაციის კულტურის ჩამოყალიბება; • ჩართული მხარეების უზრუნველყოფა საჭირო რესურსებით, ტრენინგებით; • ჩართული მხარეების მიერ შეტანილი წვლილის აღიარება; • საერთო შეთანხმების მიღწევა ხარისხის პრიორიტეტულობასა და მნიშვნელობასთან დაკავშირებით.
ჩართულობა	**რას გულისხმობს?**
	პროცესებში ჩართული ადამიანები არიან კომპეტენტურნი, აქვთ სათანადო უფლებამოსილება. ასევე, მონაწილეობენ ღირებულებათა გავრცელებაში. გადაწყვეტილებების მიღება ხდება არა მხოლოდ ზედა რგოლის მენეჯერების მიერ, ერთპიროვნულად, არამედ ამ პროცესში ჩართული არიან ქვედა რგოლის წარმომადგენლები. ხდება უფლებამოსილებათა დელეგირება, წარმატებაში ამა თუ იმ ერთეულის მიერ შეტანილი წვლილის აღირება და მისი გაძლიერება.
	განხორციელების შესაძლო გზები
	• აქტიური კომუნიკაცია იმ ინდივიდუალური წვლილის შესახებ, რომელიც შეაქვს ამა თუ იმ რგოლს საერთო მიზნის მიღწევაში; • ღია დისკუსიის პრაქტიკის დამკვიდრება; ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარების კულტურის შექმნა; • ინდივიდუალური ინიციატივების წახალისება; • აქტიური კომუნიკაცია მიღწეული შედეგების, კმაყოფილების შესახებ და მიღებული ინფორმაციის გათვალისწინებით შემდგომი ნაბიჯების დაგეგმვა.
პროცესებზე ორიენტირებული მიდგომა	**რას გულისხმობს?**
	ნებისმიერი აქტივობა გაგებულია და იმართება, როგორც ურთიერთდაკავშირებული პროცესების სისტემა.

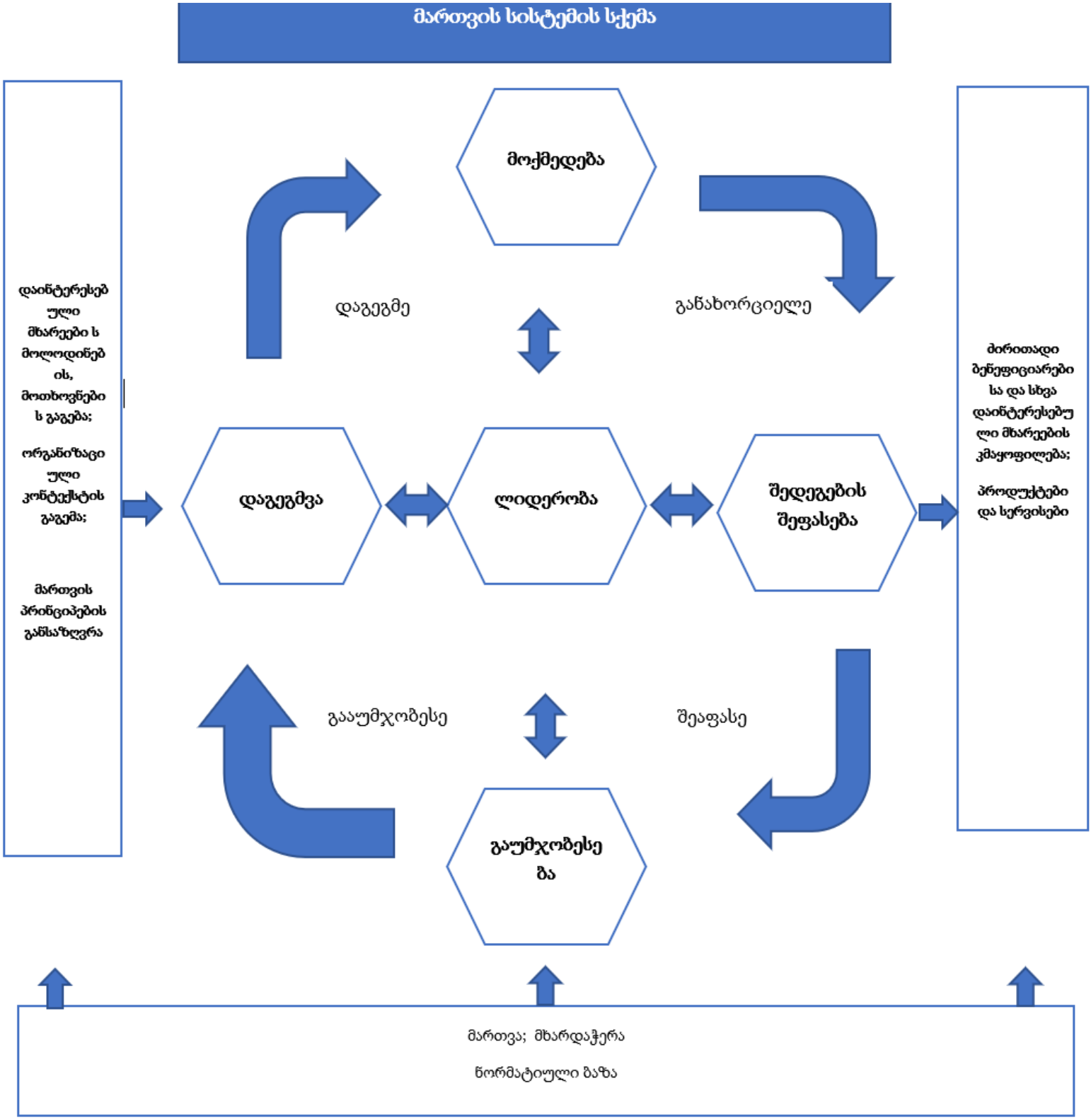
	ორგანიზაციაში მიმდინარეობს არაერთი პროცესი და ეს პროცესები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული. მიდგომა გულისხმობს მიმდინარე პროცესების აღწერას, რესურსებისა და შედეგების იდენტიფიცირებას და, საბოლოო პერსპექტივაში, მთელი სისტემის ოპტიმიზაციას.
	განხორციელების შესაძლო გზები
	• სისტემის ძირითადი მიზნებისა და მათ მისაღწევად საჭირო პროცესების განსაზღვრა; • ურთიერდამოკიდებული პროცესების იდენტიფიცირება და განსაზღვრა, თუ რა გავლენას ახდენს თითოეული პროცესის ცვლილება მთელ სისტემაზე; • რისკების მართვა, რომლებმაც შესაძლოა გავლენა მოახდინონ პროცესებზე; • პროცესების სამართავად, გასაკონტროლებლად და გასაუმჯობესებლად საჭირო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა.
გაუმჯობესება	**რას გულისხმობს?**
	ორგანიზაცია აფასებს კონკრეტულ ეტაპზე მიღწეულ შედეგებს, ახდენს გამოკვეთილი დაბრკოლებების იდენტიფიცირებას და ცდილობს არსებული პრაქტიკების გაუმჯობესებას. გარდა ამისა, ხდება ორგანიზაციის შიდა სისტემისა და გარემოს ანალიზი, რათა განისაზღვროს განვითარების ახალი შესაძლებლობები.
	განხორციელების შესაძლო გზები
	• გაუმჯობესების მიზნების დასახვა ორგანიზაციის ყველა დონეზე; • ახალი პროდუქტის ან სერვისის შექმნის თუ არსებულის გაუმჯობესებისაკენ მიმართული იდეების ინტეგრირება; • გაუმჯობესებისაკენ მიმართული პროექტების მუდმივი მონიტორინგი, ღია ტიპის განხილვა ყველა ეტაპზე.

მტკიცებულებაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღება	**რას გულისხმობს?**
	გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ხშირად ეფუძნება სუბიექტურ აღქმებს, თუმცა მნიშვნელოვანია, რომ ობიექტურად მიღებული მონაცემების საფუძველზე განისაზღვროს ორგანიზაციისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი საკითხები. სუბიექტური აღქმები ძალიან ხშირად სწორად ვერ ასახავს რეალობას. შესაბამისად, ორგანიზაცია ვეღარ ახერხებს ეფექტურად და სათანადოდ უპასუხოს გარემოს მოთხოვნებს. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი უნდა ეფუძნებოდეს მონაცემთა ანალიზსა და შეფასებას.
	განხორციელების შესაძლო გზები
	• შედეგების შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრა, გაზომვა და მონიტორინგი; • მონაცემების შეგროვება სანდო მეთოდების გამოყენებით; • მონაცემების ხელმისაწვდომობა და საჯაროობა; • გადაწყვეტილების მიღება მხოლოდ ობიექტურ მტკიცებულებებზე დაყრდნობით.
ურთიერთობათა მართვა	**რას გულისხმობს?**
	ორგანიზაცია მართავს ურთიერთობებს ყველა დაინტერესებულ მხარესთან, როგორებიცაა მთავრობა, გარე პროვაიდერები, სოციუმი და ა.შ. აღნიშნული მხარეები გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევაზე. ხშირად მათზეა დამოკიდებული ფინანსური თუ სხვა სახის რესურსების მიღება, კურსდამთავრებულთა დასაქმება, შემდგომი განათლებით უზრუნველყოფა. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მათთან ურთიერთობების სწორად მართვა, ინფორმაციის მუდმივი გაცვლა მხარეებს შორის.
	განხორციელების შესაძლო გზები
	• დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრა და ორგანიზაციასთან კავშირის იდენტიფიცირება; • დაინტერესებული მხარეების პრიორიტეტიზაცია; • ბალანსი მოკლევადიანი მიზნების მიღწევასა და

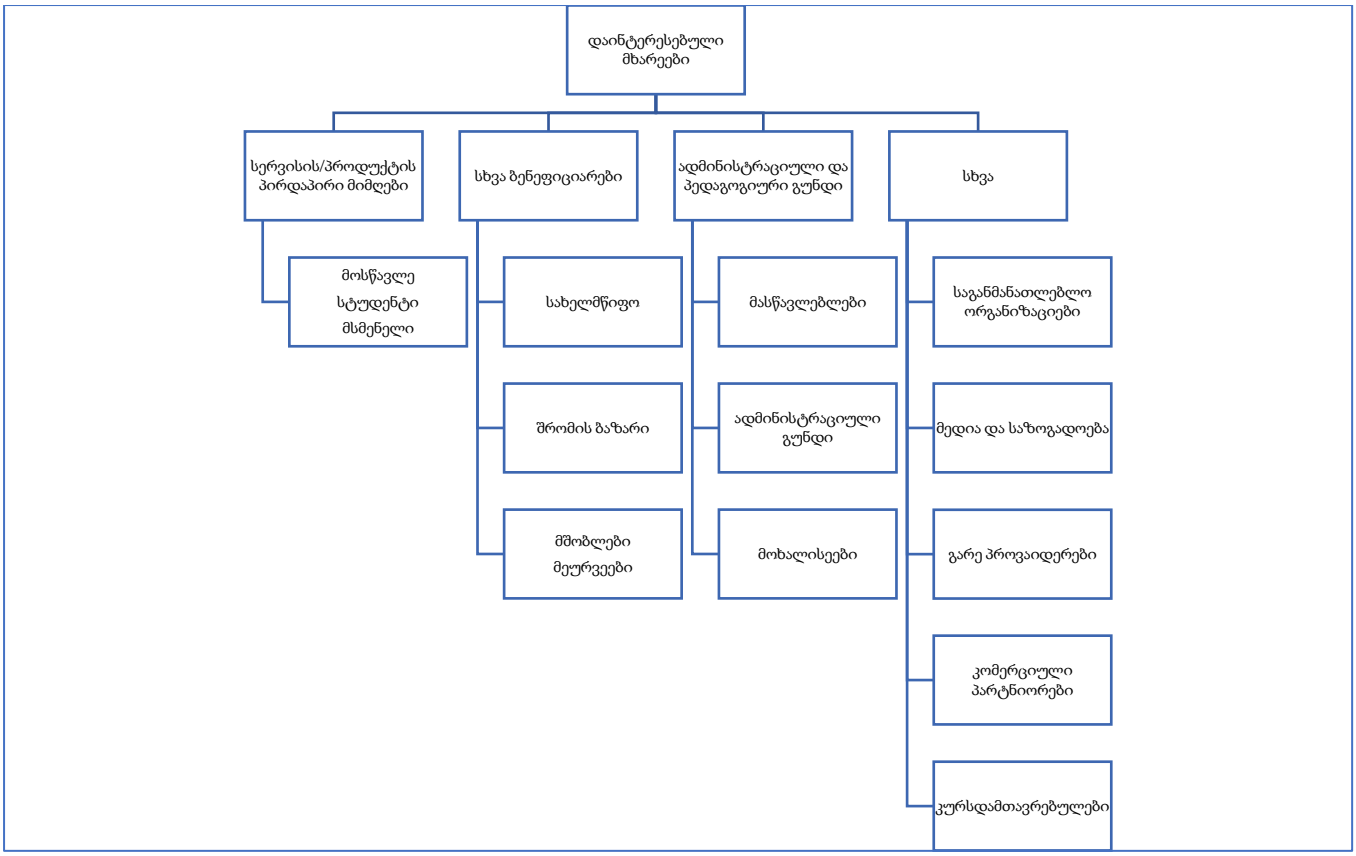
	გრძელვადიანი ურთიერთობის შენარჩუნებას შორის; • ინფორმაციის შეგროვება და მუდმივი გაზიარება დაინტერესებული მხარეებისათვის; • შედეგების გაზომვა და უკუკავშირი დაინტერესებულ მხარეებთან
სოციალური პასუხისმგებლობა	**რას გულისხმობს?**
	საგანამანათლებლო დაწესებულების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები და მოქმედებები გავლენას ახდენს საზოგადოებაზე, ეკონომიკასა და გარემოზე. ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა მოიცავს ხარისხიანი განათლების მიწოდებას ყველასათვის, საზოგადოების კეთილდღეობაზე, ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებაზე ზრუნვას, ღირებულებათა ტრანსმისიას, სოციუმის მოთხოვნათა ადეკვატურ დაკმაყოფილებას.
	განხორციელების შესაძლო გზები
	• სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ ცნობიერების ამაღლება; • ორგანიზაციის სტრატეგიაში სოციალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში დასახული მიზნების ასახვა; • გაცხადებული პრინციპებისა და ღირებულებების რეალურ მოქმედებებად გარდაქმნა; • სოციალური პასუხისმგებლობის ამა თუ იმ ასპექტისათვის პასუხისმგებელი რგოლის გამოძებნა ორგანიზაციის შიგნით, სათანადო პროცესებთან დაკავშირება; • სოციალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში დასახული მიზნების მისაღწევი გზების იდენტიფიცირება.
ხელმისაწვდომობა და თანაბრობა	**რას გულისხმობს?**
	ორგანიზაცია უნდა იყოს ინკლუზიური, მოქნილი, გამჭვირვალე, ანგარიშვალდებული, რათა ადეკვატურად უპასუხოს ბენეფიციართა ინდივიდუალურ და სპეციფიურ საჭიროებებს, მათ შესაძლებლობებსა და

	ინტერესებს. საგანმანათლებლო ორგანიზაციის მიერ მიწოდებულ სერვისებსა და პროდუქტებზე საზოგადოების ფართო მასას უნდა ჰქონდეს ხელმისაწვდომობა და ნებისმიერი ბენეფიციარი თანაბარი დოზით უნდა იღებდეს სარგებელს ამ პროდუქტებისა თუ სერვისებისაგან.
	განხორციელების შესაძლო გზები
	• მოსწავლეზე/სტუდენტზე ორიენტირებული სწავლა-სწავლების პრაქტიკების დანერგვა; • მონაცემთა შეგროვება უმცირესობათა ჯგუფებისათვის შეთავაზებული პროდუქტებისა და სერვისების ხელმისაწვდომობაზე; ხელმისაწვდომობის გაზრდისთვის პოზიტიური გადაწყვეტილებების მიღება; • კულტურული, ენობრივი, ფსიქოლოგიური, საგანმანათლებლო და სხვა სახის მხარდამჭერი მექანიზმების ამოქმედება.
ეთიკური ნორმების დაცვა	**რას გულისხმობს?**
	ორგანიზაციამ უნდა შექმნას გარემო, რომელშიც ყველა მხარე თანაბრად მნიშვნელოვანი და თანასწორია, უზრუნველყოფილია ინტერესთა კონფლიქტების თავიდან არიდება და მოქმედებები მიმართულია საზოგადოების კეთილდღეობის ზრდისაკენ.
	განხორციელების შესაძლო გზები
	• ეთიკის კოდექსის შემუშავება, რომელიც ეხება ორგანიზაციის ყველა რგოლს; • ცნობიერების ამაღლება ეთიკის დაცვის მნიშვნელობასთან დაკავშირებით; • ეთიკური ნორმების დარღვევისათვის სანქციების დაწესება; • არაეთიკური ქცევების გამოვლენის პრაქტიკის წახალისება; • კორუფციისა და ინტერესთა კონფლიქტის პრევენცია; • ეთიკური ნორმების დაცვა კვლევების განხორციელებისას.

მონაცემთა დაცვა და უსაფრთხოება	**რას გულისხმობს?**
	ორგანიზაცია პასუხისმგებელია მის ხელთ არსებულ მონაცემთა დაცვაზე. მათ შორის ძირითადი ბენეფიციარებისა და დაინტერესებული მხარეებისაგან მიღებული ინფორმაციის უსაფრთხოებაზე. ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს საჯაროობა და ამავე დროს შექმნას პრევენციული მექანიზმები მონაცემების დასაცავად.
	განხორციელების შესაძლო გზები
	• მონაცემთა უსაფრთხოების პოლიტიკის შექმნა და იმპლემენტაცია; • მონაცემთა უსაფრთხოებაზე პასუხისმგებელი პირებისა და შესაბამისი რგოლების იდენტიფიცირება; • მონაცემთა კონფიდენციალურობისა და ხელმისაწვდომობის პოლიტიკის შექმნა და იმპლემენტაცია; • ინფორმაციის გასაჯაროება, თუ როგორ იცავს, ახერხებს ორგანიზაცია მონაცემთა დაცვას; • მონაცემთა უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული საფრთხეების აღწერა და მათი შემცირების გზების დასახვა; • ძირითადი ბენეფიციარების, სამუშაო ძალის ინფორმირება მონაცემთა კონფიდენციალობის, უსაფრთხოების დაცვის მექანიზმების, პრაქტიკების შესახებ. ასევე, არსებული რისკების თავიდან არიდების გზების შესახებ.


მართვის სისტემის სქემა
დაინტერესებული მხარეები ს მოლოდინების, მოთხოვნები ს გაგება;
ორგანიზაციული კონტექსტის გაგემა;
მართვის პრინციპების განსაზღვრა
მოქმედება
დაგეგმე
განახორციელე
დაგეგმვა
ლიდერობა
შედეგების შეფასება
ძირითადი ბენეფიციარები სა და სხვა დაინტერესებული მხარეების კმაყოფილება;
პროდუქტები და სერვისები
გააუმჯობესე
შეაფასე
გაუმჯობესეგა
მართვა; მხარდაჭერა
ნორმატიული ბაზა

საგანმანათლებლო ორგანიზაციის ძირითადი დაინტერესებული მხარეები



5. სტანდარტები, ქვესტანდარტები და მათი მიღწევის მექანიზმები

ISO 21001 სტანდარტები		
სტანდარტი	**ქვე-სტანდარტი**	**მიღწევის მექანიზმები**
1 ორგანიზაციის კონტექსტი	1.1 ორგანიზაციის კონტექსტის გაგება	**ორგანიზაციის შიდა და გარე კონტექსტის აღწერა** • **შიდა კონტექსტის აღწერა:** ორგანიზაციის სტრატეგიული მიმართულებების, ღირებულებების, კულტურის, მიღწეული შედეგების აღწერა. • **გარე კონტექსტის აღწერა:** საერთაშორისო, ეროვნულ თუ რეგიონალურ დონეზე ტექნოლოგიურ განვითარებასთან, ბაზართან, კონკურენციასთან დაკავშირებული, ასევე, კულტურული, სოციალური, პოლიტიკური, ეკონომიკური და გარემო ფაქტორების აღწერა.
	1.2 დაინტერესებული მხარეების საჭიროებებისა და მოლოდინების გაგება	• დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრა • დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნების განსაზღვრა
	1.3 ორგანიზაციის მართვის სისტემის შექმნა, მისი საზღვრების დადგენა, სისტემის იმპლემენტაცია და გაუმჯობესება	• პროდუქტებისა და სერვისების აღწერა, რომლებსაც ორგანიზაცია აწარმოებს • პროცესებისა და მათ შორის ურთიერთმიმართების აღწერა • პროცესებისთვის საჭირო რესურსებისა და შედეგების აღწერა

		• პროცესების მონიტორინგის კრიტერიუმებისა და მეთოდების შემუშავება • პროცესებისთვის საჭირო რესურსების განსაზღვრა • პროცესებზე პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრა • პროცესთან დაკავშირებული რისკებისა და შესაძლებლობების განსაზღვრა • პროცესების შეფასება და გაუმჯობესება
2. ლიდერობა	2.1 ლიდერობა და ანგარიშვალდებულება	**ლიდერი:** • ანგარიშვალდებული და პასუხისმგებელია მართვის სისტემის ეფექტურობაზე, ყველა სხვა სტანდარტითა თუ ქვესტანდარტით გათვალისწინებული მოთხოვნების შესრულებაზე; • პასუხისმგებელია რესურსების ხელმისაწვდომობაზე პროცესებში ჩართული მხარეებისათვის; • მხარს უჭერს პროცესებში ჩართულ მხარეებს საკუთარი უნარების გამომჟღავნებასა და შედეგების მიღწევაში; არის მხარდამჭერი სისტემის ყველა რგოლისათვის
	2.2 პოლიტიკის შექმნა	**ორგანიზაციის პოლიტიკის დოკუმენტის შექმნა, რომელიც** • შეესაბამება ორგანიზაციის მისიას, ხედვას, მიზნებს • ითვალისწინებს ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის, პროცესებში ჩართული მხარეების ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის, დაინტერესებული

		მხარეების მოთხონების დაკმაყოფილების საკითხებს • ხელმისაწვდომია ყველა დაინტერესებული მხარისათვის
	2.3 ორგანიზაციული როლების, პასუხისმგებლობებისა და უფლებამოსილებების განსაზღვრა	პასუხისმგებლობები და უფლებამოსილებები უნდა გადანაწილდეს ორგანიზაციის შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებზე
3. დაგეგმვა	**3.1 რისკებისა და შესაძლებლობების შეფასება**	ყველა იმ რისკისა და შესაძლებლობის აღწერა და ანალიზი, რომელიც ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევასა და ორგანიზაციულ გაუმჯობესებაზე ახდენს გავლენას; რისკებსა და შესაძლებლობებზე ორგანიზაციის შესაძლო პასუხების განსაზღვრა, მათი იმპლემენტაცია და ეფექტურობის შეფასება.
	3.2 ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის გზების დაგეგმვა	სტრატეგიული გეგმის შემუშავება, სადაც განსაზღვრულია ორგანიზაციის მიზნები და როგორ აპირებს ის თითოეული მიზნის მიღწევას. რა რესურსებია საჭირო ამა თუ იმ მიზნის მისაღწევად, ვინ არის პასუხისმგებელი მის შესრულებაზე, როგორ უნდა მოხდეს მიღწეული შედეგის შეფასება და ა.შ.
	3.3 ცვლილებების დაგეგმვა	ცვლილებების განხორციელების საჭიროების შემთხვევაში, პირველ ეტაპზე, ხდება ცვლილებების დაგეგმვა. რა დროსაც განისაზღვრება ცვლილების მიზანი, პოტენციური შედეგები, საჭირო რესურსები, პასუხისმგებელი პირები და ა.შ.

4. მხარდაჭერა	**4.1 რესურსები**	ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს და უზრუნველყოს მართვის სისტემის შექმნის, მისი დანერგვის, შენარჩუნებისა და გაუმჯობესებისათვის საჭირო რესურსები; უნდა განსაზღვროს რესურსების წყარო, იქნება ეს თავად ორგანიზაცია თუ გარე პროვაიდერები. **კერძოდ,** **ადამიანური რესურსები** • პროცესების განსახორციელებლად და გასაკონტროლებლად საჭირო ადამიანების რაოდენობის განსაზღვრა და უზრუნველყოფა; • თანამშრომელთა შერჩევის პროცესის ღიაობა და შერჩევის მკაფიო კრიტერიუმების განსაზღვრა; **მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა** • მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის, შენობის, საჭირო აღჭურვილობების უზრუნველყოფა, რომელიც საჭიროა სწავლა-სწავლების პროცესის ეფექტურად წარსამართად, თვით-სწავლებისათვის, დასვენებისა და რეკრეაციული მიზნების

		მისაღწევად **გარემო** • საგანმანათლებლო და სხვა პროცესებისთვის შესაფერისი გარემოს, როგორც ფიზიკური, ისე ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, განსაზღვრა და უზრუნველყოფა **ორგანიზაციული ცოდნა** • პროცესების განსახორციელებლად და დასახული მიზნების მისაღწევად, ცვლილებებზე საპასუხოდ საჭირო ცოდნისა და უნარების განსაზღვრა. ასევე, საჭირო ცოდნის მიღების გზების მოძიება, იქნება ეს ტრენინგი, გადამზადება და სხვ. • ბენეფიციარებისათვის, მასწავლებელთა და ადმინისტრაციული გუნდისათვის საჭირო სასწავლო რესურსების უზრუნველყოფა;
	4.2 კომპეტენცია	• კონკრეტული პროცესების შესასრულებლად საჭირო კომპეტენციების განსაზღვრა; • კადრების ტრენინგი, გადამზადება იმ კომპეტენციების შესაძენად, რაც მათთვის დაკისრებული საქმიანობის შესასრულებლადაა საჭირო. • თანამშრომელთა შეფასების მეთოდოლოგიის შექმნა და

		დანერგვა • თანამშრომელთა აღჭურვა სპეციალური საჭიროების პირებთან მიმართებით საჭირო კომპეტენციებით
	4.3გათვითცნობიერება	პროცესებში ჩართული პირები იცნობენ ორგანიზაციის პოლიტიკას, სტრატეგიას, მიზნებს და ესმით საკუთარი წვლილი ამ მიზნების მიღწევის საქმეში
	4.4 კომუნიკაცია	• კომუნიკაციის სტრატეგიის შემუშავება შიდა და გარე დაინტერესებულ მხარეებთან; • მჭიდრო კომუნიკაცია ძირითად ბენეფიციარებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან; მათთვის რელევანტური ინფორმაციის უწყვეტად მიწოდება; უკუკავშირის მიღება
5. ოპერირება	**5.1 ოპერირების დაგეგმვა და კონტროლი**	**საგანმანათლებლო პროდუქტისა და სერვისის უწყვეტი და ხარისხიანი მიწოდება** **ორგანიზაციამ** • განსაზღვროს საჭირო რესურსები, შეფასების კრიტერიუმები, კონტროლის მექანიზმები; • განსაზღვროს მოსალოდნელი სწავლის შედეგები, მისი შეფასების კრიტერიუმები, დაგეგმოს და განახორციელოს სასწავლო პროცესის შეფასება • უზრუნველყოს სპეციალური საჭიროების მქონე პირებთან

		ინდივიდუალური მიდგომა, მათთვის მრავალფეროვანი პროდუქტის შეთავაზება და თანაბარი ხელმისაწვდომობა
	5.2 მოთხოვნა საგანმანათლებლო პროდუქტსა და სერვისზე	• ამჟამინდელი და სამომავლო მოთხოვნის განსაზღვრა, როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე • მოთხოვნის შეფასება ობიექტურ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით • აქტიური კომუნიკაცია საგანმანათლებლო პროდუქტებისა და სერვისების მიმღებებთან, მათი ინფორმირება
	5.3 საგანმანათლებლო პროდუქტის შექმნა და განვითარება	საგანმანათლებლო პროდუქტისა და სერვისის შესაქმნელად საჭირო პროცესების განსაზღვრა და განვითარება საგანმანათლებლო სერვისების შექმნა და განვითარება კურიკულუმის შექმნა და განვითარება კონტროლი შემაჯამებელი შეფასებების კონტროლი საგანმანათლებლო პროდუქტებისა და სერვისების შექმნა და განვითარება • დაგეგმვა • რესურსები • კონტროლი • შედეგები • ცვლილებები
6.შედეგების	**6.1 მონიტორინგი, გაზომვა, ანალიზი და**	• მონიტორინგის, გაზომვის, ანალიზისა და შეფასების

შეფასება	**შეფასება**	მეთოდოლოგიის შემუშავება, შეფასების დაგეგმვა და გეგმიური განხორციელება; • თვითშეფასების პრაქტიკის დამკვირდება ორგანიზაციის ყველა დონეზე • თანამშრომელთა და ბენეიფიციართა კმაყოფილების კვლევა და მონიტორინგი • საჩივრების განხილვის პროცედურის შემუშავება • უკუკავშირის მიღების პრაქტიკის დამკვირდება
	6.2 შიდა აუდიტი	• შიდა აუდიტის პრაქტიკის დამკვირდება, რაც გულისხმობს მეთოდოლოგიის შემუშავებას, პასუხისმგებელი და განმახორციელებელი პირების გამოვლენას, აუდიტის დაგეგმვა, ჩატარებას და მიღებული შედეგების ანალიზს
	6.3 მენეჯმენტის მიერ შედეგების განხილვა	ტოპ მენეჯმენტი სწავლობს მართვის სისტემას, აფასებს მის ეფექტურობას, გარკვეული პერიოდულობით და მიღებული შედეგების შესაბამისად იღებს გაუმჯობესებისაკენ მიმართულ გადაწყვეტილებებს
7. გაუმჯობესება	**7.1 შეუსაბამობების აღმოფხვრა**	შეუსაბამობების აღმოჩენის შემთხვევაში ორგანიზაცია განსაზღვრავს გამომწვევ მიზეზებს, გეგმავს და ახორციელებს ქმედით ნაბიჯებს შეუსაბამობის აღმოსაფხვრელად და კრიტიკულად აფასებს შედეგებს
	7.2 მუდმივად გაუმჯობესება	ორგანიზაცია მუდმივად უნდა განიხილავდეს შეფასების სხვადასხვა მეთოდით მიღებულ შედეგებს და

		სახავდეს გაუმჯობესების გეგმებს; ორგანიზაცია, რელევანტურ კვლევებზე დაყრდნობით და ახალი ტენდენციების გათვალისწინებით, მუდმივად უნდა ამკვიდრებდეს საუკეთესო პრაქტიკებს
	7.3 გაუმჯობესების შესაძლებლობები	ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს გაუმჯობესების რა შესაძლებლობები გააჩნია და შესაბამისად დაგეგმოს ქმედითი ნაბიჯები პროდუქტისა თუ სერვისის გასაუმჯობესებლად.

6. ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა საქართველოში

საქართველოს მთავრობის დადგენილება N84 (18 ოქტომბერი, 2004) „ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნების“ დამტკიცების შესახებ, ზოგადი განათლების მიზნების მიღწევის ერთ-ერთ ძირითად საშუალებად ასახელებს სისტემის ხარისხის უზრუნველყოფას. საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო ახორციელებს „ზოგადი განათლების ხელშეწყობის პროგრამას, რომლის ერთ-ერთი ქვეპროგრამა „ახალი სკოლის მოდელი“ მოიცავს სკოლის მართვის ეფექტიანი მიდგომების განვითარებას (ამოცანა N2). კერძოდ,

1. ხარისხის მართვის მექანიზმების სისტემის დანერგვა;
2. პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა სკოლის ბაზაზე და ასევე მის მიღმა;
3. პოზიტიური სასკოლო და საკლასო გარემოს შექმნა;
4. სასკოლო საზოგადოებასთან და სასკოლო საზოგადოების მჭიდრო თანამშრომლობით ურთიერთობაზე დამყარებული სასკოლო კულტურის განვითარება (პროგრამის კონცეფცია - „ზოგადი განათლების რეფორმის ხელშეწყობა“).

ახალი ეროვნული სასწავლო გეგმის (2018-2024) ერთ-ერთი ძირითადი მიზანია „სკოლების ავტონომიურობის ხარისხის გაზრდა“. გარდა ამისა, განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი მუშაობს ზოგადსაგანმანათლებლო

დაწესებულებების ავტორიზაციის ახალ სტანდარტებზე, რომლებიც ორიენტირებულია სწორედ შიდა ხარისხის ეფექტური მექანიზმების დანერგვასა და განვითარებაზე.

საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის მინისტრის 2020 წლის 31 იანვრის N15/ნ ბრძანებით დამტკიცებულია საჯარო სკოლის დირექტორის სტანდარტი, რომელიც მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

- საგანმანათლებლო ლიდერობა;
- სასწავლო პროცესის ადმინისტრირება და ანგარიშვალდებულება;
- თვითგანვითარება და თანამშრომელთა პროფესიული განვითარება;
- თემთან, ინსტიტუციებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობა.

ზოგადი მიდგომის სახით, სტანდარტში საუბარია, რომ საჯარო სკოლის დირექტორი პირველ ეტაპზე ახდენს მოლოდინების განსაზღვრას, შემდეგ თანამიმდევრულად ასრულებს დასახულ მიზნებს, ახდენს განხორციელებული საქმიანობის პერმანენტურ მონიტორინგსა და შეფასებას, მიღებული შედეგების საფუძველზე ახორციელებს გეგმების კორექტირებასა და სათანადო რეაგირებას. აღნიშნული სქემა ზუსტად შეესაბამება ე.წ. დემინგის ციკლის საფეხურებს და არსებული სტანდარტი სკოლის დირექტორისაგან მოითხოვს „დაგეგმე - განახორციელე - შეაფასე - განავითარე“ მიდგომის გამოყენებას.

საქართველოს მთავრობის N533 (07 დეკემბერი, 2019) დადგენილებაში „საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების ერთიანი სტრატეგია 2017-2021“ დამტკიცების შესახებ ვკითხულობთ, რომ „სკოლის ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმები ფრაგმენტულ ხასიათს ატარებს და განვითარებას საჭიროებს მმართველობის მრავალ ასპექტში, არ ეფუძნება მონაცემთა ანალიზს, არ არის ორიენტირებული საჭიროებების შესაბამისი დიფერენცირებული მექანიზმების გამოყენებაზე“. როგორც ჩანს, ხარისხის უზრუნველყოფის კომპლექსური პრაქტიკების არარსებობა სერიოზულ გამოწვევას წარმოადგენს სკოლებისათვის. აქვე, საუბარია, რომ სკოლების გარკვეულ ნაწილს აქვს ხარისხის უზრუნველყოფის ეფექტური მექანიზმის შესაქმნელად საჭირო რესურსები და შესაძლებლობები, თუმცა სახეზეა ავტონომიურობის პრობლემა, რისი ზრდის გარეშეც სასურველი შედეგების მიღწევა ვერ ხერხდება.

„განათლებისა და მეცნიერების ერთიანი სტრატეგია 2017-2021“ ერთ-ერთ სტრატეგიულ ამოცანად ისახავს „ზოგადი განათლების ყველა დონეზე ეფექტური მართვის სისტემის განვითარებას“, რაც კიდევ ერთხელ ადასტურებს, რომ პოლიტიკის დონეზე სკოლებში მართვის ეფექტური სისტემის შექმნა მხარდაჭერილია, თუმცა რამდენად მოჰყვება რეალური ქმედითი ნაბიჯები

აღნიშნულ მიზანს განსაზღვრავს ISO 21001 სტანდარტის იმპლემენტაციის შესაძლებლობას სკოლებისათვის.

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2005 წლის 15 სექტემბრის N448 ბრძანების „ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებად დაფუძნებისა და საჯარო სკოლის წესდების დამტკიცების შესახებ“ მიხედვით, ასევე „ზოგადი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, სკოლის ადმინისტრაციის/დირექციის შემადგენლობაში შედიან სკოლის დირექტორი, მოადგილე/მოადგილეები და ბუღალტერი. სავარაუდოა, რომ ISO 21001 სტანდარტის დანერგვისათვის სკოლებს გაუჩნდებათ ადმინისტრაციულ გუნდში დამატებითი კადრის საჭიროება, რომელიც უხელმძღვანელებს და განახორციელებს ადმინისტრაციულ საკითხებს. მართალია, სტანდარტის იმპლემენტაციაში აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართული პედაგოგები, თუმცა მოსალოდნელია, გამოიკვეთოს ხარისხის მართვაზე პასუხისმგებელი პირის საჭიროება სკოლის ადმინისტრაციულ გუნდში.

7. შედეგების ანალიზი

ელექტრონული ფორმით ჩატარებულ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 206 სკოლის დირექტორმა, მათგან 190 წარმოადგენდა საჯარო (92%), ხოლო 16 კერძო სკოლას (8%). რაც შეეხება სკოლის მდებარეობას, კვლევაში მონაწილე სკოლებიდან 23% მდებარეობს ქალაქად, ხოლო 77% სოფლად. აქვე, მოცემულია ინფორმაცია კვლევაში მონაწილე სკოლებში მოსწავლეთა რაოდენობის შესახებ:

- 100 მოსწავლემდე - 47%
- 100-500 მოსწავლემდე - 45%
- 500-1000 მოსწავლემდე - 5%
- 1000 მოსწავლეზე მეტი - 3%

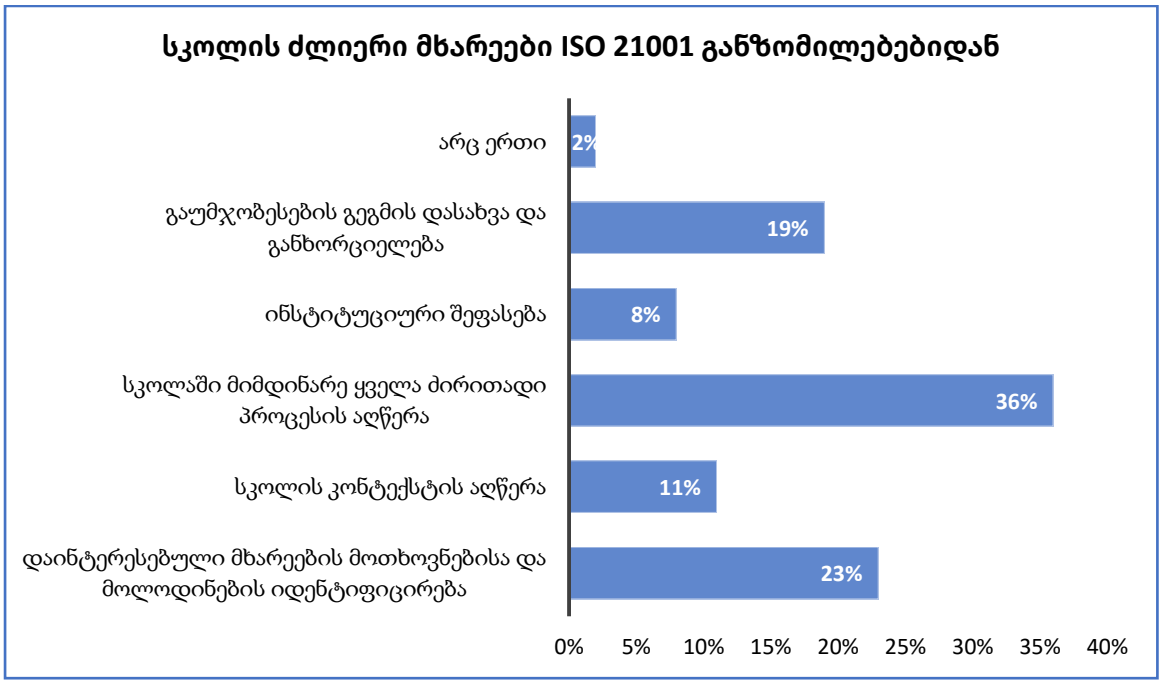
7.1 ISO 21001 სტანდარტის ძირითადი განზომილებები და ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებები

ISO 21001 სტანდარტი შეიძლება დაიყოს 5 ძირითად მიმართულებად. ესენია:

- დაინტერესებული მხარეების (მოსწავლე, მშობელი, მასწავლებელი, თემი, საზოგადოება, სახელმწიფო) მოთხოვნებისა და მოლოდინების იდენტიფიცირება
- სკოლის კონტექსტის აღწერა (ვინ ვართ ჩვენ, რა არის ჩვენი მისია, ხედვა, ღირებულებები, მიზნები)
- სკოლაში მიმდინარე ყველა ძირითადი პროცესის აღწერა (რა პროცესები მიმდინარეობს ადმინისტრირების, სწავლა-სწავლების მიმართულებით, ვინ მონაწილეობს თითოეულ პროცესში, ვინ არის პროცესზე პასუხისმგებელი, რა რესურსები სჭირდება პროცესის წარმართვას, რა შედეგი მოჰყვება ამა თუ იმ პროცესს, როგორია პროცესებს შორის კავშირი)
- შეფასება (სკოლაში მიმდინარე პროცესების შეფასება, ადამიანური რესურსების შეფასება, კვლევების ჩატარება, მიღებული შედეგების ანალიზი და რეკომენდაციების შემუშავება)
- გაუმჯობესების გეგმის დასახვა და განხორციელება (არსებული გამოწვევების იდენტიფიცირების შემდეგ მათი გადაჭრის გეგმის შემუშავება და განხორციელება)

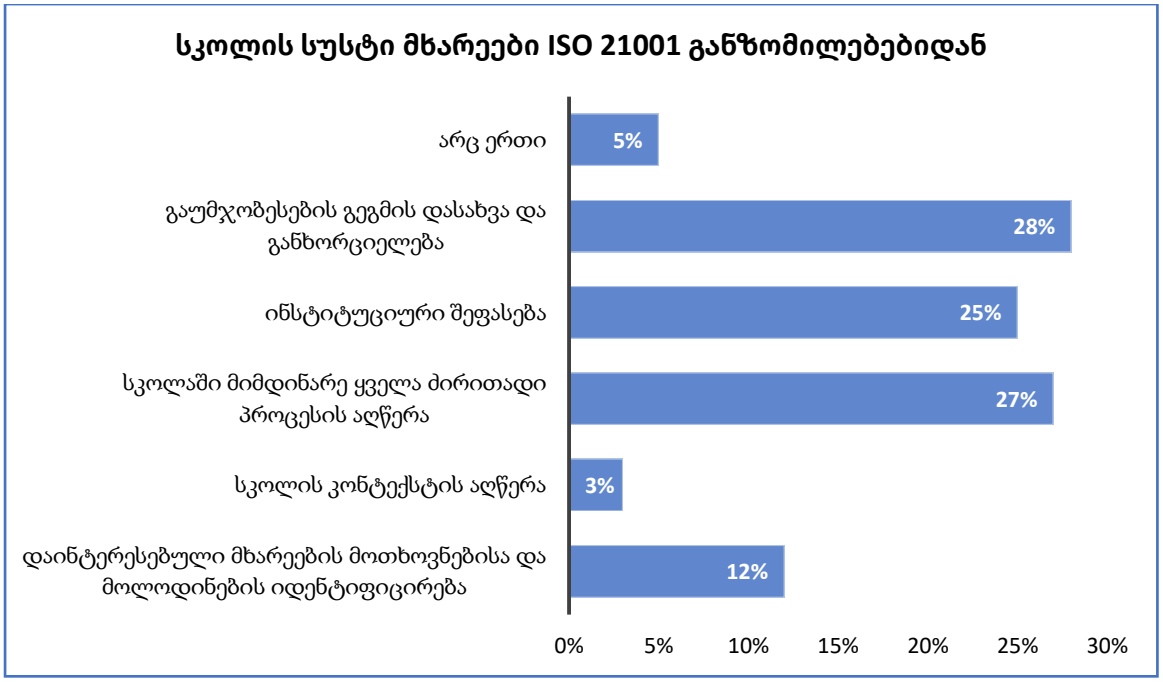
საჯარო და კერძო სკოლების დირექტორებს ვთხოვე შეეფასებინათ იდენტიფიცირებული განზომილებებიდან რომელია მათი ძლიერი და სუსტი მხარე. აღმოჩნდა, რომ გამოკითხული რესპონდენტების უმრავლესობა სკოლის მთავარ ძლიერ მხარედ სკოლაში მიმდინარე ყველა ძირითადი პროცესის აღწერას (36%) ასახელებს. კერძოდ, რა პროცესები მიმდინარეობს ადმინისტრირების, სწავლა-სწავლების მიმართულებით, ვინ მონაწილეობს თითოეულ პროცესში, ვინ არის პროცესზე პასუხისმგებელი, რა რესურსები სჭირდება პროცესის წარმართვას, რა შედეგი მოჰყვება ამა თუ იმ პროცესს, როგორია პროცესებს შორის კავშირი და ა.შ. დირექტორები ძლიერ მხარედ ასევე ასახელებენ დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნებისა და მოლოდინების იდენტიფიცირებასა (23%) და გაუმჯობესების

გეგმის დასახვა/განხორციელებას (19%). სკოლის დირექტორები ძლიერ მხარედ ყველაზე ნაკლებად ასახელებენ ინსტიტუციურ შეფასებას (8%), რაშიც იგულისხმება სკოლაში მიმდინარე პროცესების შეფასება, ადამიანური რესურსების შეფასება, კვლევების ჩატარება, მიღებული შედეგების ანალიზი და რეკომენდაციების შემუშავება. ამასთანავე, გამოწვევას წარმოადგენს სკოლის მიზნების, ღირებულებების, მისიის, ხედვის განსაზღვრა (სკოლის კონტექსტის აღწერა), რასაც 11% მიიჩნევს ძლიერ მხარედ.



რაც შეეხება სუსტ მხარეებს, გამოიკვეთა სამი მთავარი სუსტი მიმართულება:

1. გაუმჯობესების გეგმის დასახვა და განხორციელება (28%), რაც გულისხმობს ამა თუ იმ პრობლემების იდენტიფიცირების შემდეგ მისი აღმოფხვრის/გადაჭრის გეგმის შემუშავებასა და განხორციელებას; 2. სკოლაში მიმდინარე ყველა ძირითადი პროცესის აღწერა (27%), რისთვისაც საჭიროა პროცესების იდენტიფიცირება, მათ შორის კავშირების გამოკვეთა, პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრა და 3. ინსტიტუციური შეფასება (25%). შეიძლება ითქვას, რომ სკოლებისთვის გამოწვევას წარმოადგენს, ერთი მხრივ, მიმდინარე პროცესების იდენტიფიცირება და ანალიზი, ასევე, შეფასება არსებული პრობლემების იდენტიფიცირებისათვის და შემდგომ მათი გადაჭრის გზების შემუშავება. აღნიშნული მიმართულებები ფუნდამენტურია ISO 21001 სტანდარტის იმპლემენტაციისათვის და მოსალოდნელია, რომ სკოლებს დასჭირდებათ გაძლიერება ამ სისუსტეების აღმოსაფხვრელად.

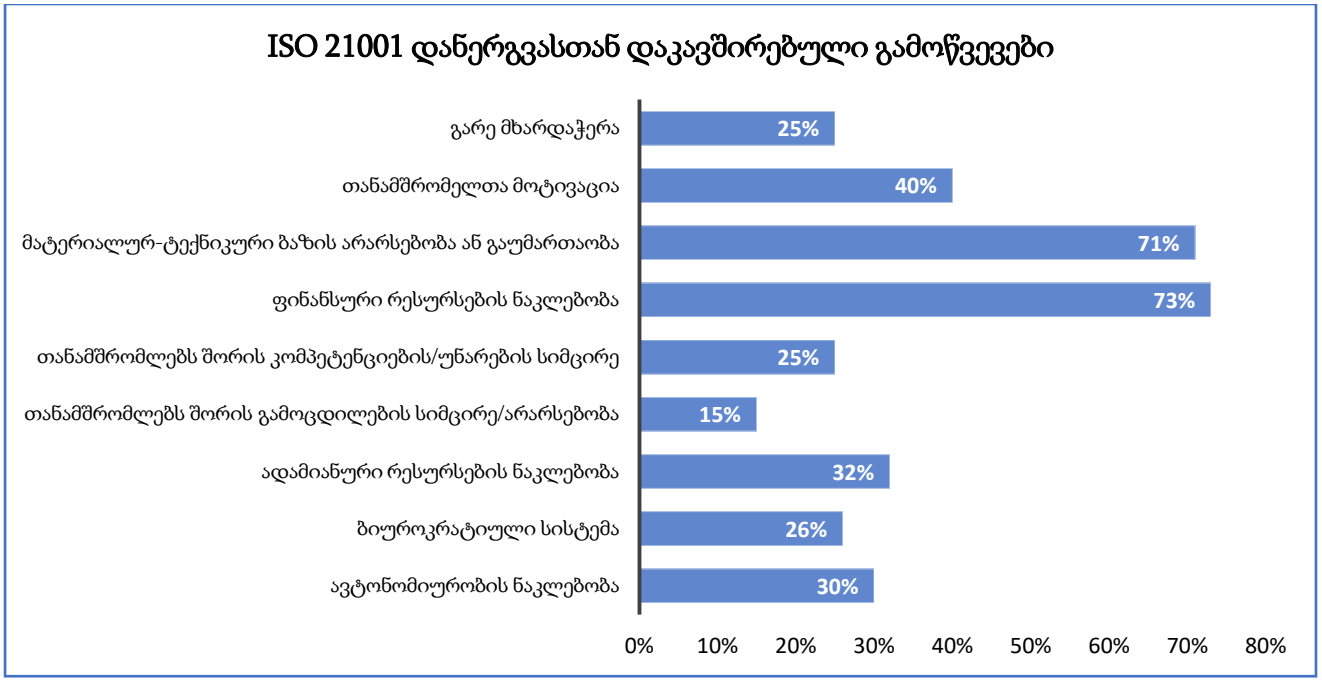


7.2 ISO 21001 სტანდარტის დანერგვის პროცესში არსებული გამოწვევები და ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებები

ISO 21001 სტანდარტის დანერგვის პროცესში არსებობს გარკვეული გამოწვევები, რომლებსაც საგანმანათლებლო დაწესებულებები აწყდებიან. აღნიშნული გამოწვევები კლასიფიცირდება რამდენიმე კატეგორიად. ესენია:

- ავტონომიურობის ნაკლებობა
- ბიუროკრატიული სისტემა
- ადამიანური რესურსების ნაკლებობა
- თანამშრომლებს შორის გამოცდილების სიმცირე/არარსებობა
- თანამშრომლებს შორის კომპეტენციების/უნარების სიმცირე
- ფინანსური რესურსების ნაკლებობა
- მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის არარსებობა ან გაუმართაობა
- თანამშრომელთა მოტივაცია
- გარე მხარდაჭერა

საჯარო და კერძო სკოლების დირექტორებს ვთხოვე შეეფასებინათ თვითოეული იდენტიფიცირებული გამოწვევა რამდენად რელევანტურია მათი საგანმანათლებლო დაწესებულებისთვის. როგორც აღმოჩნდა, დირექტორები ძირითად გამოწვევად ასახელებენ მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის არარსებობასა (71%) და ფინანსური რესურსების ნაკლებობას (73%).



როგორც ზემოთ უკვე განხივილეთ, ISO 21001 სტანდარტის დანერგვაში ძირითად როლს თამაშობს ადამიანური რესურსების საკმარისობა, მათი კომპეტენციები და გამოცდილება. გამოკითხული სკოლების გარკვეული ნაწილი აღნიშნავს, რომ ეს მათთვისაც გამოწვევაა. კერძოდ, სკოლების 32% დგას ადამიანური რესურსების სიმცირის პრობლემის წინაშე, 25% საუბრობს თანამშრომლებს შორის კომპეტენციების/უნარების სიმცირეზე, ასევე 40% აღნიშნავს, რომ თანამშრომელთა მოტივაცია გამოწვევას წარმოადგენს.

8. კვლევის შეზღუდვა და რეკომენდაციები მომავალი კვლევებისათვის

მოცემული კვლევის ფარგლებში, შერჩეული მეთოდოლოგიის გათვალისწინებით, მიღებული შედეგები არ იძლევა კვლევის შედეგების განზოგადების საშუალებას. ასევე, რთულია განსხვავებების იდენტიფიცირება სკოლის სხვადასხვა მახასიათებლების მიხედვით. საინტერესო იქნება ISO 21001 ძირითად

განზომილებებსა და მოსალოდნელ გამოწვევებზე რეპრეზენტატული კვლევის ჩატარება, რომელიც მოგვცემს განზოგადებული დასკვნების გაკეთების საშუალებას და გამოავლენს განსხვავებებს სკოლის ტიპის, მდებარეობის, მასში მოსწავლეთა რაოდენობისა და სხვა მსგავსი მახასიათებლების შესახებ.

9. დასკვნა

კვლევის შედეგად გამოკვეთილი მიგნებების მიხედვით, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ISO 21001 სტანდარტი ეფექტური და მოქნილი ინსტრუმენტია საგანმანათლებლო ორგანიზაციებისათვის, რომელიც ხელს უწყობს დაწესებულებაში ეფექტური მართვის სისტემის შექმნასა და ხარისხის კულტურის დამკვიდრებას. სტანდარტი ამა თუ იმ საგანმანათლებლო დაწესებულებას საშუალებას აძლევს დააკმაყოფილოს ეროვნულ, რეგიონალურ თუ საერთაშორისო დონეზე არსებული სტანდარტები, განავითაროს მართვის ეფექტური პრაქტიკები, იყოს გაუმჯობესებაზე ორიენტირებული დაწესებულება.

ქართულ საგანმანათლებლო კონტექსტზე საუბრისას, შეიძლება ითქვას, რომ საკანონმდებლო, ნორმატიული აქტების დონეზე, სისტემა მხარს უჭერს ISO 21001 სტანდარტის ძირითად პრინციპებს. მეტიც, მსგავსი პრინციპებისა და მიდგომების დანერგვას პრიორიტეტულად ასახელებს, თუმცა, დე-ფაქტოდ, საჯარო და კერძო ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებები დგანან არაერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევის წინაშე. აღნიშნული სტანდარტის ძირითადი განზომილებები სუსტი მხარეა სკოლებისათვის და შესაბამისად, მართვის, ეფექტური სისტემის შესაქმნელად, ისინი საჭიროებენ როგორც ფინანსურ მხარდაჭერას, ისე ადამიანური რესურსების გადამზადებასა და სისტემურ მუშაობას სტანდარტის თითოეული მიმართულებით.

გამოყენებული ლიტერატურა

Andrei, O. (2017). Particularities of Management and Quality Assurance in Education. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 12-18.

ISO 21001 International Standard. (2018). *Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use.*

Juhani , A., & Kari, J. (2019, June). *Quality management in educational organizations.* Retrieved from ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/334050838_Quality_management_in_education

Renata , M., Everton , R., Maria , H., & Luciano, P. (2020). Quality Management System in Educational Institutions:. *Global Journal of Researches in Engineering: J General Engineering*.

Wibisono, E. (2018). The new management system ISO 21001:2018: What and why educational organizations should adopt it. *11th International Seminar on Industrial Engineering and Management.* Makassar.

პროგრამის კონცეფცია - „ზოგადი განათლების რეფორმის ხელშეწყობა“. (n.d.). Retrieved 06 12, 2020, from საქართველოს განათლების, მეცნიერების კულტურისა და სპორტის სამინისტრო: https://www.mes.gov.ge/uploads/files/zogadi-ganatlebis-xelshecyoba.pdf