

**უმაღლესი განათლების  
ხარისხის უზრუნველყოფა:  
მიდგომები, გამოწვევები და  
შესაძლებლობები**



## სარჩევი

|  |    |
|--|----|
| <b>თავი I: ხარისხის უზრუნველყოფა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში და ხარისხის კულტურა</b> .....                     | 3  |
| ბოლონიის პროცესი.....  | 3  |
| ხარისხის უზრუნველყოფა ბოლონიის პროცესში .....  | 4  |
| უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის კონცეფცია, სახელმძღვანელო პრინციპები და მიზნები.....                            | 5  |
| ხარისხის კულტურა.....  | 10 |
| ერთიანი ხარისხის მართვა (Total Quality Management).....  | 14 |
| პრაქტიკული მაგალითები.....   | 16 |
| <b>თავი II: ხარისხის უზრუნველყოფა - ქართული საგანმანათლებლო კონტექსტი</b> .....  | 18 |
| ხარისხის უზრუნველყოფის მარეგულირებელი დოკუმენტები, ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის დანერგვის მნიშვნელოვანი ეტაპები .....   | 18 |
| ხარისხის გარე უზრუნველყოფა.....  | 20 |
| ხარისხის შიდა უზრუნველყოფა.....  | 23 |
| ხარისხის უზრუნველყოფის შესახებ ქართულ საგანმანათლებლო სივრცეში არსებული კვლევებისა და ძირითადი ტენდენციების მიმოხილვა..... | 27 |
| არსებული მდგომარეობა და რეკომენდაციები ხარისხის უზრუნველყოფის გაუმჯობესებისათვის .....                                     | 33 |
| <b>თავი III</b> .....  | 49 |
| <b>კონტინგენტის დაგეგმვა</b> .....   | 49 |
| <b>ბიზნესუწყვეტობის პროცესი / რისკების მართვა</b> .....  | 52 |
| ბიზნესის პროცესებზე ზემოქმედების ანალიზი.....  | 55 |
| რისკის შეფასება.....   | 56 |
| რისკის მართვა/უწყვეტობის მართვა .....  | 56 |
| შემოწმება, ტრენინგი და განახლება .....   | 57 |
| <b>ბიბლიოგრაფია</b> .....  | 58 |

## თავი I: ხარისხის უზრუნველყოფა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში და ხარისხის კულტურა

### ბოლონიის პროცესი

ევროპის 29 ქვეყნის უმაღლეს განათლებაზე პასუხისმგებელმა მინისტრებმა 1999 წლის 19 ივნისს იტალიის ერთ-ერთ უძველეს საუნივერსიტეტო ქალაქში, ბოლონიაში, ხელი მოაწერეს დეკლარაციას. აღნიშნულ დოკუმენტზე, რომელსაც *ბოლონიის დეკლარაცია* ეწოდა, შესაბამისმა სახელმწიფოებმა თავისი ხელმოწერით გამოხატეს საერთო მზადყოფნა მონაწილეობა მიეღოთ უმაღლესი განათლების ერთიანი ევროპული სივრცის ჩამოყალიბებაში.

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

საქართველო ბოლონიის პროცესს 2005 წელს ბერგენის სამიტზე შეუერთდა, რის შედეგადაც უმაღლესი განათლების სისტემაში მნიშვნელოვანი რეფორმები გატარდა. დღეს, ქართველი სტუდენტები პოსტსაბჭოთა სისტემისგან რადიკალურად განსხვავებულ, პროევროპულ სისტემაში იღებენ უმაღლეს განათლებას. ეს ფაქტი ეროვნულ საგანმანათლებლო სისტემაში ხარვეზების არსებობას არ გამორიცხავს. თუმცა, პოლიტიკური და სოციალური ტრანსფორმაციის პროცესში მყოფი საქართველოსთვის ბოლონიის პროცესი უმაღლესი საგანმანათლებლო სივრცის ხარისხიანი განათლების უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რაც აღნიშნულია არა მხოლოდ სხვადასხვა კომუნიკესა და ბოლონიის ნორმატიულ დოკუმენტებში, არამედ თავად ბოლონიის დეკლარაციაშიც (ბოლონიის დეკლარაცია 1999). ბერლინის კომუნიკეს (2003) თანახმად, პროცესში მონაწილე სახელმწიფოები ვალდებულია იღებენ ხარისხის განვითარებაზე ინსტიტუციურ, ეროვნულ და ევროპულ დონეზე. მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ ინსტიტუციურ დონეზე ხარისხის განვითარებაზე პასუხისმგებელი თავად უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებაა, რაც ნიშნავს უნივერსიტეტებში ხარისხის

უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი პირების დასაქმებას და ხარისხის კულტურის განვითარების ხელშეწყობას.

ევროპული უმაღლესი განათლების რეფორმის მიზნით ბოლონის პროცესის შედეგად დაარსდა ევროპის უმაღლესი განათლების სივრცე (EHEA). ბოლონის პროცესის მიზანი, როგორც ეს 1999 წელს ბოლონის დეკლარაციამ განსაზღვრა, არის საერთაშორისო თანამშრომლობისა და აკადემიური გაცვლის საფუძველზე ევროპული უმაღლესი განათლებისათვის ჰარმონიული არეალის შექმნა, რომელიც მიმზიდველია ევროპელი სტუდენტებისა და პერსონალისთვის მსოფლიოს სხვა მხარეებიდან. ევროპული უმაღლესი განათლების არეალის ძირითადი მიზნებია:

- ❖ სტუდენტთა, კურსდამთავრებულთა და უმაღლესი განათლების პერსონალის მობილობის ხელშეწყობა;
- ❖ სტუდენტების სამომავლო კარიერისთვის და დემოკრატიულ საზოგადოებებში აქტიურ მოქალაქეებად ცხოვრებისთვის მომზადება, მათი პიროვნული განვითარების ხელშეწყობა;
- ❖ დემოკრატიულ პრინციპებზე დაფუძნებული და აკადემიურად თავისუფალი მაღალი ხარისხის უმაღლესი განათლების მაქსიმალური ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა (IQM-HE, 2016).

## ხარისხის უზრუნველყოფა ბოლონის პროცესში

უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა წარმოადგენს საგანმანათლებლო პროგრამების შეფასების სისტემურ და სისტემატურ პროცესს. ის განსაკუთრებულ მასშტაბსა და პრიორიტეტულობას იძენს ბოლონის პროცესის ინიცირების შემდეგ, წარმოადგენს რა მის ერთ-ერთ ძირითად ამოცანას. უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა სავალდებულოა ბოლონის პროცესის მონაწილე თითოეული ქვეყნისათვის, მათ შორის საქართველოსთვის.

ხარისხის უზრუნველყოფა თავიდანვე ბოლონის პროცესის ერთ-ერთი მთავარი საყრდენი იყო და მნიშვნელოვან როლს ასრულებს უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის განვითარებაში. 2015 წლის მაისში ერევანში მინისტრიალის კონფერენციაზე

ბოლონიის პროცესის ფარგლებში განხორციელებულ უახლეს ანგარიშში, ხარისხის უზრუნველყოფა გამოიკვეთა, როგორც ბოლონიის პროცესის ერთ-ერთი წარმატებული მიღწევა.

ბოლონიის პროცესთან დაკავშირებული ხარისხის უზრუნველყოფის სამი ძირითადი მიღწევაა:

(1) ევროპაში შიდა და გარე ხარისხის უზრუნველყოფის საერთო სტანდარტების შემუშავება, კერძოდ, ევროპულ უმაღლეს განათლებაში ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტები და სახელმძღვანელო პრინციპები ("ESG");

(2) გამჭვირვალების და აღიარების მთელი რიგი ინსტრუმენტების დანერგვა (მაგ. დიპლომის დანართის ან ECTS კრედიტების განაწილება);

(3) ხარისხის უზრუნველყოფის ევროპული რეესტრის (EQAR) დაარსება. EQAR მართავს ხარისხის უზრუნველყოფის სააგენტოების რეესტრს, რომელთა საქმიანობა შესაბამისობაშია ESG- სთან. (IQM-HE, 2016)

### უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის კონცეფცია, სახელმძღვანელო პრინციპები და მიზნები

განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა დღევანდელ უმაღლეს საგანმანათლებლო სივრცეში დღის წესრიგის მთავარი საკითხია, ხოლო ხარისხის გაუმჯობესება, ალბათ, ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანაა, რომლის წინაშეც ნებისმიერი ინსტიტუტი დგება. ამასთან, მიუხედავად მისი მნიშვნელობისა, მისი კონცეფცია მაინც ერთგვარად ბუნდოვანია. კერძოდ, შეიძლება ითქვას, რომ იდენტური ხედვა, თუ როგორია იდეალური უნივერსიტეტი, თითქმის არ არსებობს და შესაძლებელია საუკეთესო უნივერსიტეტის სხვადასხვაგვარი გაგება და განმარტება არსებობდეს. ამასთან, ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა არის მხოლოდ იმის მაჩვენებელი, რომ დაწესებულებას შეუძლია შესაბამისი, სათანადო (სანდო) ხარისხის დემონსტრირება, რომელიც მუდმივ განვითარებაზეა ორიენტირებული.

ზოგადად, ხარისხის უზრუნველყოფის ცნება ყველა დაგეგმილ და სისტემურ ქმედებას მოიცავს, რაც ზრდის მოცემული სტრუქტურის, სისტემის და/ან სტრუქტურული ერთეულისადმი ნდობას, რომ მას მომსახურების დამაკმაყოფილებელ დონეზე შესრულება შეუძლია.

თავდაპირველად, ხარისხის უზრუნველყოფის მრავალი განსხვავებული მექანიზმი და კონცეფცია იქნა შემუშავებული პროდუქტისა თუ მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით, თუმცა დროთა განმავლობაში შეიცვალა „ხარისხის“ ცნების მნიშვნელობა. ბიზნესის სფეროში ხარისხთან დაკავშირებთ ორი მიდგომა არსებობს: ერთია „ხარისხის უზრუნველყოფა“, რომელიც განიმარტება, როგორც შეცდომების თავიდან აცილება; ხოლო, მეორე - “ხარისხის კონტროლი”, რომელიც შეცდომების პოვნასა და განსაზღვრას გულისხმობს. (Taylor, 1911) ხარისხის უზრუნველყოფის აღქმა ძალიან მრავალგანზომილებიანი და სპეციფიურია და ხანდახან განსხვავებული შეხედულებები არსებობს ხარისხის უზრუნველყოფის პროფესიონალებს, აკადემიურ პერსონალსა და სტუდენტებს შორისაც კი. (Smidt, 2015, გვ. 626)

ხარისხის უზრუნველყოფა განათლების სისტემაში იმ სახის აქტივობაა, რომელიც ზოგადად მიზნად ისახავს ხარისხის შენარჩუნებასა და განვითარებას. იგი მოიცავს კვლევას, ანალიზს, განსაზღვრული ნორმის შეფასებას, მოთხოვნებს, სხვადასხვა თანამდებობზე დანიშვნის პროცედურებს და ასევე, სხვადასხვა მექანიზმსა და სისტემას (Wahlen, 1999).

ხარისხის უზრუნველყოფა მრავალეტაპიანია. ამ ეტაპებში შედის დიზაინი, განვითარება, წარმოება, ასევე დანერგვა, მომსახურება და დოკუმენტაციის აღრიცხვა. განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების საშუალებით კი კონტროლდება ყველა ის საკითხი და სავალდებულო სტანდარტი, რომლებიც სწავლა-სწავლების პროცესს მეტად გლობალურს, მოთხოვნადსა და კონკურენტუნარიანს ხდის.

2005 წელს უმაღლეს განათლებაზე პასუხისმგებელმა მინისტრებმა მიიღეს დოკუმენტი “უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტები და სახელმძღვანელო პრინციპები”, რომელიც უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის ევროპულმა ასოციაციამ (ENQA) მოამზადა ევროპის სტუდენტთა ასოციაციასთან (ESU), ევროპის უმაღლესი განათლების ინსტიტუტების ასოციაციასა (EURASHE) და ევროპის უნივერსიტეტების ასოციაციასთან (EUA) თანამშრომლობით.

2005 წლის შემდეგ მნიშვნელოვანი პროგრესი იქნა მიღწეული ხარისხის უზრუნველყოფაში, ასევე ბოლონის პროცესის ისეთ სამოქმედო პრინციპებთან მიმართებაში, როგორცაა კვალიფიკაციების ჩარჩო, აღიარება და სწავლის შედეგების გამოყენების ხელშეწყობა. ყოველივე ამან თავისი წვლილი შეიტანა სტუდენტზე ორიენტირებული სწავლა-სწავლების პარადიგმის ცვლილებაში. უმაღლესი განათლების კონტექსტში განხორციელებული ცვლილებების გათვალისწინებით, 2012 წლის მინისტრიალის კომუნიკემ E4 ჯგუფს (ENQA, ESU, EUA, EURASHE) ისეთ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობით, როგორცაა საერთაშორისო განათლება (EI), ბიზნესევროპა და უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის ევროპული რეესტრი (EQAR), შესთავაზა საწყისი წინადადებების მომზადება “უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტებისა და სახელმძღვანელო პრინციპების” (ESG) რევიზიისათვის, რათა “გაუმჯობესდეს მისი მკაფიოობა, გამოყენება და გამოსადეგობა, მათ შორის მისი მოქმედების სფეროც”. რევიზიის პროცესმა მოიცვა რამდენიმე საკონსულტაციო ციკლი ძირითადი დაინტერესებული ორგანიზაციებისა და სამინისტროების მონაწილეობით. ყოველივე ზემოაღნიშნული აისახა დოკუმენტში - “უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტები და სახელმძღვანელო პრინციპები - ESG 2015”. ESG-ის ძირითადი მიზანია ხელი შეუწყოს სწავლასა და სწავლებაში ხარისხის უზრუნველყოფის ერთიან აღქმას როგორც საზღვრებს მიღმა, ასევე სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებს (სტუდენტი, პერსონალი, დამსაქმებელი, პარტნიორი და სხვ.) შორის. დაწესებულებებისა და ხარისხის უზრუნველყოფის სააგენტოების მიერ ESG გამოიყენება როგორც რეფერირების დოკუმენტი უმაღლესი განათლების ხარისხის შიდა



და გარე უზრუნველყოფის სისტემებისთვის. ESG არ არის ხარისხის სტანდარტი, არც იმის აღწერაა თუ როგორ ხორციელდება ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესი. ესაა სახელმძღვანელო, რომელიც მოიცავს სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან სფეროებს უმაღლეს განათლებაში წარმატებული სასწავლო გარემოსა და ხარისხიანი საქმიანობისათვის (ESG, 2015).

ESG-ს აქვს შემდეგი მიზნები:

- ❖ შექმნას სწავლისა და სწავლების ხარისხის უზრუნველყოფის საერთო ჩარჩო ევროპულ, ეროვნულ და ინსტიტუციურ დონეზე;
- ❖ უზრუნველყოს და გააუმჯობესოს უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის ხარისხი;
- ❖ მხარი დაუჭიროს ურთიერთდობას და ამით ხელი შეუწყოს აღიარებასა და მობილობას როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთ;
- ❖ საზოგადოებას მიაწოდოს ინფორმაცია უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის ხარისხის უზრუნველყოფის შესახებ.

ESG არის სტანდარტებისა და სახელმძღვანელო პრინციპების კრებული უმაღლესი განათლების შიდა და გარე ხარისხის უზრუნველყოფისათვის. ESG არის "ზოგადი პრინციპები", რომლებიც პრაქტიკული განხორციელების მრავალფეროვნების შესაძლებლობას იძლევა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ESG აღწერს "რა უნდა იქნეს მიღწეული და არა, "როგორ" უნდა გაკეთდეს.

ESG-ის მიზნებია ევროპაში ხარისხის უზრუნველყოფის ერთიანი ჩარჩოს შექმნა, უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესების ხელშეწყობა, ურთიერთდობის მხარდაჭერა და უმაღლესი განათლების ევროპულ სივრცეში ხარისხის უზრუნველყოფის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება (IQM-HE, 2016).

- ❖ საგანმანათლებლო საქმიანობის ხარისხსა და მის უზრუნველყოფაზე უპირველეს ყოვლისა პასუხისმგებელია უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება;



- ❖ ხარისხის უზრუნველყოფა რეაგირებს უმაღლესი განათლების სისტემების, დაწესებულებების, პროგრამებისა და სტუდენტების მრავალფეროვნებაზე;
- ❖ ხარისხის უზრუნველყოფა ხელს უწყობს ხარისხის კულტურის განვითარებას;
- ❖ ხარისხის უზრუნველყოფა ითვალისწინებს სტუდენტების, ყველა სხვა დაინტერესებული მხარისა და საზოგადოების საჭიროებებსა და მოლოდინებს.

უმაღლესი განათლება სხვადასხვა მიზნის მიღწევას ემსახურება. მათ შორისაა სტუდენტების მომზადება აქტიური მოქალაქეობისა და მათი მომავალი კარიერისათვის (მაგალითად, ხელი შეუწყოს მათ დასაქმებას); სტუდენტების პიროვნული განვითარების მხარდაჭერა; ცოდნის ფართო, მოწინავე ბაზის შექმნა და კვლევისა და ინოვაციის სტიმულირება. აქედან გამომდინარე, დაინტერესებულმა მხარეებმა შესაძლებელია განსხვავებულ მიზნებს მიანიჭონ პრიორიტეტი და უმაღლესი განათლების ხარისხი განსხვავებულად განიხილოს. ამდენად, ხარისხის უზრუნველყოფამ ეს განსხვავებული პერსპექტივები უნდა გაითვალისწინოს. ხარისხი, მიუხედავად მისი განსაზღვრის სირთულისა, ძირითადად სტუდენტს, მასწავლებელსა და სასწავლო გარემოს შორის ინტერაქციის შედეგია. ხარისხის უზრუნველყოფამ უნდა ჩამოაყალიბოს ისეთი სასწავლო გარემო, სადაც პროგრამის შინაარსი, სწავლის შესაძლებლობები და საშუალებები შესაბამისობაშია დასახულ მიზანთან.. ხარისხის უზრუნველყოფის საქმიანობის მთავარი მიზანი ანგარიშვალდებულებასა და განვითარებაზე უზრუნველყოფაა. ორივე ერთად აღებული ქმნის ნდობას უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების საქმიანობის მიმართ. ხარისხის უზრუნველყოფის წარმატებული სისტემა ინფორმაციას აწვდის უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებასა (უსდ) და საზოგადოებას უსდ-ს საქმიანობის ხარისხის შესახებ (ანგარიშვალდებულება), ისევე როგორც უსდ-ს აძლევს რჩევასა და რეკომენდაციებს საქმიანობის გაუმჯობესებასთან (განვითარებასთან) დაკავშირებით. ამგვარად, ხარისხის უზრუნველყოფა და ხარისხის განვითარება ურთიერთკავშირშია. მათ შეიძლება ხელი შეუწყონ ხარისხის კულტურის განვითარებას, რომელიც მოიცავს ყველას სტუდენტებიდან და აკადემიური პერსონალიდან დაწყებული, უსდ-ს ხელმძღვანელობითა და მენეჯმენტით დამთავრებული (ESG, 2015).

ESG 2015-ის პირველი ნაწილი მოიცავს დაწესებულების ან სტრუქტურული ერთეულის შიდა ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტებს. ამ ნაწილში ჩამოთვლილი სტანდარტები ხელს უწყობს დაწესებულებაში, ფაკულტეტზე ან სტრუქტურულ ერთეულში ხარისხის მართვის სისტემის შექმნას ან არსებულის შეცვლას. სინამდვილეში, სტანდარტები ვრცელდება აგრეთვე კომპეტენციებზე დაფუძნებული სწავლების შიდა ხარისხის მენეჯმენტზე. ამიტომ, ისინი ყურადღებით უნდა იქნეს გამოყენებული. ESG 2015-ში განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილებულია სტუდენტზე ორიენტირებულ სწავლაზე და სწავლის შედეგებზე დაფუძნებულ მიდგომაზე და, შესაბამისად, შეიძლება ითქვას, რომ კომპეტენციებზე დაფუძნებულ უმაღლეს განათლებას და შესაბამის ხარისხის შიდა მენეჯმენტის სისტემებსა და მეთოდებს შეუძლიათ თავიანთი ადგილის მოძებნა ESG 2015-ის სტანდარტების პირველ ნაწილში.

### ხარისხის კულტურა

უმაღლესი განათლების ინტერნაციონალიზაციამ უმაღლეს განათლებაში ანგარიშვალდებულებასა და პროცესების გამჭვირვალობაზე მოთხოვნა გაზარდა, რამაც თავის მხრივ, უმაღლესი განათლების სფეროში არსებული გამოწვევების გადასაჭრელად ხარისხის კულტურის ჩამოყალიბების აუცილებლობა განაპირობა (Smidt, 2015, გვ. 626).

ხარისხის კულტურა პირდაპირ კავშირშია ორგანიზაციულ კულტურასთან, რომელიც მუდმივად ორიენტირებულია ხარისხის განვითარებაზე და ხასიათდება ორი განსხვავებული ელემენტით: ერთი მხრივ, იგი მოიცავს საერთო ღირებულებების, რწმენის, მოლოდინებისა და ვალდებულებების კულტურულ-ფსიქოლოგიურ ელემენტებს, ხოლო მეორე მხრივ, პროცესებით განსაზღვრულ სტრუქტურებისა და მენეჯმენტის ელემენტებს, რომლებიც ზრდიან ხარისხს და უზრუნველყოფენ ინდივიდუალური ძალისხმევის კოორდინაციას.

ინსტიტუციური კულტურის კონცეფციის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია ის, რომ ის ეკუთვნის ადამიანებს და არა ორგანიზაციებს. ინსტიტუტებს შეიძლება ჰქონდეთ მისია

და სტრატეგიები, მაგრამ ადამიანების ჩვევებსა და დამოკიდებულებებს შეუძლიათ ამ ინსტიტუციური თავისებურებების დამახინჯება (EUA, 2006).

ხარისხის შესაბამისი კულტურის ხელშეწყობის მიზნით მნიშვნელოვანია, რომ უსდ-ს მენეჯმენტსა და პერსონალს კარგად ჰქონდეთ გაცნობიერებული და “ფლობდნენ“ ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემას.

ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა უნდა ეფუძნებოდეს დელეგირების პრინციპს. ძირითადი პასუხისმგებლობა, როგორც წესი, ეკისრება მმართველ (ან ექვივალენტ) ორგანოს, თუმცა, უსდ-ს სრული პერსონალი ჩართული უნდა იყოს ხარისხის უზრუნველყოფაში. სპეციფიკური პასუხისმგებლობები უნდა გადანაწილდეს დელეგირების პრინციპის შესაბამისად.

ხარისხის კულტურა არის ცალკეული კადრებისა და კოლექტიური ორგანიზაციული ვალდებულების შედეგი, რომელიც უწყვეტი გაუმჯობესებისკენაა მიმართული. ამგვარ კულტურაში ხარისხის უზრუნველყოფის პროცედურები არ მოიაზრება როგორც ბიუროკრატიული ტვირთი, არამედ როგორც გაუმჯობესებისა და განვითარების საშუალება.

ხარისხის კულტურა ემყარება თანმიმდევრულ, ერთიან და ჩართულობაზე ორიენტირებულ ხარისხის სისტემას, რომელიც:

- ❖ მჭიდროდაა დაკავშირებული ინსტიტუციონალურ ცვლილებებთან;
- ❖ ეფუძნება გადაწყვეტილებების მიღების ეფექტურ შიდა პროცესებსა და სტრუქტურას;
- ❖ კონტექსტისადმი მგრძობიარეა და ითვალისწინებს განსხვავებულ ორგანიზაციულ და დისციპლინარულ კულტურას;
- ❖ არის არა დასჯაზე, არამედ განვითარებაზე დაფუძნებული. იგი ასახავს მიმწოდებლის:

- ავტონომიურობასა და თავდაჯერებულობას;
- პერსონალისადმი და სტუდენტებისადმი ვალდებულებას (QCI, 2016, გვ. 6).

უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს ახასიათებთ უფლებამოსილების გადანაწილება, მიზნების ორაზროვნება და ისეთ შედეგებზე ორიენტირება, რომელთა გაზომვა გარკვეულ სირთულეებთანაა დაკავშირებული. ამიტომ, ხარისხის კულტურის დანერგვისათვის საჭიროა უნივერსიტეტმა იხელმძღვანელოს ორი მიდგომით:

- ❖ სტანდარტიზაციისა და ოპერაციების სისტემატიზაციის პროცესში გაითვალისწინოს დისციპლინების ან ადმინისტრაციულ და აკადემიურ ერთეულებს შორის განსხვავებები;
- ❖ შეიმუშაოს ისეთი კრიტერიუმები და ნორმები, რომლის მიხედვითაც წარმატებები და წარუმატებლობები კონსტრუქციული და გამჭვირვალე ფორმით იქნება მისაღები.

ხარისხის კულტურა ნიშნავს იმას, რომ ორგანიზაციაში ხარისხზე პასუხისმგებელია ყველა თანამშრომელი და არა მხოლოდ ხარისხის მართვის მენეჯერები (Harvey, Lee and Green, Diana, 1993).

ხარისხის კულტურის განვითარების მიზნით, საჭიროა ინსტიტუციაში ყველა მონაწილეს ჰქონდეს მის მიმართ კუთვნილების განცდა, რათა მათ შეძლონ, წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის დამკვიდრებასა და განვითარებაში. ამრიგად, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურებმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ მათ არ უნდა იმუშაონ იზოლირებულად. მათ მუშაობას ბევრად უფრო დიდი ეფექტი ექნება, თუკი ისინი მთელი ინსტიტუციის პროცესებში ფორმალურად ან არაფორმალურად ჩართვას უზრუნველყოფენ. ხარისხის კულტურის კიდევ ერთი მაჩვენებელი არის ტოპ-მენეჯმენტის მიერ გადაწყვეტილებების მიღებისას ხარისხის უზრუნველყოფის შედეგების გათვალისწინება. ამასთან, არსებულ გამოკითხვაზე დაყრდნობით მიღებული გადაწყვეტილებები/ცვლილებები გაზიარებული უნდა იყოს დაინტერესებულ მხარეებთან.

უმაღლეს განათლებაში ქვედა რგოლიდან (bottom-up approach) შეთავაზებული ინიციატივები ხშირად უფრო მეტად ეფექტურია, ვიდრე ზედა რგოლის დირექტივების (top-down) შესრულება. ხარისხის განვითარების პროცესში ქვედა რგოლის ჩართულობა და პროცესთან კუთვნილება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია უმაღლესი განათლების წარმატებისთვის. ხარისხის კულტურა არ ვითარდება განკარგულებებით ან წინასწარი შეთანხმებით. მისი დანერგვისთვის საჭიროა აკადემიურ საზოგადოებასთან დისკუსია იმ მიზნით, რომ მოიცვას მთელი ინსტიტუტი და დამკვიდრდეს თანმიმდევრული და ინტეგრაციული გზით (EUA, 2006). სტრატეგიული დაგეგმვა, შეიძლება ითქვას, რომ არის ერთ-ერთი საუკეთესო ხელშემწყობი ფაქტორი დაწესებულებაში ხარისხის კულტურის წარმატებული დანერგვისთვის. მართლაც, სტრატეგიულ ვაკუუმში ხარისხის კულტურის განვითარება შეიძლება გახდეს ყოველგვარ აზრს მოკლებული სავარჯიშო, რაც შეიძლება დემოტივატორად იქცეს. ამრიგად, ინსტიტუციური სტრატეგია შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც ხარისხის კულტურის კატალიზატორი და მიანიჭოს მას სტრატეგიული მიმართულება მასში შემავალი ხარისხის განსაზღვრის გამოყენებით. ამ მიდგომამ უნდა უზრუნველყოს შერჩეული ხარისხის განსაზღვრებისა და მისი მიღწევის გზების შესაბამისობა სპეციფიკურ ინსტიტუციურ მისიასთან (EUA, 2006). ”მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ თუ სტუდენტი, აკადემიური საზოგადოება, ვერ ხედავს დადებით შედეგებს შიდა ხარისხის პროცესებიდან, იმედგაცრუება და ცინიზმი დაისადგურებს და გამოიწვევს ხარისხის კულტურის ეროზიას, რომლის კვლავ აღდგენა დიდ სირთულეებთან იქნება დაკავშირებული” (EUA, 2006, გვ. 18).

ზემოაღნიშნულის გამო, დღეს საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში აქტიურად გამოიყენება უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ერთიანი ხარისხის მართვის (Total Quality Management) პრინციპები, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს უწყვეტი ხარისხი და ხარისხის კულტურის განვითარება. ამის შესახებ უფრო ვრცლად ვისაუბრებთ შემდეგ თავში.

## ერთიანი ხარისხის მართვა (Total Quality Management)

ერთიანი ხარისხის მართვა (TQM) არის პრაქტიკული, მაგრამ სტრატეგიული მიდგომა ორგანიზაციის მართვისთვის. იგი ყურადღებას საკუთარი მომხმარებლების საჭიროებებზე ამახვილებს. ეს მიდგომა უარყოფს ნებისმიერ სხვა შედეგს, გარდა საუკეთესო შედეგისა. ერთიანი ხარისხის მართვა (TQM) არ არის ლოზუნგების ერთობლიობა, არამედ თანმიმდევრული, მიზანმიმართული და სისტემატური მიდგომაა ხარისხის შესაბამისი დონის მისაღწევად. იგი აკმაყოფილებს ან აღემატება მომხმარებელთა საჭიროებებსა და სურვილებს. TQM შეიძლება მიჩნეულ იქნეს როგორც მუდმივი გაუმჯობესების ფილოსოფია, რომლის მიღწევაც მხოლოდ ადამიანების საშუალებითაა შესაძლებელი. TQM წარმოადგენს მოკლე და გრძელვადიანი პერსპექტივით ხარისხის გაუმჯობესებაზე გამიზნულ მუდმივ ცვლას, ხოლო ის ინსტიტუტები, რომლებიც მუდმივ ინოვაციას, გაუმჯობესებასა და ცვლილებას ახორციელებენ, უწყვეტი გაუმჯობესების ციკლში ხვდებიან. უწყვეტი გაუმჯობესების კულტურის შესაქმნელად მენეჯერები ენდობიან მათზე დაქვემდებარებულ პერსონალს, რაც გამოიხატება შესაბამის დონეზე გადაწყვეტილებების დელეგირებაში. შედეგად, თანამშრომლები იღებენ პასუხისმგებლობას საკუთარ სფეროში მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფაზე.

ორგანიზაციები, რომლებიც იზიარებენ TQM-ის ფილოსოფიას, განსაზღვრავენ ხარისხს მათი მომხმარებლების შეფასების მიხედვით. ისინი ხარისხის საბოლოო არბიტრები არიან და მათ გარეშე ინსტიტუტი არ იარსებებს. TQM-ის მიხედვით ხარისხი შეიძლება განისაზღვროს ისეთ ფენომენად, რაც აკმაყოფილებს და აღემატება მომხმარებლების მოთხოვნილებებს და სურვილებს (Sallis, 2002, გვ. 16,37). TQM-ის კულტურის განვითარებისთვის, ინსტიტუტები იყენებენ ხარისხის განვითარების სხვადასხვა სტანდარტს, მაგალითად: ISO 21001:2018, Investors in People UK (IIP), The Deming Prize(Japan), The Malcolm Baldrige National Quality Award (US), The European Quality Award (EFQM). მიუხედავად იმისა, რომ ეს სტანდარტები არ არის სავალდებულო, მათ მაინც

აქტიურად იყენებენ საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში ხარისხის ჩარჩოს აუდიტის და თვითშეფასების მიზნებისთვის.

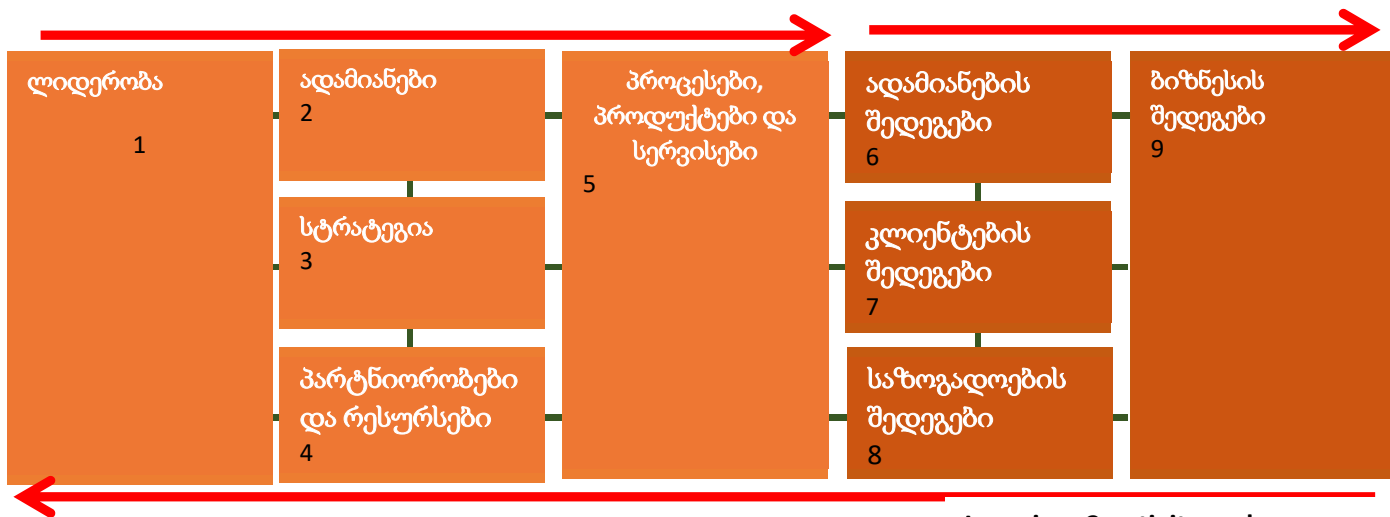
ჩამოთვლილთაგან, გარდა ერთიანი ხარისხის მართვის ფილოსოფიისა (TQM), ხარისხის მართვის ევროპული ფონდის სტანდარტები (EFQM) პირდაპირ კავშირშია ESG 2015-ის სტანდარტებთან. EFQM ეხმარება ორგანიზაციებს ფუნქციონირების გაუმჯობესებაში მისი საუკეთესო გამოცდილების მოდელის დახმარებით, რომელიც ყოვლისმომცველი მართვის ჩარჩოს წარმოადგენს და რომელსაც ევროპის 30 000-მდე ორგანიზაციაში იყენებენ.

EFQM-ის კონცეფცია დაფუძნებულია ცხრა კრიტერიუმზე, რომელიც ინსტრუქციისთვის მაღალი ღირებულებების მნიშვნელობას უნდა წარმოადგენდეს. მათი კავშირი ESG 2015-ის სტანდარტებთან ნიმუშის სახით მოცემულია ცხრილი #1-ში.

**ცხრილი #1**

მამოძრავებელი ძალა

შედეგები



© EFQM

Learning, Creativity and





- 1.1 ხარისხის უზრუნველყოფის პოლიტიკა (კრიტერიუმი 1)
- 1.2 პროგრამების შემუშავება და დამტკიცება (კრიტერიუმი 5 & 6)
- 1.3 სტუდენტზე ორიენტირებული სწავლა, სწავლება და შეფასება (კრიტერიუმი 5 & 6)
- 1.4 სტუდენტის მიღება, პროგრესია, აღიარება და სერტიფიცირება (კრიტერიუმი 5)
- 1.5 მასწავლებლები/ლექტორები (კრიტერიუმი 3)
- 1.6 სასწავლო რესურსები და სტუდენტების მხარდაჭერა (კრიტერიუმი 4)
- 1.7 ინფორმაციის მენეჯმენტი (კრიტერიუმი 2)
- 1.8 საჯარო ინფორმაცია (კრიტერიუმი 1, 5)
- 1.9 მიმდინარე მონიტორინგი და პროგრამების პერიოდული შეფასება (ბიზნესშედეგები 9)
- 1.10 პერიოდული ხარისხის გარე უზრუნველყოფა (კრიტერიუმი 1 და შეფასება)

## პრაქტიკული მაგალითები

(ესტონეთი)

ესტონეთის ტარტუს უნივერსიტეტის მაგალითი, სადაც ხარისხის კულტურის პროექტმა ხელი შეუწყო უნივერსიტეტის ახალი ხუთწლიანი სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესს. ახალი სტრატეგიული გეგმის შედგენის პროცესში, პერსონალი ყველა დონეზე მონაწილეობდა ინსტიტუციური პოლიტიკის, პრიორიტეტებისა და სტრატეგიის შემუშავებაში. უნივერსიტეტმა ჩაატარა შიდა SWOT ანალიზი, რომელშიც დაახლოებით 80 ადამიანი მონაწილეობდა, ძირითადად, უნივერსიტეტის საბჭოს წევრები. ანალიზს მოჰყვა თვითშეფასების ანგარიში, რომელიც ფართოდ გავრცელდა პერსონალის წარმომადგენლებს შორის. შემდეგი ნაბიჯი იყო ევროპის უნივერსიტეტის ასოციაციის (EUA) შეფასება აუდიტორთა ჯგუფის მიერ.

ორი ვიზიტის განმავლობაში უნივერსიტეტში 200-მდე სტუდენტი, რექტორსა და უნივერსიტეტის დაინტერესებულ მხარეებთან ერთად, მონაწილეობდნენ ზეპირ განხილვაში, რომელიც ანგარიშის სახით წარედგინა უნივერსიტეტის საბჭოს. სტრატეგიული გეგმის მომზადებას კოორდინირციას უწევდა ფაკულტეტებისა და ადმინისტრაციის წარმომადგენელთა 12-კაციანი კომიტეტი.

სტრატეგიული გეგმის სხვადასხვა ასპექტი იქნა წარმოდგენილი საუნივერსიტეტო გაზეთში. დასრულების შემდეგ, გეგმა გამოქვეყნდა ფაკულტეტებისა და უნივერსიტეტის ჟურნალის მთავარ გვერდებზე. სტრატეგიული გეგმა მოიცავს უნივერსიტეტის მისიას, ხედვას, ხუთ ძირითად მისაღწევ მიზანს, ინდიკატორებს და ა.შ.

### **(ავსტრია)**

ავსტრიის ვენის ეკონომიკისა და ბიზნესის უნივერსიტეტში (WU) პროგრამების ხარისხზე პასუხისმგებლობა ემყარება პროგრამის ხარისხის შეფასების ჯგუფის ჩართულობას სემინარების მეშვეობით, რომლებიც ყოველ ოთხ წელიწადში ერთხელ ტარდება. სემინარებში მონაწილეობს მთელი რიგი დაინტერესებული მხარეები, მათ შორის პროგრამის დირექტორი, პროგრამის ხარისხის მენეჯერი, დამსაქმებლის წარმომადგენლები, სტუდენტები, კურსდამთავრებულები და სხვა. სემინარები წარმოადგენს შესაძლებლობას, გადახედონ ბოლოდროინდელ საქმიანობას, შედეგებსა და გამოხმაურებებს და მრავალფეროვანი პერსპექტივების გათვალისწინებით განიხილონ მომავალი განვითარების იდეები. სემინარის შედეგებზე დაყრდნობით მუშავდება პროგრამის შემდგომი განვითარების ოთხწლიანი სამოქმედო გეგმა.

### **(ირლანდია)**

დუბლინის უნივერსიტეტი ხარისხის კულტურის განვითარების და ჩართულობის ამადლების მიზნით ხელს უწყობს უნივერსიტეტის მასშტაბით პერსონალის მონაწილეობას დაფინანსების პროგრამის საშუალებით (QuID). დაფინანსების მისაღწევად, თითოეულმა შემოთავაზებულმა პროექტმა უნდა აჩვენოს, რომ ის ხელს უწყობს ხარისხის გაუმჯობესებას როგორც სტრუქტურულ, ასევე ინსტიტუციონალურ დონეზე. ამ მიდგომით უნივერსიტეტი არა მხოლოდ მხარს უჭერს ინსტიტუტის მიმდინარე სტრატეგიული მიზნების მიღწევას, არამედ ზრდის ხარისხის კულტურის პოპულარიზაციას, რადგან მიღწეული ხელშესახები შედეგები მას უფრო მეტად თვალსაჩინოს ხდის, ვიდრე ხარისხის სხვა პროცესები.

## თავი II: ხარისხის უზრუნველყოფა - ქართული საგანმანათლებლო კონტექსტი

- ხარისხის უზრუნველყოფის მარეგულირებელი დოკუმენტები, ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის დანერგვის მნიშვნელოვანი ეტაპები;
- ხარისხის უზრუნველყოფის შესახებ ქართულ საგანმანათლებლო სივრცეში არსებული კვლევებისა და ძირითადი ტენდენციების მიმოხილვა;
- არსებული მდგომარეობა და რეკომენდაციები ხარისხის უზრუნველყოფის გაუმჯობესებისათვის.

### ხარისხის უზრუნველყოფის მარეგულირებელი დოკუმენტები, ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის დანერგვის მნიშვნელოვანი ეტაპები

საქართველოს კანონმდებლობის მიხედვით, ხარისხის უზრუნველყოფა არის: „შიდა და გარე შეფასების პროცედურები, რომელთა განხორციელება ხელს უწყობს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში განათლების ხარისხის გაუმჯობესებას“ („საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ“, მუხლი 2, 322). ამრიგად, განასხვავებენ შიდა და გარე ხარისხის უზრუნველყოფას. ხარისხის შიდა უზრუნველყოფა გულისხმობს ინსტიტუციის საქმიანობის მონიტორინგს უმაღლესი განათლების ხარისხის გაუმჯობესების კუთხით. ხარისხის გარე უზრუნველყოფა კი წარმოადგენს უსდ-ს და/ან საგანმანათლებლო პროგრამების ხარისხის შეფასების გარე მექანიზმებისა და პროცედურების ერთობლიობას.

ხარისხის უზრუნველყოფა, ჩვეულებრივ, მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: დაგეგმვა, შეფასება, მონიტორინგი, მიღწეული პოზიტიური შედეგების შენარჩუნება და გაუმჯობესება. ხარისხის როგორც შიდა, ისე გარე უზრუნველყოფა უნდა ხორციელდებოდეს თანმიმდევრული და მკაფიოდ ფორმულირებული კრიტერიუმების საფუძველზე. ხარისხის შიდა უზრუნველყოფა ემყარება რეგულარულ ინსტიტუციურ პროცედურებსა და მექანიზმებს, რომელთა სტაბილურობასაც განაპირობებს ხარისხის მყარი კულტურა, ხოლო ამ უკანასკნელის შექმნა უსდ-ს როგორც თითოეული წარმომადგენლის, ისე ყველა დაინტერესებული პირის ვალია.

ხარისხის გარე უზრუნველყოფა უმაღლესი განათლების სხვადასხვა სისტემაში სხვადასხვა ფუნქციის მატარებელია, როგორცაა, მაგალითად, უსდ-სათვის ფუნქციონირების უფლების მინიჭება, სახელმწიფოს მიერ აღიარებული აკადემიური ხარისხების გაცემის შესაძლებლობა, სახელმწიფოს მხრიდან დაფინანსების მიღების უფლება და სხვ. „საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო სივრცეში ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემების დანერგვა 2004 წლიდან დაიწყო მას შემდეგ, რაც საქართველოს პარლამენტის მიერ 24 დეკემბერს მიღებულ იქნა კანონი „უმაღლესი განათლების შესახებ.“ აღნიშნულ ფაქტს თან სდევდა 2005 წელს საქართველოს გაერთიანება ბოლონის პროცესში. სწორედ ამ პერიოდიდან იწყება ქართულ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემებზე საუბარი, ვინაიდან ხარისხის როგორც შიდა, ისე გარე უზრუნველყოფის აუცილებლობა საკანონმდებლო დონეზე განისაზღვრა.“<sup>1</sup>

ინსტიტუციური აკრედიტაციის პროცესი 2004 წელს დაიწყო საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ინიცირებით, ხოლო 2006 წლის 27 მარტს ამ მიზნით, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის №222 ბრძანებით, დაფუძნდა სსიპ საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებების სახელმწიფო სააკრედიტაციო სამსახური (შემდგომში - განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი), რომელიც უფლებამოსილი იყო, განეხორციელებინა ინსტიტუციური და პროგრამული აკრედიტაცია უმაღლეს, პროფესიულ და ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში. 2010 წელს „უმაღლესი განათლების შესახებ“ კანონში განხორციელებული ცვლილებების შედეგად სავალდებულო ლიცენზირების ნაცვლად შემოღებულ იქნა ავტორიზაციის პროცედურა, ხოლო აკრედიტაციის შინაარსი კი შეიცვალა. 2011 წელს დამტკიცდა „საგანმანათლებლო დაწესებულებების საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის

---

<sup>1</sup> „უმაღლესი განათლებისა და მეცნიერების სტრატეგიული განვითარება საქართველოში - უმაღლესი განათლების პოლიტიკის ანალიზი ხუთი სტრატეგიული მიმართულების მიხედვით, IV - ხარისხის უზრუნველყოფა,“ - განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი, ირინე დარჩია, თბილისი 2013;

დებულებისა და საფასურის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის №65/ნ ბრძანება, რომელიც ადგენს აკრედიტაციის სტანდარტებთან საგანმანათლებლო პროგრამის შესაბამისობას. მისი მიზანია განათლების ხარისხის ასამაღლებლად სისტემატური თვითშეფასების დამკვიდრება და ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების განვითარების ხელშეწყობა. ავტორიზაცია სავალდებულოა, ხოლო აკრედიტაცია ნებაყოფლობითია, თუმცა საქართველოს კანონმდებლობით სახელმწიფო დაფინანსების მოპოვება შეუძლიათ მხოლოდ აკრედიტებულ უმაღლეს საგანმანათლებლო პროგრამებზე ჩარიცხულ სტუდენტებს.

2015 წელს საქართველომ დაიწყო უმაღლესი საგანმანათლებლო სივრცეში ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის რეფორმა, რომელმაც საბოლოო სახე 2018 წელს მიიღო. რეფორმის მიზანი იყო ევროპული უმაღლესი საგანმანათლებლო სივრცის (EHEA) მიმართ ნაკისრი ძირითადი ვალდებულებებისა და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების ეროვნული სტრატეგიის ამოცანების შესრულება. აღნიშნული რეფორმის მთავარ მიზნებს შორის ფიგურირებდა შემდეგი: ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის განვითარებაზე დაფუძნებული და შედეგზე ორიენტირებული ფუნქციების გაძლიერება, განათლების ხარისხის განვითარება და ა.შ.

## ხარისხის გარე უზრუნველყოფა

ხარისხის გარე უზრუნველყოფა გულისხმობს ქვეყანაში არსებული უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციისა და საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის სტანდარტებთან შესაბამისობას; არსებული საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარებასა და ბაზრის კვლევაზე დაფუძნებული ახალი პროგრამების შემუშავებას, მათ შორის, პროგრამებს უცხოენოვანი, ერთობლივი და ორმაგი ხარისხებით; ასევე, პარტნიორი უნივერსიტეტებისა და სხვადასხვა საგანმანათლებლო ინსტიტუციების ჩართვას გარე შეფასების და კოლეგების მონაწილეობას ურთიერთშეფასების პროცესებში.

საქართველოში, ხარისხის გარე უზრუნველყოფის მთავარი მექანიზმი არის სსიპ-განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მიერ წარმოებული ავტორიზაციისა და აკრედიტაციის პროცესები. საქართველოს კანონმდებლობის მიხედვით, ავტორიზაცია არის „უსდ-ს სტატუსის მოპოვების პროცედურა, რომლის მიზანია სახელმწიფოს მიერ აღიარებული განათლების დამადასტურებელი დოკუმენტის გასაცემად შესაბამისი საქმიანობის განხორციელებისათვის აუცილებელი სტანდარტების დაკმაყოფილების უზრუნველყოფა („საქართველოს კანონი განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ“, მუხლი 7, პ.1).

2015 წლის ბოლოს იქნა ინიცირებული, ხოლო 2016 წლის თებერვალში მიიღეს ცვლილებები უმაღლესი განათლების შესახებ და განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ საქართველოს კანონებში, რომლებიც უკავშირდებოდა განახლებული ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის დანერგვის ხელშეწყობას. აღნიშნულ საკანონმდებლო ცვლილებებს შესაბამისი ასახვა მოჰყვა კანონქვემდებარე აქტებშიც. ახალი სტანდარტები, დაეფუძნა ESG 2015-ის დოკუმენტს და მოითხოვს უსდ-ების მხრიდან წინამდებარე სახელმძღვანელო დოკუმენტის მოთხოვნების შესრულებასა და შედეგების დემონსტრირებას, როგორც შეფასების ერთ-ერთ ძირითად კრიტერიუმსა და ინდიკატორს. ავტორიზაციის განახლებული სტანდარტები მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: მისია და სტრატეგიული განვითარება; ორგანიზაციული სტრუქტურა და მართვა; საგანმანათლებლო პროგრამები; პერსონალი; სტუდენტები და მათი მხარდაჭერის ღონისძიებები; კვლევა, განვითარება ან/და სხვა შემოქმედებითი საქმიანობა; მატერიალური, საინფორმაციო და ფინანსური რესურსები. სტანდარტების ცვლილებების ერთ-ერთი მიზანი იყო განვითარებაზე ორიენტირებული და შედეგზე დაფუძნებული გარე ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების გაძლიერება.

საქართველოს კანონმდებლობის მიხედვით, აკრედიტაცია არის „აკრედიტაციის სტანდარტებთან უსდ-ს საგანმანათლებლო პროგრამის შესაბამისობის განსაზღვრის პროცედურა, რომლის მიზანია განათლების ხარისხის ასამაღლებლად სისტემატური

თვითშეფასების დამკვიდრება და ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების განვითარების ხელშეწყობა და რომელთანაც დაკავშირებულია სახელმწიფო დაფინანსების მიღება, ასევე ამ კანონით გათვალისწინებული ზოგიერთი საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელება“ („საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ“, მუხლი 2, თ).

საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაცია დაიწყო 2011 წლის ზაფხულში, ხოლო აკრედიტაციის სტანდარტებისა და პროცედურის შემუშავება და დამტკიცება მოხდა 2010 წელს. უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის სტანდარტები განსაზღვრულია საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის N99/ნ ბრძანებით. აკრედიტაციის განახლებული სტანდარტები ეყრდნობა უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტებსა და პრინციპებს (ESG-2015). აკრედიტაციის განახლებული სტანდარტი მოიცავს იმავე ხუთ სტანდარტს, რასაც ძველი სტანდარტი, თუმცა ყველა სტანდარტი შედგება რამდენიმე კომპონენტისგან. ამასთანავე, თითოეული კომპონენტისთვის მოცემულია აღწერილობა, შეფასების კრიტერიუმები და ინდიკატორები/მტკიცებულები.

განახლებული სტანდარტის თანახმად, უნდა მოხდეს პროგრამის სწავლის შედეგების შეფასება, რაც პროგრამის მუდმივ შეფასებასა და გაუმჯობესებას ემსახურება. ასევე, განახლებულ სტანდარტში ცალკე კომპონენტი აქვს დათმობილი მაგისტრანტთა და დოქტორანტთა ხელმძღვანელობას. დოკუმენტი განსაკუთრებულ აქცენტს აკეთებს კვალიფიციურ და გამოცდილ პროგრამის ხელმძღვანელ(ებ)ზე, ასევე, აკადემიური და მოწვეული პერსონალის, აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალისა და სტუდენტთა თანაფარდობებზე. ამასთან, ცალკე კომპონენტი დაეთმო აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის პროფესიულ განვითარებას. აუცილებელი გახდა პროგრამის/სკოლის/ფაკულტეტის ბიუჯეტის წარმოდგენა. უფრო სიღრმისეული გახდა მეხუთე სტანდარტი და ყურადღება გამახვილდა პროგრამის როგორც შიდა, ასევე გარე შეფასებაზე და პროგრამის მუდმივ მონიტორინგსა და გაუმჯობესებაზე. აქვე



აღსანიშნავია, რომ მთლიან დოკუმენტს ხაზად გასდევს დაინტერესებული პირების ჩართვა პროგრამის შექმნისა და განვითარების პროცესში, აღნიშნული პროცესის გამჭვირვალობა და მოქნილობა.

აკრედიტაციის ახალი სტანდარტებისთვის მნიშვნელოვანია პროცესის დაკვირვება დინამიკაში და არა მხოლოდ არსებული მდგომარეობის განხილვა. შესაბამისად, მოთხოვნილი სტატისტიკური მონაცემები შესაძლებელს ხდის, დავინახოთ საგანმანათლებლო პროგრამის შედეგები და აქედან გამომდინარე, მისი ძლიერი და გასაუმჯობესებელი მხარეები.

### ხარისხის შიდა უზრუნველყოფა

უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში ხარისხის შიდა უზრუნველყოფის სისტემის დამკვიდრება ხშირად განიხილება, როგორც ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტი ხარისხის შენარჩუნების მდგრადი ჩარჩოს შესაქმნელად. შიდა ხარისხის განვითარების საჭიროება მოითხოვს ხარისხის განვითარების უწყვეტი სქემის შექმნას როგორც ინსტიტუციური, ასევე აკადემიური დისციპლინების დონეებზე.

შიდა ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა ეფუძნება დაგეგმე, განახორციელე, შეაფასე და განავითარე (PDCA) ციკლს, რომელიც გულისხმობს შემდეგს: დაგეგმე (plan); განახორციელე (do); შეაფასე (check); განავითარე (act). ეს ციკლი ცნობილია დემინგის ციკლის/მოდელის, ასევე შივორთის ციკლის სახელწოდებით. PDCA ციკლი დინამიური მოდელია, განმეორებადია და უწყვეტ განვითარებაზე ორიენტირებული. ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ხარისხზე აკეთებენ აქცენტს, მნიშვნელოვანია ხარისხის გაუმჯობესებაზე მუდმივი ზრუნვა. სისტემატიურ PDCA მიდგომას მივყავართ კონტროლთან, ხარისხის უზრუნველყოფასთან და ხარისხის კულტურის განვითარებასთან.

PDCA ციკლი გამოიყენება უმაღლეს საგანმანათლებლო ინსტიტუციებში სწავლა-სწავლების, კვლევის და ადმინისტრირების ხარისხის უზრუნველსაყოფად. PDCA ციკლის გამოყენება შესაძლებელია ნებისმიერ ინდივიდუალურ პროცესთან ან მთლიანად ინსტიტუციასთან მიმართებით, სადაც თითოეულ ურთიერდაკავშირებულ პროცესს საკუთარი PDCA ციკლი გააჩნია.

PDCA ციკლი გამოიყენება:

- როგორც უწყვეტი განვითარების მოდელი;
- როგორც ახალი პროექტის განვითარების შესაძლებლობა;
- როგორც პროცესის, პროდუქტის შექმნის ან ძველის გაუმჯობესების შესაძლებლობა;
- მონაცემთა შეგროვების და ანალიზის დაგეგმვის პროცესში პრობლემების ან გამომწვევი მიზეზების დახარისხების და პრიორიტეტიზაციის მიზნით;
- ნებისმიერი ცვლილების დანერგვისას.

PDCA ციკლის ფაზები შემდეგნაირად განიმარტება:

**Plan** - პროცედურა **დაგეგმვის ფაზაზე** გულისხმობს განსაზღვროს მიმართულებები და მიზნები, გამოიმუშაოს და განავითაროს მართვის სტრატეგია და ამოცანები, დაგეგმოს გარემოს და ხელმისაწვდომი რესურსების სისტემატურ ანალიზზე დაფუძნებული აქტივობები. შედეგი - გეგმის ფორმულირება. პასუხი კითხვაზე - რისი მიღწევა გსურთ და როგორ შეასრულებთ მას?

**Do** - გეგმის **განხორციელების ფაზა** გულისხმობს აქტივობების განხორციელებას.

**Check** - **შეფასების ფაზა** გულისხმობს განხორციელების შეფასებას, შედეგების გაზომვას, შედეგებზე კრიტიკულად ასახვას და დასახული მიზნების შედეგების შედარებას. შედეგი - მონიტორინგი და პროგრესის შეფასება გეგმასთან მიმართებით.

**Act** - **განვითარების ფაზა** გულისხმობს განვითარების საფეხურების ფორმულირებას, გეგმების მოდიფიცირებას საჭიროების შემთხვევაში და/ან მიზნების წინასწარ ფორმულირებას. მიზნების მიღწევის შემდეგ მნიშვნელოვანია პოლიტიკის შენარჩუნება და გაუმჯობესება.

PDCA ციკლის ყველა ფაზაზე მიზნები უნდა ჩამოყალიბდეს რაც შეიძლება კონკრეტულად, ხოლო განვითარების გეგმა უნდა იყოს რეალისტური. დაგეგმვის ფაზაში უნდა განიმარტოს, თუ როგორ შეფასდება შედეგები შეფასების ფაზაში. აღნიშნული მიდგომა საშუალებას იძლევა რეტროსპექტულად განისაზღვროს წარუმატებელი შედეგების მიზეზები და შემდგომი განვითარების კონკრეტული გზები.

PDCA ციკლი შეიძლება გამოყენებული იქნეს როგორც ცალკეულ პროცესთან, ასევე პროცესთა ერთობლიობასთან მიმართებით. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება ზრუნავს დაინტერესებულ მხარეებს მიაწოდოს საუკეთესო ხარისხის სწავლება, კვლევა და მომსახურება, რომელიც ორიენტირებულია მომხმარებლის მოლოდინების დაკმაყოფილებაზე. შესაბამისად, ამ ტიპის პროდუქტის უზრუნველყოფის პროცესში ჩართულია ბევრი აქტორი და პროცესი მუდმივ განვითარებაზეა ორიენტირებული. პროცესის წარმატებულად მართვის უზრუნველსაყოფად, ინსტიტუცია შედეგებს ობიექტურად და დეტალურად იყენებს. თვითშეფასების პროცესში ფასდება ინსტიტუციური ქმედითუნარიანობა. თვითშეფასების ანგარიში გვთავაზობს არა მხოლოდ პროგრამების, რესურსებისა და ოპერაციების ზუსტ აღწერას, არამედ ანალიზებს და განსაზღვრავს რამდენად კარგად ფუნქციონირებს ინსტიტუცია და თუ რამდენად აღწევს წინასწარ დასახულ ამოცანებს. აჩვენებს ძლიერ და სუსტ მხარეებს, მომავლის გეგმებთან ერთად ასახავს მიღწევებს. აღწერილი პროცესის მიზანი, უწინარესად, ინსტიტუციური განვითარებაა<sup>2</sup>.

PDCA ციკლის უწყვეტობა, განახლებადობა და დროში გაწერა ინსტიტუციის უწყვეტ განვითარებას უზრუნველყოფს. ციკლის რომელიმე ფაზაზე შეწყვეტა ან ციკლის არ განახლება აპრიორი არის იმის წინაპირობა, რომ უწყვეტი განვითარება არ არის უზრუნველყოფილი. უსდ-ის ძირითადი პროცესების წარმართვისას, PDCA ციკლის პრინციპზე დაყრდნობით, ხარისხის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელია ხარისხის

---

<sup>2</sup> Quality Assurance Framework, University Policy Papers, University of Amsterdam, p. 5-9

უზრუნველყოფის სამსახური, რომელიც უმაღლეს საგანმანათლებლო სფეროში გატარებული რეფორმების შედეგად 2005 წლიდან ჩამოყალიბდა.

აღნიშნული სამსახური უსდ-ებში არსებობს როგორც ცენტრალურ, ასევე, ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულების დონეზე, რომელთა კომპეტენციები „უმაღლესი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად, შემდეგვარად განიმარტა: „**მუხლი 31. ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური**

1. საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ძირითად საგანმანათლებლო ერთეულში სასწავლო და სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის, აგრეთვე მისი აკადემიური პერსონალისა და სამეცნიერო პერსონალის პროფესიული განვითარების ხარისხის სისტემატური შიდა შეფასების მიზნით, განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის მუდმივი განვითარებისათვის იქმნება ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური, რომელიც მოქმედებს ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის დებულების შესაბამისად.

2. ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური კავშირს ამყარებს და თანამშრომლობს საზღვარგარეთის ქვეყნებისა და მათი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების შესაბამის სამსახურებთან ხარისხის კონტროლის გამჭვირვალე კრიტერიუმებისა და მათი უზრუნველყოფის მეთოდოლოგიის ჩამოსაყალიბებლად.

3. ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური ხელს უწყობს სწავლების ხარისხის მაღალი დონის უზრუნველყოფას სწავლის, სწავლებისა და შეფასების თანამედროვე მეთოდების (მოდულები, საკრედიტო სისტემა და სხვა) გამოყენებისა და ავტორიზაციის/აკრედიტაციის პროცესისათვის თვითშეფასების მომზადების გზით.

3.1 ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური შეიმუშავებს ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის დამოუკიდებელი სამეცნიერო-კვლევითი ერთეულის სამეცნიერო-კვლევითი

საქმიანობის შიდა შეფასების წესს და მას დასამტკიცებლად წარუდგენს ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის საბჭოს.

3.2 ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის დამოუკიდებელი სამეცნიერო-კვლევითი ერთეულის სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის შიდა შეფასების წესი უნდა ეყრდნობოდეს სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის შეფასების საერთაშორისო სტანდარტებს (შეფასების პროცესში უცხოელ შემფასებელთა მონაწილეობა, სამეცნიერო ბიბლიომეტრიკის სხვადასხვა ფორმის გამოყენება და სხვა).

3.3 ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის დამოუკიდებელი სამეცნიერო-კვლევითი ერთეულის საქმიანობას აფასებს ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის დამოუკიდებელი სამეცნიერო-კვლევითი ერთეულის სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის შიდა შეფასების წესის საფუძველზე, რომელსაც შეიმუშავენ ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური და ამტკიცებს ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის საბჭო.

4. ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ხელმძღვანელისათვის წასაყენებელ მოთხოვნებს განსაზღვრავს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება.

## ხარისხის უზრუნველყოფის შესახებ ქართულ საგანმანათლებლო სივრცეში არსებული კვლევებისა და ძირითადი ტენდენციების მიმოხილვა

ქართულ საგანმანათლებლო სივრცეში ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის შიდა მექანიზმების შესახებ, ინფორმაციისა და მონაცემების ანალიზისათვის დავეყრდენით სამ კვლევას: ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა ინსტიტუციური მექანიზმები - გზამკვლევი (ბრეგვაძე, 2009), ხარისხის გაუმჯობესების მდგომარეობა საქართველოში - მიღწევები და პრობლემები (ჯავახიშვილი, 2010), „უმაღლესი განათლებისა და მეცნიერების

სტრატეგიული განვითარება საქართველოში - უმაღლესი განათლების პოლიტიკის ანალიზი ხუთი სტრატეგიული მიმართულების მიხედვით, IV - ხარისხის უზრუნველყოფა,“ - (განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი, დარჩია, 2013).

სამივე კვლევა ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმებზე გვაწვდის ინფორმაციას, რაც გულისხმობს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურების ფუნქციებს, მათ სტრუქტურას; აღნიშნულ სამსახურებში დასაქმებული პერსონალის კომპეტენციას; სამსახურის იმიჯს; კონკრეტულ პერიოდში ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმების წინაშე არსებულ გამოწვევებსა და რეკომენდაციებს შემდგომი განვითარებისა და გაუმჯობესებისათვის.

წლების განმავლობაში ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ფუნქციები ფოკუსირდებოდა შემდეგ აქტივობებზე<sup>3</sup>

- ❖ პროგრამების შეფასება;
- ❖ უნივერსიტეტის რესურსების პროგრამებთან შესაბამისობის შეფასება;
- ❖ პროფესორ-მასწავლებლების მიღება/დაწინაურება;
- ❖ აკადემიური პერსონალის შეფასება;
- ❖ აკადემიური პერსონალის განვითარება;
- ❖ სტუდენტთა აკადემიური მოსწრების მონიტორინგი;
- ❖ სტუდენტების საგნებზე დარეგისტრირება;
- ❖ სტუდენტთა მობილობა და კრედიტების აღიარება;
- ❖ დიპლომის დანართის შევსება.

ამავე პერიოდის საქართველოს კანონში „უმაღლესი განათლების შესახებ“ მოცემული განმარტებებიდან და ინსტიტუციური აკრედიტაციის ეროვნული სტანდარტებიდან

---

<sup>3</sup> ჯავახიშვილი, ნინო 2010: ხარისხის გაუმჯობესების მდგომარეობა საქართველოში - მიღწევები და პრობლემები. ნინო, თბილისი: თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი;

ასევე გამომდინარეობდა პასუხი კითხვაზე - თუ რას/ვის ხარისხს ამოწმებს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური:

1. საგანმანათლებლო პროგრამები;
2. სამეცნიერო საქმიანობა;
3. სასწავლო პროცესი;
4. აკადემიური პერსონალი;
5. ადმინისტრაციული პერსონალი და უმაღლესი საგანმანათლებლო სამსახურის ყველა სტრუქტურა, მათ შორის სტუდენტთა ხელშეწყობის სამსახური, ბიბლიოთეკა და ა.შ.;
6. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სტრატეგიული გეგმის, ორგანიზაციული სტრუქტურისა და რესურსების შესაბამისობა მის მისიასთან;
7. და სხვა... (ბრეგვაძე, 2009:23)<sup>4</sup>

ორივე კვლევა (ბრეგვაძე, 2009, ჯავახიშვილი, 2010) ადასტურებს, რომ ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურების ძირითადი ფუნქციები უკავშირდება საგანმანათლებლო პროგრამების მოწესრიგებას და სააკრედიტაციოდ მათ მომზადებას, სწორედ ამ კონტექსტში, ადამიანური და მატერიალური რესურსების პროგრამასთან შესაბამისობის დადგენას. ინსტიტუციების უმეტესობას აქვს სტუდენტთა აკადემიური მოსწრების მონიტორინგი და სტუდენტთა გამოკითხვა, როგორც პროგრამის შეფასების მექანიზმები. იმვითავე შემთხვევებში გვხვდება აკადემიური პერსონალის კოლეგიალური შეფასება. ხშირია აღნიშნული ერთეულის მიერ, ძირითადად, ტექნიკურ დეტალებზე (სილაბუსი, სასწავლო გეგმა და ა.შ.) აქცენტირება, რაც იწვევდა აკადემიური პერსონალის გარკვეულ გაღიზიანებას და ერთეულის მიმართ არაპოზიტიურ დამოკიდებულებებს.

მიუხედავად კანონში არსებული ჩანაწერებისა, წლების განმავლობაში ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურები მართლაც ფუნქციონირებდნენ, როგორც საგანმანათლებლო პროგრამების სააკრედიტაციო პროცესების წარმმართველი

---

<sup>4</sup> ბრეგვაძე, თამარ 2009: ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა ინსტიტუციური მექანიზმები - გზამკვლევი-თბილისი;



ერთეულები. ისინი ორიენტირებულნი იყვნენ პროგრამების ტექნიკურ გამართულობაზე, მათ შორის, სილაბუსებისა თუ სხვა დანართი დოკუმენტების სისწორესა და პროცედურულ შესაბამისობებზე. ყოველივე ზემოთქმულმა დაწესებულებები საბოლოოდ იმ რეალობის წინაშე დააყენა, რომ აკადემიურ თუ ადმინისტრაციულ პერსონალს შორის ჩამოყალიბდა სტერეოტიპები ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურების მიმართ, რის მიხედვითაც ამ უკანასკნელთ მიმართავდნენ მხოლოდ 5 წელიწადში ერთხელ პროგრამების აკრედიტაციისათვის მზადების პროცესში. ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური საკმაოდ დიდი ხნის მანძილზე მხოლოდ კანონში ჩანაწერის საფუძველზე იყო მართვის ორგანო.

ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურში დასაქმებული პერსონალი, კანონიდან და ამ ერთეულზე დაკისრებული ფუნქციებიდან გამომდინარე, აღჭურვილი უნდა ყოფილიყო ისეთი კომპეტენციებით, როგორცაა:

- ❖ აკადემიური მუშაობის (სწავლება & სამეცნიერო კვლევა) გამოცდილება;
- ❖ სოციალური კვლევის მეთოდების ცოდნა;
- ❖ იურიდიულ დოკუმენტებთან მუშაობის უნარი;
- ❖ ეფექტური კომუნიკაციის უნარი;
- ❖ ჯგუფში მუშაობის უნარი<sup>5</sup>.

იქიდან გამომდინარე, რომ ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურს ევალებოდა მსგავსი ფუნქციების განმახორციელებელ საერთაშორისო ინსტიტუციურ ერთეულებთან კომუნიკაცია, უცხო ენის ცოდნა პერსონალისთვის ერთ-ერთ აუცილებელ კომპეტენციას წარმოადგენდა. მნიშვნელოვანია, რომ განსაზღვრული ყოფილიყო ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურების თანამშრომელთა კომპეტენციები და მათი თავსებადობა არა მარტო ქართული კანონმდებლობის მოთხოვნებთან, არამედ საერთაშორისო სტანდარტებთანაც, ვინაიდან წინამდებარე ინსტიტუციები ამკვიდრებენ და ისინი უწყობენ ხელს ხარისხის კულტურის განვითარებას დაწესებულებასა და ქვეყანაში. მათ

---

<sup>5</sup> ბრეგვაძე, თამარ 2009: ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა ინსტიტუციური მექანიზმები - გზამკვლევი-თბილისი;

კომპეტენციაშია უმაღლესი განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის საერთაშორისო ასპარეზზე არსებული საუკეთესო პრაქტიკების მოძიება, შესწავლა და დანერგვა ლოკალურ დონეზე.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ფუნქციონირებისას ყველაზე ნაკლები ყურადღება ეთმობოდა სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის შეფასებას. თამარ ბრეგვამე ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა ინსტიტუციური მექანიზმების შესახებ გზამკვლევაში აღნიშნავს, რომ სამეცნიერო მუშაობა ფასდება შემდეგი ძირითადი კრიტერიუმებით:

**კვლევის შედეგი** (research output) - პუბლიკაციები იმპაქტ-ფაქტორის გამოცემებში (ციტაციის კოეფიციენტი), პატენტები და ა.შ.

**დოქტორანტების რაოდენობა** და ზოგადად სტუდენტების **მონაწილეობა** კვლევით საქმიანობაში, ახალგაზრდა კვლევითი კადრების მომზადების სისტემის არსებობა;

**კვლევისთვის მოზიდული სახსრები** (research income) - ადგილობრივი და/ან საერთაშორისო გრანტების თუ პირდაპირი დაკვეთების ფორმით, კონფერენციები და ა.შ.;

**კვლევითი გარემო** (research environment) - იგულისხმება სათანადო ინფრასტრუქტურა (ლაბორატორიები, აპარატურა, საველე სამუშაოს უზრუნველყოფა და ა.შ.);

**კვლევის რეპუტაცია** (research esteem indicator) - საკმაოდ სუბიექტური კრიტერიუმია, მაგრამ მიუხედავად ამისა, მას ხშირად მიმართავენ მაგალითად, უნივერსიტეტების რეიტინგული სიის შედგენისას. კვლევის რეპუტაციის შეფასების პრინციპი მდგომარეობს შემდეგში: ამა თუ იმ კვლევითი სფეროს წარმომადგენლებს თხოვენ დაასახელონ საკუთარ დარგში ყველაზე უფრო კომპეტენტური მკვლევარები (თუ შეფასება პიროვნებებს ეხება) ან უნივერსიტეტები (თუ შეფასება ინსტიტუციებს ეხება). ყველაზე ხშირად დასახელებული მკვლევარი/დაწესებულება ითვლება ყველაზე მაღალი პრესტიჟის მქონედ (ბრეგვამე, 2009:39).

გარდა იმისა, რომ ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურები აღნიშნულ აქტივობებს სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის შეფასების კუთხით არ ახორციელებდნენ (გარდა

ცალკეული გამონაკლისებისა), ნაკლები ყურადღება ეთმობოდა პროცესებისა და პროცედურებისა და ინსტიტუციური ეფექტიანობის შეფასებას.

ნინო ჯავახიშვილი ასევე ადასტურებს, რომ ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურების მთავარ გამოწვევად რჩება კვლევის ხარისხის უზრუნველყოფა, ხოლო მის მთავარ მიღწევას სწავლების ხარისხის ნაწილობრივი უზრუნველყოფა წარმოადგენს. აღნიშნული კვლევის შედეგად გაცემული რეკომენდაციების თანახმად<sup>6</sup> სასურველია:

- უნივერსიტეტების ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურების წარმომადგენლებს უტარდებოდათ ტრენინგები ქვეყნის მასშტაბით. ხოლო, შემდეგ, ისინი საკუთარ უნივერსიტეტებში ასრულებდნენ მულტიპლიკატორის როლს;
- უნივერსიტეტების ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურების წარმომადგენლებს უტარდებოდათ შეხვედრები ერთმანეთის გამოცდილების გაზიარების მიზნით;
- შეიქმნას პორტალი, სადაც უნივერსიტეტების ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურები აზრთა და გამოცდილებათა გაცვლა-გამოცვლას მოახერხებენ;
- ტარდებოდეს მეტი ტრენინგი პროფესორებისათვის;
- ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურებმა მეტი აქცენტი გააკეთონ პროგრამების და სილაბუსების შინაარსობრივ და არა ფორმალურ მახასიათებლებზე;
- პროგრამების დამტკიცების ფუნქცია ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურებმა სხვა ერთეულებს გადასცენ, ხოლო თვითონ უკვე არსებული, სხვების მიერ შექმნილი და დამტკიცებული პროგრამების შეფასებაზე გადავიდნენ და შეამოწმონ, რამდენად კარგად სრულდება ყველაფერი, რაც ქაღალდზე წერია;
- ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურებმა და შესაბამისად, უნივერსიტეტებმა მეტი აქცენტი გააკეთონ კვლევის ხელშეწყობაზე;
- ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის ყველა თანამშრომელს უნდა ესმოდეს უნივერსიტეტის მისია, უნივერსიტეტის და საკუთარი სტრატეგიული დოკუმენტების მნიშვნელობა და იცოდეს მათი შინაარსი, სწორად ესმოდეს განსხვავება ”ხარისხის მართვასა” და ”ხარისხის უზრუნველყოფას” შორის;

<sup>6</sup> ჯავახიშვილი, ნინო 2010: ხარისხის გაუმჯობესების მდგომარეობა საქართველოში - მიღწევები და პრობლემები. ნინო, თბილისი: თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი;

- სტუდენტების ცნობიერების ამაღლება და მათი მეტი ჩართულობა ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმებში;
- ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურებმა იფიქრონ სასწავლო პროგრამების გაუმჯობესებისათვის სათანადო კვლევების და შეფასების ფორმების განხორციელებაზე, როგორებიცაა, კოლეგების მიერ შეფასება, გარე შეფასება;
- ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურები ეცადონ მეტად გაითვალისწინონ და გაიზიარონ დასავლეთის გამოცდილება კვლევის და სწავლების გაუმჯობესების კუთხით.

### არსებული მდგომარეობა და რეკომენდაციები ხარისხის უზრუნველყოფის გაუმჯობესებისათვის

- ქართულ საგანმანათლებლო სივრცეში არსებული მდგომარეობა, საუკეთესო პრაქტიკა;
- ავტორიზაციის ექსპერტთა რეკომენდაციები;
- რჩევები ხარისხის უზრუნველყოფის გაუმჯობესებისათვის.

2015 წლიდან ESG-ზე დაფუძნებული ავტორიზაციისა და აკრედიტაციის სტანდარტების შემოღებას თან მოჰყვა ისეთი საკითხების აქცენტირება, როგორიცაა სტუდენტზე ორიენტირებული სწავლება, პროცესებში დაინტერესებული მხარეების მაქსიმალური ჩართვა, ინფორმაციის გაზიარება და ა.შ. ავტორიზაციის სტანდარტებში ცალკე სტანდარტი დაეთმო კვლევას, რამაც გააქტიურა კვლევის დაგეგმვისა და შეფასების პროცესების პრიორიტეტიზაცია; ასევე, აქცენტირდა უნივერსიტეტის მესამე მისიის - საზოგადოების სამსახურის (Community Service) ხარისხის უზრუნველყოფა. აღნიშნული სტანდარტების დანერგვას შედეგად მოჰყვა მთელი რიგი ცვლილებები ხარისხის უზრუნველყოფასთან დაკავშირებულ მიდგომებში. წინამდებარე სახელმძღვანელოს მიზნებიდან გამომდინარე გაანალიზდა განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის ვებ-გვერდზე განთავსებული უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებათა ავტორიზაციის საბჭოს 2018-2019 წლის გადაწყვეტილებები (27 უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ავტორიზაციის ექსპერტთა დასკვნა და მათში ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმების (2.2 კომპონენტი) აღწერილობითი ნაწილი, რეკომენდაციები, რჩევები და საუკეთესო პრაქტიკები).

მიმოხილული ინსტიტუციების მიხედვით, სტანდარტთან/კომპონენტთან შესაბამისობის საერთო სურათი ასე გამოიყურება:

| სრული შესაბამისობა | მეტწილი შესაბამისობა | ნაწილობრივი შესაბამისობა | შეუსაბამობა |
|--------------------|----------------------|--------------------------|-------------|
| 23%                | 50%                  | 27%                      | 0           |

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის სახელმძღვანელოს მიხედვით სტანდარტთან სრული, მეტწილი, ნაწილობრივი შესაბამისობა განიმარტება შემდეგნაირად:

**შეესაბამება მოთხოვნებს** - დაწესებულება შეფასებულია, როგორც „შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან“, თუ მისი რესურსები, დამკვიდრებული პრაქტიკა/სისტემა და მიღწეული შედეგები (ახლად დაარსებული უნივერსიტეტის შემთხვევაში - მოსალოდნელი შედეგები) სრულად შეესაბამება სტანდარტის კომპონენტების მოთხოვნებს;

**მეტწილად შეესაბამება მოთხოვნებს** - დაწესებულება ფასდება, როგორც „მეტწილად შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან“, თუ დაწესებულებაში არსებული რესურსები და დამკვიდრებული პრაქტიკა/სისტემა მეტწილად უზრუნველყოფს კომპონენტის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას და დაწესებულებას შეუძლია შესაბამისი შედეგების დემონსტრირება. თუმცა, დაწესებულებას აქვს სუსტი მხარეები, რომელთა მოკლევადიან პერიოდში (არაუმეტეს 1 წელი) დასაძლევად მას აქვს მზაობა და შესაბამისი რესურსებით უზრუნველყოფილი გეგმა

**ნაწილობრივ შეესაბამება მოთხოვნებს** - დაწესებულება შეფასებულია, როგორც „ნაწილობრივ შესაბამისობაშია მოთხოვნებთან“, თუ დაწესებულება საბაზო დონეზე უზრუნველყოფს კომპონენტის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას და მას აქვს ისეთი სუსტი მხარეები, რომელთა დასაძლევადაც საჭიროა მნიშვნელოვანი რესურსების მობილიზება. თუმცა, დაწესებულებას აქვს მზაობა და საშუალოვადიან პერიოდში (1 წელზე მეტი,

მაგრამ არაუმეტეს 3 წელი) სუსტი მხარეების დასაძლევად შესაბამისი რესურსებით უზრუნველყოფილი გეგმა.<sup>7</sup>

2018-2019 წლებში განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მიერ აკრედიტებულ იქნა 200-მდე უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამა, რომელთა ჩამონათვალი მოიცავდა როგორც ახალ, ასევე, რეაკრედიტაციასა და გეგმიურ მონიტორინგს დაქვემდებარებულ პროგრამებს. აღნიშნულ პროგრამებზე აკრედიტაციის ექსპერტთა მიერ შედგენილი დასკვნების ანალიზიდან გამომდინარე გამოვლინდა 176 საგანმანათლებლო პროგრამის აკრედიტაციის სტანდარტების 5.1 (შიდა ხარისხის შეფასება), 5.2 (გარე ხარისხის შეფასება) და 5.3(პროგრამის მონიტორინგი და პერიოდული შეფასება) კომპონენტებთან შესაბამისობის შემდეგი სტატისტიკა:

|     | სრული შესაბამისობა | მეტწილი შესაბამისობა | ნაწილობრივი შესაბამისობა | შეუსაბამობა |
|-----|--------------------|----------------------|--------------------------|-------------|
| 5.1 | 82,4%              | 15,9%                | 1,7%                     | 0           |
| 5.2 | 91,5%              | 7,9%                 | 0,6%                     | 0           |
| 5.3 | 85,2%              | 11,4%                | 3,4%                     | 0           |

მოცემული სტატისტიკა გვიჩვენებს, რომ ხარისხის უზრუნველყოფის მაჩვენებელი გაცილებით მაღალია პროგრამულ ჭრილში, ვიდრე ინსტიტუციურ დონეზე. ამის ერთ-ერთი მიზეზი შეიძლება იყოს ხარისხის უზრუნველყოფის საგანმანათლებლო პროგრამებზე ფოკუსირების ხანგრძლივი წინარე გამოცდილება.

დღეის მდგომარეობით, ქართულ საგანმანათლებლო სივრცეში, ხარისხის უზრუნველყოფა ჯერ კიდევ ასოცირდება ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურებთან, მათ ფუნქცია-მოვალეობებთან, განსაკუთრებით საგანმანათლებლო პროგრამების გარე ხარისხის უზრუნველყოფის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოყვანასთან, მაშინ

<sup>7</sup> უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის სახელმძღვანელო, განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, გვ.22

როდესაც თანამედროვე ხარისხის უზრუნველყოფა წარმოდგენილია როგორც კომპლექსური პროცესი (სწავლა/სწავლება, კლევა, საზოგადოების სამსახური)<sup>8</sup> და მასზე პასუხისმგებელი ვერ იქნება ცალსახად ერთი ერთეული. ეს არის ინსტიტუციის, როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმის, საქმიანობის მთავარი მიზანი და ამოცანა. ამ პროცესში ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური არის ერთ-ერთი მაკოორდინირებელი ერთეული.

საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაცია აღარ არის ხარისხის უზრუნველყოფის ერთადერთი საპასუხისმგებლო სფერო. ეს პასუხისმგებლობა სრულად უნდა იქნეს გაზიარებული საგანმანათლებლო პროგრამების კოორდინატორების/ხელმძღვანელების მიერ, რომელთა ფუნქციასაც სწორედ პროგრამის გამართულად ფუნქციონირებაზე ზრუნვა წარმოადგენს. ევროპულ უმაღლეს საგანმანათლებლო სივრცეში დამკვიდრებული საუკეთესო პრაქტიკისა და ავტორიზაციის ექსპერტთა რეკომენდაციების გათვალისწინებით, უნივერსიტეტში უნდა ხორციელდებოდეს მისი ძირითადი ფუნქციების: სწავლების, კვლევის, საზოგადოების სამსახურის ხარისხის უზრუნველყოფა ამ პროცესებში დაინტერესებული მხარეების მაქსიმალური ჩართულობით, ციკლური პროცესით და ადმინისტრაციის მაქსიმალური ეფექტიანობის უზრუნველყოფით.

შესაბამისად, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური ორიენტირებული უნდა იყოს შემდეგ მიმართულებებზე:

1. კვლევა (მათ შორის კვლევის სწავლებასთან ინტეგრაცია);
2. საგანმანათლებლო პროგრამების ხარისხის უზრუნველყოფა (მათ შორის სწავლა/სწავლება, შეფასება, განვითარება და ა.შ.);
3. მესამე მისიის ხარისხის უზრუნველყოფა;
4. ინსტიტუციური (პროცესების) ეფექტიანობის შეფასება;

---

<sup>8</sup> Lucien Bollaert, A Manual For Internal Quality Assurance In Higher Education looking for a new quality in HE in a new world 2<sup>nd</sup> updated and enlarged edition, 2019,pg. 286

5. პერსონალის მუდმივ განვითარებაზე ზრუნვა (სახელმძღვანელოების მომზადება, ტრენინგების ჩატარება, ექსპერტების მოძიება/მოწვევა, ურთიერთშეფასების ორგანიზება და ა.შ.);
6. დაინტერესებული მხარეების პროცესებში მაქსიმალური ჩართულობა;
7. საჯაროობა.

ზემოაღნიშნულ დასკვნების, როგორც აღწერილობით ნაწილში, ასევე, რეკომენდაციებსა და რჩევებში გამოტანილი შინაარსის მიხედვით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ უნივერსიტეტების გარკვეული ნაწილი ხარისხის უზრუნველყოფას, ხარისხის კულტურის დანერგვას და ხარისხის უზრუნველყოფის მოკლე და გრძელვადიანი გეგმების წარმატებით განხორციელებას უკავშირებს ინსტიტუციის სტრატეგიული განვითარებისა და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურების ფუნქციონირებას. ამ ტიპის ინსტიტუციებში მიმდინარეობს პროცესების მონიტორინგი და შეფასება, დაგეგმილია სწავლებისა და კვლევის, ისევე, როგორც მართვის ეფექტიანობის შეფასების მექანიზმები და გამოიყენება კვლევის შესაბამისი მეთოდები ინსტიტუციური განვითარებისთვის. მიუხედავად აღნიშნული სისტემების არსებობისა, PDCA ციკლის მიხედვით, ისინი უმეტესწილად დანერგვის ეტაპზეა და იმპლემენტაციის შედეგების დანახვა ჯერჯერობით არ არის შესაძლებელი.

ავტორიზაციის ექსპერტთა დასკვნების ანალიზის შედეგად, ასევე, იდენტიფიცირდება უნივერსიტეტების ერთი ნაწილი, სადაც ხარისხის უზრუნველყოფა ჯერ კიდევ საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარებას გულისხმობს. ამ უსდ-ებში, ინსტიტუციის აქტივობების, მისი რესურსების უწყვეტი შეფასებებისა და განვითარების უზრუნველსაყოფად, მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად საჭირო სისტემის შექმნა და იმპლემენტაცია მხოლოდ პროცედურულ დონეზეა. ამ ტიპის ინსტიტუციებისთვის ხარისხის უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული კვლევები ასოცირდება აკადემიური მოსწრების ანალიზთან, სტუდენტთა გამოკითხვებთან და აღნიშნული კვლევების შედეგების მიხედვით პროცესების გაუმჯობესების სტრატეგია იშვიათად არის შემუშავებული.



ავტორიზაციის ექსპერტთა ჯგუფები აღიარებენ, რომ *მიმდინარე ავტორიზაციის პროცესების შედეგად გაუმჯობესდა შიდა ხარისხის უზრუნველყოფის დებულებები, ჩამოყალიბდა მექანიზმები, რომელსაც ინსტიტუციები იყენებენ სწავლება/სწავლის და ნაწილობრივ კვლევის ხარისხის უზრუნველსაყოფად.*

მნიშვნელოვანია, რომ ექსპერტების დიდი ნაწილი აღნიშნავს ხარისხის უზრუნველყოფის, როგორც ინსტიტუციის სტრატეგიისა და მენეჯმენტის პროცესის განუყოფელი ნაწილის აღქმის აუცილებლობას და არა დამოუკიდებელი მექანიზმისა/სისტემისა, რომელიც ნაკლებადაა ინტეგრირებული სტრატეგიაში.

ექსპერტები აღნიშნავენ, რომ ეს პროცედურები საჯაროა, თუმცა დაინტერესებული მხარეების მაქსიმალური ჩართულობა ჯერ კიდევ გამოწვევად რჩება ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმების აღწერილობით ნაწილში ექსპერტებმა ძირითადი ყურადღება გაამახვილეს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის სტრუქტურაზე, ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმებზე და ხარისხის კულტურაზე. მათ მიერ გამოთქმული რეკომენდაციების და რჩევების მიხედვით ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურებმა უნდა უზრუნველყონ:

- ❖ ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მუშაობის პრინციპად დაგეგმე, განახორციელე, შეამოწმე, განავითარე (PDCA) ციკლის დანერგვა და მათი სრულყოფა სამოქმედო გეგმების შემუშავებით ფაკულტეტების და სტრუქტურული ერთეულების დონეზე;
- ❖ ხარისხის უზრუნველყოფის მარეგულირებელი პოლიტიკის და პროცედურების ორენოვანი (ქართულ და ინგლისურენოვანი) დოკუმენტების შექმნა, რომლებიც შემუშავდება ევროპის უმაღლესი განათლების სფეროში არსებული დაწესებულებების მიერ მიღებული მიდგომების სპექტრის გათვალისწინებით და რომლებშიც განსაზღვრული იქნება სამუშაოების შესრულების ვადები. ექსპერტები ეფექტურად გააზიარებენ მათ საუნივერსიტეტო საქმიანობაში ჩართულ მხარეებთან;
- ❖ ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის სისტემური ხედვის ჩამოყალიბება, რომელიც მოიცავს ხარისხის კულტურასა და მხარდამჭერ მექანიზმებს (მათ შორის

გაუმჯობესებისათვის შემუშავებულ რესურსებსა და აქტივობებს (როგორცაა მაგ., ტრენინგები));

- ❖ ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის სტრუქტურის თანამშრომლებს შორის პასუხისმგებლობების და ფუნქცია-მოვალეობების ჯეროვნად გადანაწილება როგორც ცენტრალურს, ასევე ფაკულტეტის დონეზე. ამ უკანასკნელში ხარისხის კულტურის განვითარების ხელშესაწყობად რეკომენდირებულია ფაკულტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის პერსონალის პასუხისმგებლობის ფარგლების გაფართოვება, ვინაიდან ისინი, ძირითადად, ფოკუსირებული არიან პროგრამებზე;
- ❖ უფრო მეტი პერსონალის ჩართულობა ხარისხის უზრუნველყოფის კვლევებში, კვლევების მეთოდებზე სანდოობის ამაღლება, აღნიშნული მიმართულებით მომუშავე პერსონალის კითხვარების შედგენასა და მათ ადმინისტრირებაზე მეტი კომპეტენციით აღჭურვა;
- ❖ მიღებული შედეგების, შეფასებების და რეკომენდაციების გაზიარება კვლევაში ჩართულ შესაბამის მხარეებთან;
- ❖ სტუდენტთა კონტიგენტის დაგეგმვის მექანიზმის, მეთოდოლოგიისა და სამიზნე ნიშნულების სისტემატური გადახედვა, აგრეთვე სტუდენტთა რაოდენობის განსაზღვრა თითოეული პროგრამისა და ადგილმდებარეობისათვის ცვალებადი მოთხოვნების შესაბამისად;
- ❖ სამეცნიერო კვლევითი კომპონენტის შეფასებისა და მხარდაჭერის მექანიზმების გაძლიერება;
- ❖ ტექნოლოგიების დანერგვა ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების განხორციელების ეფექტურობის გაზრდის მიზნით;
- ❖ შესაბამის დაინტერესებულ და საუნივერსიტეტო საქმიანობაში ჩართულ მხარეებთან სისტემატური კომუნიკაცია და მიმდინარე პროცესებში მათი ჩართულობის გაზრდა (მათ შორის - პროგრამის შემუშავების და თვითშეფასების ანგარიშის შედგენის პროცესებში);
- ❖ უნივერსიტეტში მოქმედი შეფასების სისტემების ანალიზი და მონაცემების შეგროვებისა და ანალიზის მიმართულებით მუშაობის გაძლიერება, რათა აღიწეროს არა მხოლოდ მონაცემები, არამედ განხორციელდეს მათი ინტერპრეტაცია და ნათლად ჩამოყალიბდეს, თუ როგორ ხდება უნივერსიტეტის მხრიდან მონაცემთა ინტერპრეტირება საუნივერსიტეტო საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით;

- ❖ მენეჯმენტის მიერ საერთაშორისო შემფასებელთა დახმარების გამოყენება და თანამშრომელთა ტრენინგი;
- ❖ სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტის შექმნის თაობაზე რეკომენდაციის გაწევა და აღნიშნულ სამსახურთან ერთად საუნივერსიტეტო საქმიანობის გაუმჯობესებისა და ინოვაციების დაგეგმვა;
- ❖ სხვა უნივერსიტეტებში არსებული პრაქტიკის გაზიარება უწყვეტი განვითარების მიმართულებით;
- ❖ საგანმანათლებლო პროგრამების მუდმივი განვითარებისა და განახლების პროცესში სტუდენტთა მოსწრების სტატისტიკის და შეფასების შედეგად მიღებული რჩევების გათვალისწინება.

ექსპერტთა დასკვნების საფუძველზე, რიგ უნივერსიტეტებში ხარისხის შიდა უზრუნველყოფის საუკეთესო პრაქტიკებად გამოიკვეთა:

- ❖ ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის თანამშრომლების თავდადება, მოტივაცია, ენერჯია, ენთუზიაზმი და უკეთესად მუშაობისათვის მზაობა;
- ❖ საერთო საუნივერსიტეტო თანამშრომლობაში ჩართულობა შრომის ბაზრის გადასინჯვის მიზნით;
- ❖ სტუდენტთა რაოდენობის რეგულირების საკითხის ფაკულტეტებისათვის გადაცემა;
- ❖ ხარისხის უზრუნველყოფის კონცეფციისა და ინსტრუმენტების მტკიცე კავშირი სტრატეგიულ გეგმასთან;
- ❖ კოლეგიალური ურთიერთდასწრება;
- ❖ შეფასებებში საერთაშორისო ექსპერტთა ჩართულობა.

*როგორც ვხედავთ, გარე ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების ცვლილებამ დიდი ზეგავლენა მოახდინა უნივერსიტეტებში ხარისხის შიდა უზრუნველყოფის მექანიზმებზე. გარკვეულწილად გაძლიერდა და განსხვავებული მოლოდინი გაჩნდა ინსტიტუციის მხრიდან შიდა შეფასებასთან/თვითშეფასებასთან მიმართებაში. სრულად ადაპტირდა ხარისხის უზრუნველყოფის დებულებები, ხარისხის უზრუნველყოფის*

*პოლიტიკის დოკუმენტები და ფორმალიზდა (უმეტეს შემთხვევებში) პროცესებისა და პროცედურების აღწერა, რაც თავის მხრივ, კარგი შიდა პრაქტიკების განვითარების საწინდარი გახდა. ამ პროცესში ხარისხის შიდა უზრუნველყოფის მთავარი გამოწვევაა, როგორ გახადოს პროცესი ნაკლებად ბიუროკრატიული, მოქნილი, გამარტივებული, მყისიერ გადაწყვეტილებებზე მორგებული.*

ყოველივე ზემოაღნიშნული გაცილებით მეტს მოიცავს, ვიდრე იმას, რასაც წლების განმავლობაში ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურები რეალურად აკეთებდნენ. უსდ-ს ცენტრალურ და ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულების ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება უნდა განისაზღვროს ისე, რომ ცენტრალურ სამსახურს ჰქონდეს პოლიტიკის შექმნის, სტრატეგიის განსაზღვრის, საბოლოო მონაცემების შეგროვების და ანალიზის ფუნქციები; პროცედურების შემოწმების, შეფასების ფუნქციები; ფაკულტეტის დონეზე უნდა მიმდინარეობდეს კომპეტენციებზე დაფუძნებული პროგრამების ხარისხის უზრუნველყოფა, კვლევის, საზოგადოებისთვის გაწეული სამსახურის ხარისხის უზრუნველყოფა, მონაცემთა შეგროვება, ანალიზი. ცენტრალური ერთეული კი უნდა უწყვეტად კოორდინირებას ამ პროცესებს.

გარე ხარისხის მექანიზმების ცვლილებების მიუხედავად, აუცილებელია, ინსტიტუციამ გაიაზროს სპეციფიური ინსტიტუციური კონტექსტი და განავითაროს ამ კონტექსტის და მიზნის შესაბამისი სისტემები, რაც უკეთ დაეხმარება სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების შესრულებაში და შიდა ხარისხის უზრუნველყოფის განვითარებაში, ვიდრე ფოკუსირება მხოლოდ გარე ხარისხის უზრუნველყოფის მოთხოვნებზე.

თანამედროვე ევროპული მიდგომა, თუ როგორი უნდა იყოს ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა, როგორია შიდა ხარისხის უზრუნველყოფის დიზაინი, ორ ძირითად ტენდენციას გამოკვეთს: ერთი მიდგომა გულისხმობს ხარისხის უზრუნველყოფისა და სტრატეგიული მენეჯმენტის ურთიერთკავშირს და განსაზღვრავს ხარისხის უზრუნველყოფას, როგორც მხარდამჭერ მექანიზმს ინსტიტუციური მიზნების მისაღწევად. მეორე მიდგომა ხარისხის უზრუნველყოფას მჭიდროდ უკავშირებს სწავლის შედეგების განსაზღვრასა და შეფასებას და ეს უნდა უკავშირდებოდეს ეროვნულ

კვალიფიკაციათა ჩარჩოს. ევროპაში პირველი მიდგომა ხდება უფრო დომინანტური, მაშინ როდესაც ინსტიტუციებში, რომლებიც უფრო მეტად პროფესიულ უმაღლეს განათლებაზე არიან ფოკუსირებულნი, ხარისხის უზრუნველყოფა მეორე, შედარებით უკანა პლანზეა გადატანილი. ფაქტობრივად, ამ ფოკუსირება პროგრამების შინაარსზე თუ ინსტიტუციურ მიზნებზე, ყოველთვის იყო დამოკიდებული იმ სტანდარტებზე, რომელსაც თავაზობდა გარე ხარისხის უზრუნველყოფა შიდა ხარისხის უზრუნველყოფას. თუ სტანდარტები პრიორიტეტულად სახავს შიდა ხარისხის უზრუნველყოფის მიერ ინსტიტუციური განვითარების აქცენტირებას, პროცესებიც ასე მიდის. ევროპაში ეს ყველაფერი ყოველთვის დამოკიდებულია გარე ხარისხის უზრუნველყოფის განვითარებაზე და სტრუქტურის მოწყობაც მას ექვემდებარება. ხშირად ამ სისტემის დიზაინი დამოკიდებულია, რამდენად მომწიფებულია თვითონ სისტემა, „maturity of Internal QA system” ანუ შეუძლია თუ არა მას, გადახედოს სისტემას მარეგულირებელ ცვლილებების ან ხარისხის კულტურის გამო (Gover/Loukkola, 2018).<sup>9</sup>

*ავტორიზაციის ექსპერტთა დასკვნების მიხედვით, იკვეთება ერთ-ერთი პოზიტიური ტენდენცია: არსებული ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა (ფოკუსირებული საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარებაზე), ავტორიზაციის მოთხოვნების შესაბამისად, განიცდის ტრანსფორმაციას და იღებს ინსტიტუციურ განვითარებაზე ორიენტირებული სისტემის კონტურებს. თუ ამ დრომდე, მხოლოდ ერთი ერთეული იყო პასუხისმგებელი შიდა ხარისხის უზრუნველყოფაზე, ისევე, როგორც გარე ხარისხის უზრუნველყოფის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე, ვხედავთ, რომ ეს პასუხისმგებლობა ხდება გაზიარებული (ყოველ შემთხვევაში, ექსპერტთა რეკომენდაციები სწორედ ამაზე ამახვილებენ ყურადღებას). ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურები მჭიდროდ თანამშრომლობენ სტრატეგიულ დაგეგმვაზე პასუხისმგებელ, სასწავლო პროცესის მარეგულირებელ, სამეცნიერო კვლევების, ადამიანური რესურსებისა და საზოგადოებასთან ურთიერთობის მართვის სამსახურებთან.*

<sup>9</sup> Gover, Anna/Loukkola, Tia 2018: *Enhancing Quality: From Policy to Practice* –, EQUIP;

ხარისხის კულტურის განვითარებისთვის, ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს კუთვნილების თემას. რამდენად გრძნობენ ამ საკითხთან ბმულად თავს აკადემიური პერსონალი, სტუდენტები, რამდენად მათია ხარისხის უზრუნველყოფა. იციან თუ არა ხარისხის უზრუნველყოფის რა პროცესები მიდის უნივერსიტეტში და რა სარგებელი შეიძლება მოუტანოს მათ ამ პროცესებმა. უნივერსიტეტებისთვის ასევე მნიშვნელოვანია სხვა დაინტერესებული მხარეებიც. ხარისხის უზრუნველყოფის პოლიტიკაში უნდა ჩანდეს თითოეული დაინტერესებული მხარის კონკრეტული სარგებელი და ეს ნებისმიერ დონეზე უნდა იყოს წარმოდგენილი. დაინტერესებული მხარეები უნდა გრძნობდნენ მიკუთვნებულობას, პასუხისმგებლობას და იღებდნენ სარგებელს მიმდინარე პროცესებიდან.

ცალსახად, ევროპული უმაღლესი საგანმანათლებლო სივრცე რეკომენდაციას უწევს ინსტიტუციებს, გადახედონ პროცესებს და დაინახონ, რამდენად ჩართულები არიან დაინტერესებული მხარეები პროცესებში, განსაკუთრებით აკადემიური პერსონალი და სტუდენტები. ამავდროულად, აკადემიურ პერსონალსა და სტუდენტებს ურჩევენ, უფრო აქტიურად ჩაერთონ ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესებში, აიღონ მმართველი როლი იმ სწავლების განათლების ხარისხის გასაუმჯობესებლად, რომელსაც ინსტიტუცია აწვდის მათ (Gover/Loukkola, 2018). ხარისხის კულტურის დანერგვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია კომუნიკაცია ხარისხის უზრუნველყოფის ერთეულებსა და ყველა დაინტერესებულ მხარეთა შორის.

2015 წელს ESG-მ პრიორიტეტად გამოაცხადა სტუდენტზე ორიენტირებული სწავლება. სტუდენტზე ორიენტირებული/ცენტრული სწავლება გულისხმობს სასწავლო პროცესსა და ზოგადად, მისაღწევ კომპეტენციებში პროგრესზე სტუდენტის მხრიდან მეტი პასუხისმგებლობის აღებას. ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანია კომპეტენციაზე დაფუძნებული სწავლება. კომპეტენციაზე დაფუძნებული უმაღლესი განათლების მოდელის შესახებ 2016 წელს ENQA-ს ეგიდით, 10 ინსტიტუციისგან შემდგარმა კონსორციუმმა მოამზადა სახელმძღვანელო „ხარისხის შიდა მართვა კომპეტენციებზე

დაფუძნებულ უმაღლეს განათლებაში<sup>10</sup>. ეს სახელმძღვანელო იქნება კარგი გზამკვლევი ESG სტანდარტების მოთხოვნების დაკმაყოფილებისთვის, ვინაიდან მის ტექსტში ვკითხულობთ:

**“სახელმძღვანელო განკუთვნილია კომპეტენციებზე დაფუძნებულ უმაღლეს განათლებაზე ორიენტირებული ინსტიტუციებისთვის, რომლებიც:**

- ❖ გეგმავენ დანერგვას ან უკვე დანერგეს კომპეტენციებზე დაფუძნებული უმაღლესი განათლება.
- ❖ დაინტერესებულნი არიან კომპეტენციებზე დაფუძნებული უმაღლესი განათლების შეფასებითა და გაუმჯობესებით.
- ❖ მიზნად ისახავენ გააძლიერონ დაინტერესებული მხარეები ინტერაქტიული შეფასების მეთოდებით; IQM პროცედურა დაფუძნებულია ინტერაქტიული შეფასების მიდგომაზე.
- ❖ სურთ, ხელი შეუწყონ მართვის პროცესის ორგანიზაციულ ცვლილებას კომპეტენციებზე დაფუძნებული უმაღლესი განათლების მიმართულებით; IQM პროცედურა მოიცავს ყველა დაინტერესებულ მხარეს.
- ❖ მზად არიან მობილიზება გაუკეთონ დანერგვის პროცესისთვის საჭირო რესურსებს; სახელმძღვანელო ორიენტირებულია სათანადო დანერგვის უზრუნველყოფაზე.
- ❖ განეკუთვნებიან სხვადასხვა უმაღლესი განათლების ტიპებსა და დისციპლინებს. სახელმძღვანელო გვთავაზობს დარგობრივად არასპეციფიკურ ხარისხის შიდა მართვის პროცედურას, რომელიც ეხება ყველა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებას, სწავლების ტიპის და ადგილის მიუხედავად.
- ❖ მოიძიებენ მეცნიერებაზე დაფუძნებულ ხარისხის მართვის პროცედურებს კომპეტენციებზე დაფუძნებული უმაღლესი განათლებისთვის; სახელმძღვანელო

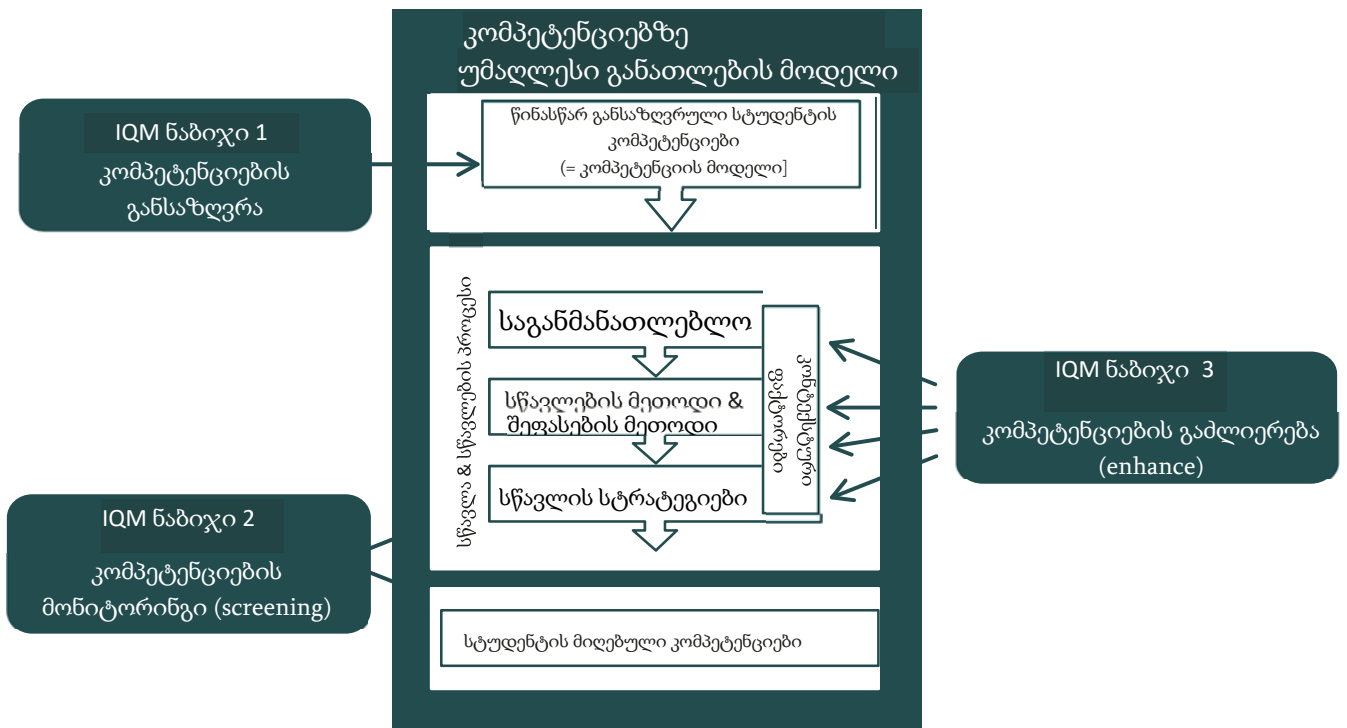
---

<sup>10</sup> IQM-HE (2016). Handbook for Internal Quality Management in Competence-Based Higher Education. Retrieved from <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>

დაფუძნებულია კომპეტენციების კვლევაზე, შეფასების კვლევაზე და დანერგვის კვლევაზე.

❖ ოპერირებენ უმაღლესი განათლების ევროპულ სივრცეში, რადგან სახელმძღვანელო ეფუძნება უმაღლესი განათლების ევროპული სივრცის მიღწევებს. თუმცა სახელმძღვანელო შესაძლოა სასარგებლო აღმოჩნდეს ნებისმიერი უმაღლესი საგანმანათლებლო ინსტიტუციისათვის, რომელსაც სჭირდება მეცნიერებაზე დაფუძნებული ხარისხის მართვის პროცედურა კომპეტენციებზე დაფუძნებული უმაღლესი განათლებისათვის”.

სახელმძღვანელოს სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენენ ადამიანები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან ხარისხის შიდა მართვაზე. იგი გთავაზობს ხარისხის შიდა მართვის პროცედურას, რომელსაც შეუძლია მოერგოს უმაღლესი განათლების კონტექსტს. ასევე, პროცედურის ზოგად სტრუქტურას, რომელიც სქემა 1-ში სამ საფეხურადაა წარმოდგენილი.



სქემა 1 : IQM პროცედურა



ამ საფეხურების დანერგვის მეთოდები შესაძლოა განსხვავდებოდეს ინსტიტუციური კონტექსტის მიხედვით. ამიტომ სახელმძღვანელო მოიცავს არა მხოლოდ დანერგვის ძალიან კონკრეტულ მეთოდებს, არამედ გასათვალისწინებელ ძირითად კომპონენტებსაც.<sup>11</sup>

აღნიშნული სახელმძღვანელოს თარგმანი ქართულ ენაზე მომზადდა Erasmus +-ის საქართველოს ეროვნული ოფისის მიერ და ხელმისაწვდომია მათ [ვებ-გვერდზე](#).

ევროპული უმაღლესი საგანმანათლებლო სივრცის (EHEA) რეკომენდაციით, ინსტიტუციამ უნდა განსაზღვროს, რას ნიშნავს სტუდენტზე ორიენტირებულობა. ზოგადი განმარტებით, ეს არის სერვისები სტუდენტებისთვის სწავლა/სწავლების პროცესში, ისევე, როგორც მათი ავტონომიურობის მაქსიმალური წახალისება, რაც ასევე, საჭიროებს პროფესორების მხარდაჭერას: შესაბამისი ტრენინგების ორგანიზება სპეციფიურ მეთოდოლოგიაში, ტექნოლოგიებში, კარგი პრაქტიკების გაზიარება და ა.შ. აღნიშნული მოითხოვს კურიკულუმის ცვლილებასაც.

EHEA ინსტიტუციას აძლევს ორმხრივ რეკომენდაციას: პირველი, მაქსიმალურად შეძლოს, განავითაროს სტუდენტისთვის უკუკავშირის გაზიარების მექანიზმი, მის სწავლებასა და სამუშაოზე, როგორც მნიშვნელოვანი ელემენტი სტუდენტების პასუხისმგებლობისა და სწავლის უნარების განვითარებისთვის და ასევე, სტუდენტებსაც აძლევენ რეკომენდაციას, აიღონ პასუხისმგებლობა თავიანთი სწავლების პროცესზე და გამოიყენონ ყველა ის მექანიზმი, რომელსაც ინსტიტუცია მათ სთავაზობს (Gover/Loukkola, 2018)<sup>12</sup>.

ევროპულ სტრუქტურებს მიაჩნიათ, რომ ყველა ეს ფუნქცია არ უნდა იყოს შესრულებული მხოლოდ ერთი ერთეულის მიერ. სასურველია, რომ მაგალითად, სტუდენტზე ორიენტირებული სწავლების დანერგვას ხელს უწყობდეს აკადემიური, ანუ ის დეპარტამენტები, რომლებიც არიან პასუხისმგებელნი კურიკულუმის განვითარებაზე;

<sup>11</sup> IQM-HE (2016). Handbook for Internal Quality Management in Competence-Based Higher Education. Retrieved from <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>

<sup>12</sup> Gover, Anna/Loukkola, Tia 2018: *Enhancing Quality: From Policy to Practice*–, EQUIP;

ცენტრები, რომლებიც ეხმარებიან აკადემიურ პერსონალს პედაგოგიურ განვითარებაში და ა.შ. ეს ყველაფერი დანერგილი უნდა იყოს სხვადასხვა და არა ერთ ერთეულში და ყველანი უნდა ემსახურებოდნენ ხარისხის კულტურის დანერგვას.

ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი, რომელიც ხარისხის უზრუნველყოფის (2.2 კომპონენტის) ანალიზისას გამოიკვეთა არის ექსპერტთა მხრიდან ნულოვანი აქცენტი უნივერსიტეტის მესამე მისიის (საზოგადოების განვითარებაში შეტანილი წვლილი) ხარისხის უზრუნველყოფაზე. ეს შესაძლებელია გამოწვეული იყოს აღნიშნული მისიის სხვა სტანდარტში (1.2) აქცენტირებით. თუმცა, სტუდენტზე ორიენტირებული სწავლების მსგავსად, აღნიშნული, უსდ-ის დიდ ნაწილში გარკვეული ყურადღების მიღმა დარჩენილი და მას ისევე სჭირდება დაგეგმვა, განხორციელება, შეფასება და გაუმჯობესება, როგორც სწავლებისა და კვლევის პროცესებს.

2009, 2010 და 2013 წლებში საქართველოში ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების შესახებ ჩატარებული ზემოაღნიშნული კვლევების შედეგად შემუშავებული რეკომენდაციების უმეტესობა კვლავ გვხვდება 2018-2019 წლების ინსტიტუციების ავტორიზაციის ექსპერტთა ჯგუფის მიერ გამოტანილ რეკომენდაციებში. კერძოდ, ავტორიზაციის ექსპერტთა დასკვნებში ხშირად ხაზგასმულია საქართველოში არსებული უსდ-ების ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურების თანამშრომლობის; ხარისხის უზრუნველყოფის კონცეფციის არსებობის; კონცეფციის სტრატეგიასთან კავშირის, კონცეფციის შესაბამისი პროცესების/პროცედურების ფორმალიზებული დოკუმენტების; პროცესების შეფასებისა და გაუმჯობესების; ინსტიტუციის შიგნით ხარისხის უზრუნველყოფის მიზნით სტრუქტურული ერთეულების მჭიდრო თანამშრომლობის, საერთაშორისო პრაქტიკის გაზიარების და საერთაშორისო და ადგილობრივი კოლეგიალური ურთიერთშეფასების აუცილებლობა.

ხარისხის უზრუნველყოფა გულისხმობს სტანდარტიზაციას და ასევე, სივრცის ინოვაციებისა და კრეატიულობისთვის, რათა შესაძლებელი გახდეს მთელი სისტემის და ინსტიტუციური მენეჯმენტის ერთიანი სურათის წარმოდგენა. ამავდროულად, მნიშვნელოვანია, რომ ხარისხის უზრუნველყოფა არ დარჩეს ფორმალურ პროცესად. იგი

მთავარი მექანიზმია სწავლა/სწავლების, კვლევის, ადმინისტრირებისა და საზოგადოებრივ სამსახურის ხარისხის განვითარებისთვის. მნიშვნელოვანია, რომ ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა ეფუძნებოდეს ინსტიტუციის მისიასა და მიზნებს, მიყვებოდეს სტრატეგიულ გეგმას.

## თავი III

### კონტინგენტის დაგეგმვა

როგორც ვიცით ევროპის ერთიანი საგანმანათლებლო სივრცე არის კომპეტენციებზე დაფუძნებული განათლების სისტემა. კომპეტენციებზე დაფუძნებულ უმაღლესი განათლებაზე გავლენას ახდენენ კონტექსტური ფაქტორები, როგორებიც არის ფინანსური რესურსები, სტუდენტთა რაოდენობა, თანამშრომელთა რაოდენობა, აუდიტორიების რაოდენობა, სასწავლო აღჭურვილობის რაოდენობა და სხვა. ერთერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც ასოცირდება ხარისხთან არის სტუდენტების და პროფესორ-მასწავლებლების შეფარდება. ამ ფაქტორს, 20%-ნი წონით განიხილავს უსდ-ს რეიტინგის დადგენისას ისეთი ორგანიზაცია როგორც არის QS World University Rankings. OECD ქვეყნებისთვის, უმაღლესი განათლების სფეროში, 2016 წელს ეს მაჩვენებელი შეადგენდა საშუალოდ 14.8:1<sup>13</sup> ერთ-ერთ ბრიტანულ წყაროში ხაზგასმულია, რომ “მნიშვნელოვანი იყო იმის აღიარება, რომ სტუდენტ-აკადემიური პერსონალის შეფარდება თავისთავად არ არის ხარისხის ან სტუდენტის კმაყოფილების მაჩვენებელი. ეს მაჩვენებლები ბუნებრივად განსხვავებულია სფეროების მიხედვით, ინსტიტუციების მიხედვით, და საგნების განსხვავებული სასიცოცხლო ციკლების მიხედვით’. თუმცა, ისინი ‘მიუთითებენ იმაზე თუ აკადემიური პერსონალის რამდენი დრო არის ხოლმე გამოყოფილი ერთ სტუდენტზე, და ასევე დამოკიდებულია იმაზე თუ როგორ გამოიყენება ეს დრო. ხშირად ეს გვეხმარება განვსაზღვროთ სტუდენტის გამოცდილების ხარისხი და მისი შემზღვევითი ფაქტორები”.

როგორც სტუდენტთა მრავალ გამოკითხვაში ვლინდება, ხარისხთან ასოცირების საფუძველი არის ის რომ, სტუდენტები არჩევისას უპირატესობას ანიჭებენ ისეთ უსდ-ს სადაც მათ ნაკლები რაოდენობის სტუდენტან მოუწევთ რესურსების გაზიარება და მათ მეტი ყურადღება დაეთმობა პროფესორების მხრიდან. როგორი იქნება საბოლოოდ

<sup>13</sup> [https://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=EAG\\_PERS\\_RATIO](https://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=EAG_PERS_RATIO)

უნივერსიტეტისთვის ეს მაჩვენებელი დამოკიდებულია იმაზე თუ როგორია უსდ-ს სიმძლავრე. მომსახურებაში სიმძლავრე ნიშნავს ორგანიზაციის მიერ მოზიდული რესურსებით მომხმარებლების მაქსიმალური რაოდენობის ხარისხიანად მოემსახურება დროის გარკვეულ პერიოდის განმავლობაში. საქართველოში, უმაღლესი განათლების სისტემაში ჩვენ სიმძლავრის ნაცვლად ვიყენებთ ტერმინს “სტუდენტთა კონტინგენტი”.

სტუდენტთა კონტინგენტის დაგეგმვა და სტუდენტების მოთხოვნილი ზღვრული რაოდენობის განსაზღვრა არის ავტორიზაციის სტანდარტების მოთხოვნა (ქვესტანდარტი “2.2 ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმები”).

როგორ შეიძლება დაადგინო რამდენი უნდა იყოს უსდ-ში სტუდენტთა კონტინგენტი? ამაზე არსებობს რეკომენდაციები განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მიერ გამოქვეყნებულ სახელმძღვანელოში.<sup>14</sup> არის თუ არა ეს რეკომენდაციები საკმარისი?

სტუდენტთა კონტინგენტის რაოდენობა დამოკიდებულია ყველა სახის რესურსებზე, რომელთა გამოყენებითაც უსდ შესძლებს ხარისხიანი მომსახურების მიწოდებას სტუდენტებისთვის. ამ ოპტიმალური სტუდენტთა კონტინგენტის რაოდენობის, რომელიც არსებითად წარმოადგენს უსდ-ს სიმძლავრეს, დადგენისთვის შეიძლება გამოვიყენოთ ფაქტორული ანალიზის მეთოდი. მსგავსი მიდგომის გამოყენება გვხვდება სტატიაში.<sup>15</sup>

ამ მიდგომის მიხედვით დგინდება თეორიული, ნორმალური და პრაქტიკული სიმძლავრე. ამ სამი მაჩვენებლის საფუძველზე გასაშუალოებით დგინდება ოპტიმალური სიმძლავრე, ანუ სტუდენტთა კონტინგენტის ოპტიმალური რაოდენობა. თეორიული სიმძლავრე ეფუძნება ხელმისაწვდომ ფიზიკურ ადგილებს. ის არ იძლევა საშუალებას დაგეგმვისას გაითვალისწინოთ თუ რამდენად შეესაბამება სასწავლო აუდიტორიების

---

<sup>14</sup> “უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაცია”, სახემძღვანელო, გ. 10, განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, 2018

<sup>15</sup> “Determining Optimum Campus Enrollment: One Method”, Frank Hobengarten, EdD, C&U Journal, Spring, 2003.

სახეობა და თავისებურება (ზომა, ადგილების რაოდენობა, დაგეგმარება, ადგილმდებარეობა, აღჭურვილობა და სხვა) სასწავლო პროცესის საჭიროებებს. ის ითვალისწინებს მხოლოდ თეორიულად არსებულ სასწავლო და დამხმარე ფართს უსდ-ს მიერ არჩეული ნორმების საფუძველზე. ნორმებში იგულისხმება სასწავლო და დამხმარე ფართის რამდენი კვადრატული მეტრი უნდა იყოს გამოყოფილი ერთ სტუდენტზე. მსოფლიოში მიღებული ნორმებია 1.5-დან 14 კვადრატულ მეტრამდე<sup>16</sup>. ამ დროს გასათვალისწინებელია სტუდენტების სამუშაო ადგილების ზომები, აუდიტორიების რაოდენობა და მათი ზომები ადგილების რაოდენობის თვალსაზრისით, რამდენ საათს მუშაობს უსდ დღეში და რამდენ დღეს მუშაობს კვირაში და სხვა. ყველაზე კარგ შემთხვევაში ასეთი სიმძლავრე წარმოადგენს უსდ-ს ფიზიკური ფართის მაქსიმალურ სიმძლავრეს, რომელიც არ არის და ვერც იქნება მიღწევადი რეალობაში. მაგრამ, სიმძლავრის დაგეგმვის შემდგომ ეტაპებზე ხდება ამ სიმძლავრის “დაზუსტება” რისკების და დამატებითი შეზღუდვების გათვალისწინების გზით.

ნორმალური სიმძლავრე არის სტუდენტთა რაოდენობა რომელიც ყოველწლიურად რეალურად, ერთდროულად და შეფერხების გარეშე სწავლობდა უსდ-ში დაგეგმვის წინა რამდენიმე წლის განმავლობაში (მაგალითად, ბოლო 10 წლის განმავლობაში). ამ რაოდენობაში იქნება გათვალისწინებული შიდა მობილობა, გარე მობილობა როგორც უსდ-ში ისე უსდ-დან, აკადემიურ შვებულებაში გასვლა, აკადემიური შვებულებიდან დაბრუნება და სხვა. ეს სიმძლავრე გვიჩვენებს რამდენად სტატისტიკურად დინამიურია სტუდენტთა კონტინგენტი უსდ-ში. რაც უნდა იყოს გათვალისწინებული სტუდენტთა კონტინგენტის საბოლოო დადგენისას.

პრაქტიკული (ყველაზე რეალისტური) სიმძლავრის დადგენისას ითვალისწინებენ ისეთ ფაქტორებს როგორცაა აკადემიური პერსონალის რაოდენობა და კომპოზიცია (პროფესორი, ასოცირებული პროფესორი, ასისტენტ პროფესორი, ასისტენტი, ლექტორი, ინსტრუქტორი და სხვა), პროგრამების გათვალისწინებით არსებული აუდიტორიების სახეობების საჭიროება, პროგრამების გათვალისწინებით ჩასატარებელი საათების

---

<sup>16</sup> “Review of Space norms”, SMG Report, September, 2006/40

რაოდენობა და კომპოზიცია (ლექცია, სემინარი, სტუდია, ლაბორატორია და სხვა), უსდ მიერ არჩეული მაჩვენელი “სტუდენტები/აკადემიური პერსონალი”, რომელიც გამომდინარეობს უსდ-ს სტრატეგიული გეგმიდან ან საუკეთესო პრაქტიკებიდან <sup>17 18</sup>, სტუდენტების არსებული და დაგეგმილი რაოდენობა პროგრამების მიხედვით, სტრატეგიიდან გამომდინარე დაგეგმილი სტუდენტთა რაოდენობის შეფარდება სეფეხურების (ბაკალავრიატი, მაგისტრატურა, დოქტორანტურა) მიხედვით, სასწავლო ცხრილების შედგენის თავისებურება და აკადემიური კალენდარი, სპეციფიკურად აღჭურვილი ან მდებარე აუდიტორიები/სივრცე გარკვეულ საგნებში. ასევე შეიძლება გაითვალსწინო სტუდენტთა ხარისხიანი მხარდამჭერი მომსახურების ფაქტორი, სტუდენტთა საერთო საცხოვრებლის ფაქტორი, ფინანსური გავლენის ფაქტორი და კიდევ მრავალი სხვა. ამ გზით დადგენილი პრაქტიკული სიმძლავრე იქნება, თუ არა ოპტიმალური, ოპტიმალურთან ახლო სტუდენტთა კონტინგენტის რაოდენობა.

## ბიზნესუწყვეტობის პროცესი / რისკების მართვა

“ბიზნესის უწყვეტობა არის ორგანიზაციის უნარი შემაფერხებელი ფაქტორების მოქმედების დროს წინასწარ განსაზღვრულ დონეზე გააგრძელოს საკუთარი კრიტიკული აქტივობების განხორციელება”

(ISO22301:2014)

მომსახურების ხარისხის ერთ-ერთ ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს სანდოობა. სანდოობა ნიშნავს უნარს მიაწოდო დაპირებული მომსახურება საიმედოდ და ზუსტად. მომხმარებლის მოლოდინია სანდო მომსახურების მიღება, რომელიც იქნება მიწოდებული დროულად, ყოველ ჯერზე ერთნაირად და ყოველ ჯერზე შეცდომების გარეშე. ეს რომ ასე მოხდეს მომსახურების მიმწოდებელი უნდა იცავდეს საკუთარ პროცესებს როგორც სტიქიით გამოწვეული და ტექნოგენური ისე ანთროპოგენური

<sup>17</sup> <http://oedb.org/rankings/student-faculty-ratio/>

<sup>18</sup> An analysis of student:staff ratios and “academics’ use of time, and potential links with students satisfaction, Stephen Court, University and College Union,, October, 2012

შესაძლო ხელისშემშლელი ფაქტორებისგან. უნდა ზრუნავდეს საკუთარი ბიზნესპროცესების უწყვეტობაზე.

ორგანიზაციაში, რომელშიც არსებობს ხარისხის კულტურა, მცირე ხელისშემშლელი ფაქტორებით “დარღვეული” მომსახურების “აღდგენა” შესაძლებელია რუტინული პროცესების გზით. მაგრამ, შემშლელი ფაქტორი შეიძლება იყოს საკმაოდ მასშტაბური, მაგალითად მიწისძვრა, ქარიშხალი, წყალდიდობა, ხანძარი, ელექტროენერჯის წყვეტა, ინტერნეტიკავშირის წყვეტა და მრავალი სხვა. ასეთი ფაქტორები გარკვეული პერიოდით (საათებიდან დღეებამდე) მომსახურების მიწოდებას შეუძლებელს ხდიან. მომსახურების აღდგენასთვის მნიშვნელოვანი ძალისხმევაა საჭირო.

თუ ინტერნეტ-საძიებო სისტემების საშუალებით ერთდროულად დავძებნით გასაღები სიტყვებით “Business Continuity” და “University” ვიღებთ დაახლოებით 10 400 000 შედეგს, ხოლო გასაღები სიტყვებით “ბიზნესის უწყვეტობა” და “უნივერსიტეტი” ვიღებთ დაახლოებით 6000 შედეგს. ეს სტატისტიკა მეტყველებს ბიზნესის უწყვეტობის საკითხის აქტუალობაზე მსოფლიოში.

სწორედ ამიტომ, ავტორიზაციის ქვესტანდარტი 2.1 ორგანიზაციული სტრუქტურა და მართვა, უსდ-ს საქმიანობის ეფექტური მართვის კუთხით ითვალისწინებს “უსდ-ს ინსტიტუციაში მიმდინარე ძირითადი პროცესების უწყვეტობის უზრუნველყოფას. რისთვისაც უსდ-მ უნდა შეიმუშავოს გეგმა, რომელიც ითვალისწინებს ყველა შესაძლო რისკს, მათი სრულად ან ნაწილობრივ თავიდან აცილების საშუალებებს, ხოლო აღნიშნულის შეუძლებლობის შემთხვევაში ზარალის შემცირების სტრატეგიას” (უმადლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ავტორიზაციის სტანდარტი, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2018 წლის 31 იანვრის ბრძანება №07/ნ - ვებგვერდი, დანართი №3, 31.01.2018 წ.)

ქართულ საგანმანათლებლო სივრცეში ამ საკითხთან დაკავშირებით რეკომენდაციები/რჩევები არცერთი სახით არ არის შემოთავაზებული. საქართველოში, უსდ-ბის უმეტესობა ბიზნესის უწყვეტობის გეგმის შეიმუშავების მიზნით, ძირითადად, იყენებს ISO 22301 სტანდარტის (Business Continuity Management Systems Standard



ISO22301:2014) და რისკების მართვის ზოგადი პრინციპების მიდგომებს. რაც გამოვლინდა საჯარო სივრცეში განთავსებული გეგმების (დაახლოებით 10 უნივერსიტეტის) ანალიზის დროს.

თუ გადავხედავთ საერთაშორისო პრაქტიკას, ვნახავთ რომ ზოგ ქვეყნებში (მაგალითად, ინგლისი, ირლანდია, ავსტრალია, ახალი ზელანდია) ბიზნეს უწყებების საკითხებს უნივერსიტეტები აგვარებენ ISO22301:2014 სტანდარტის და შესაბამისი ლოკალური სტანდარტების ზედმიწევნით გამოყენებით. ზოგ ქვეყანაში (მაგალითად, აშშ) სტანდარტი არ გამოიყენება. თუმცა, არსებობს ზოგადად გაზიარებული ტერმინები და მიდგომა ბიზნესის უწყებების დაგეგმვისადმი. ხელმისაწვდომია ამერიკული კვლევის “ბიზნეს უწყებების დაგეგმვის საუკეთესო პრაქტიკები უმაღლეს განათლების სისტემაში”<sup>19</sup> შედეგები. ამ წყაროს მიხედვით ბიზნესის უწყებების გეგმის არსებობას უმაღლეს განათლებაში მოღვაწე დაწესებულებისთვის ისეთივე სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს როგორც კერძო სექტორში მოღვაწე დაწესებულებისთვის. კოლეჯები და უნივერსიტეტები ვალდებულნი არიან დაიცვან და ყოველთვის მიაწოდონ მომსახურება სტუდენტებს, პროფესორ-მასწავლებლებს, მკვლევარებს, თანამშრომლებს და სტუმრებს. მაშინაც კი, როდესაც ადგილი აქვს ოპერაციების მნიშვნელოვან შეფერხება/წყვეტას. უსდ-ებისთვის ბიზნესის უწყებების გეგმა უზრუნველყოფს უნარს კრიზისული გარემოებების არსებობის შემთხვევაში განაახლოს ბიზნესოპერაციები. უწყებების გეგმა უნდა ფარავდეს უნივერსიტეტის ბიზნესოპერაციების ყველა ტექნიკურ და არატექნიკურ სფეროს. ის უნდა მოიცავდეს კომუნიკაციის გეგმას, მონაცემთა შენახვის და აღდგენის, სისტემურ აპლიკაციებს, ქსელურ წვდომას, ინსტიტუციურ პროცესებს და ადამიანურ რესურსებს. გეგმის არარსებობის შემთხვევაში უსდ-ს შეიძლება დაუგდეს მნიშვნელოვანი უარყოფითი შედეგი როგორც არის ფინანსური ზარალი, სასწავლო პროცესის წყვეტა, მიმდინარე პროექტების ჩავარდნა ან სხვა კრიტიკული აქტივობების გაუთვალისწინებელი შეყოვნება.

---

<sup>19</sup> Best Practices in Business Continuity Planning in Higher Education”, Hanover Research, 2010

უნივერსალური ბიზნესის უწყვეტობის გეგმის შემუშავება და განხორციელება, რომელიც მოერგება ბევრ უსდ-ს შეუძლებელია და არაპრაქტიკული. თითოეულმა უსდ-მ უნდა შეიმუშავოს უნიკალური გეგმა მისთვის უნიკალური გარემოებების საფუძველზე. მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნესის უწყვეტობის გეგმა უნდა იყოს უნიკალური უსდ-თვის, ისინი როგორც წესი მისი შემუშავების დროს მიყვებიან მსგავს პროცესს. ამ პროცესის ეტაპებია:

- ❖ კრიტიკული ბიზნესპროცესების *განსაზღვრა*;
- ❖ გეგმის *შემუშავება*, რომელიც ითვალისწინებს კრიტიკული ბიზნესპროცესების შეფერხებისას მათ აღდგენას;
- ❖ გეგმის *განხორციელება*;
- ❖ გეგმის რეგულარულად *შემოწმება*;
- ❖ გეგმის *განახლება* ინსტიტუციური პროცესების ცვლილებასთან ერთად

ბიზნესის უწყვეტობის გეგმის საერთო (ფართოდ მიღებული) კომპონენტებია ბიზნესის ზემოქმედების ანალიზი, რისკის შეფასება, რისკის მართვა/უწყვეტობის მართვა, შემოწმება, ტრენინგი და განახლება.

#### ბიზნესის პროცესებზე ზემოქმედების ანალიზი

ეს კომპონენტი განსაზღვრავს უსდ-ს კრიტიკულ პროცესებს, ადგენს წყვეტის ხანგრძლივობის მაქსიმალურ ზღვარს, და ადგენს ბიზნესპროცესების და ფუნქციების პრიორიტეტებს აღდგენის პროცესსაც.

უნივერსიტეტში ძირითადი ბიზნეს პროცესები შეიძლება განთავსდეს სამ კატეგორიაში:

- ❖ **უსაფრთხოება** - ყველა სტუდენტისთვის, აკადემიური პერსონალისთვის, თანამშრომლებისათვის, კამპუსისა და გარშემომყოფი საზოგადოებისთვის უსაფრთხო აკადემიური გარემოს შენარჩუნება.
- ❖ **ბიზნესსაქმიანობის მხარდამჭერი მოქმედებები** - საქმიანობა, რომელიც საშუალებას მისცემს უნივერსიტეტს შეინარჩუნოს არსებითი

ბიზნესსაქმიანობა, დაიცვას ქონება და უზრუნველყოს დაწესებულების ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობა.

- ❖ **სწავლა, სწავლება და კვლევა** - ყველა პროგრამა და მომსახურება, რომელიც უშუალოდ ხელს უწყობს უნივერსიტეტის აკადემიური მისიის განხორციელებას.

## რისკის შეფასება

ეს კომპონენტი განსაზღვრავს კონკრეტულ საფრთხეებს უსდ-ში, აფასებს დაუცველობას თითოეული საფრთხისგან, და ადგენს “რისკის ხარისხს”, რომელიც დაკავშირებულია თითოეულ პოტენციურ საფრთხესთან.

რისკების შეფასება მიმართულია პოტენციურ საფრთხეებსა და საშიშროებაზე, რაც უარყოფითად შეიძლება აისახოს უნივერსიტეტზე და ორინტირებულია შეაფასოს შემთხვევის დადგომის ალბათობა და გავლენის სიმძიმე. დაუცველობის ანალიზი ბიზნესის პროცესების უწყვეტობის გეგმის საფუძველია და ის გვიჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება ინსტიტუტს გამოეყენებინა დამატებითი დრო და რესურსები მოსალოდნელი და მძიმე მოვლენების შესამცირებლად და გეგმის შესამუშავებლად.

## რისკის მართვა/უწყვეტობის მართვა

ეს კომპონენტი იკვლევს რისკის შეფასების შედეგებს რათა იყოს მიღებული გადაწყვეტილება რომელი რისკი საჭიროებს სპეციფიკურ მართვას და ადგენს წერილობით, ფართოდ ხელმისაწვდომ გეგმას, რომელიც ასახავს საჭირო ქმედებებს ბიზნეს ფუნქციების აღედგენისთვის შეფერხების ფაქტის დადგომის შენთხვევაში.

უნივერსიტეტის გეგმა ავითარებს განსაზღვრულ სტრატეგიას საფრთხის რეალიზაციისას. ეს სტრატეგიები მოიცავს:

- ❖ შეფერხებების თავიდან აცილება და ქონების დაცვა;

- ❖ რისკის რეალიზაციის დროს განსახორციელებელი პროცედურები;
- ❖ ინციდენტთან დაკავშირებული დაგეგმილი რეაგირება.

### შემოწმება, ტრენინგი და განახლება

ეს კომპონენტი განსაზღვრავს უსდ-ს მიერ გამოყენებულ მეთოდოლოგიას მუდმივად დაატრენინგოს თანამშრომლები, შეამოწმოს და განახლოს გეგმა, და გააცნოს გეგმის ცვლილებების თანამშრომლებს.

რიგი მიზეზების გამო შემოწმება მნიშვნელოვანია დაგეგმვისა და განვითარებისთვის. თუ უნივერსიტეტი არ დაადგენს პროცესების აღდგენისთვის განსაზღვრულ რეალურ დროს, პროცესების შეფერხების შემთხვევაში უნივერსიტეტის საჭიროებებსა და გეგმის ფაქტობრივ პროცედურებს შორის შესაძლოა წარმოიქმნას მოლოდინების ფართო სივრცე. ჩვენ უნდა განვახილოთ მეთოდოლოგია, რათა რეგულარულად შევამოწმოთ შემოთავაზებული სტრატეგიები და ასევე უზრუნველვყოთ თანამშრომლების სათანადო ინფორმირება. ბიზნესპროცესების უწყვეტობის გეგმის განხორციელების პროცესის კოორდინირებას უზრუნველყოფს სტრატეგიული განვითარების სამსახური. გეგმის განახლება ხორციელდება ყოველწლიურად, ბიზნესპროცესების ცვლილების/საჭიროებიდან გამომდინარე.

## ბიბლიოგრაფია

- ESG. (2015). *უმალღესი განათლების ევროპული სივრცის ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტები და სახელმძღვანელო პრინციპები*.
- EUA. (2006). *Quality Culture in European Universities: A bottomup approach*. Brussels, EUA.
- Harvey, Lee and Green, Diana. (1993). *Defining Quality. Assessment & Evaluation in Higher Education*.
- IQM-HE. (2016). *Internal Quality Management in Competence-Based Higher Education*. მოპოვებული <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>.-დან
- QQI, a. i. (2016 წლის 04). *Policy On Quality Assurance Guidelines*. Dublin, Irland.
- Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education Third edition*. 120 Pentonville Road London N1 9JN UK: Kogan Page Ltd.
- Smidt, H. (2015). *European Quality Assurance—A European Higher Education Area Success Story [Overview Paper]*. Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London: Springer International Publishing.
- Taylor, F. w. (1911). *"The Principles of Scientific Management."*
- Wahlen. (1999). *Is there a Scandinavian Model of Education of higher Education? Higher Education Management*.
- [www.mes.gov.ge](http://www.mes.gov.ge). (თ. გ.). მოპოვებული საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტრო: <http://mes.gov.ge/content.php?id=1856&lang=geo>-დან
- ბრეგვაძე თ. (2009). *ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა ინსტიტუციური მექანიზმები - გზამკვლევი, თბილისი*.
- ჯავახიშვილი ნ. (2010). *ხარისხის გაუმჯობესების მდგომარეობა საქართველოში - მიღწევები და პრობლემები, თბილისი*.
- დარჩია ი., (2013), *განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი, „უმალღესი განათლებისა და მეცნიერების სტრატეგიული განვითარება საქართველოში - უმალღესი განათლების პოლიტიკის ანალიზი ხუთი სტრატეგიული მიმართულების მიხედვით, IV - ხარისხის უზრუნველყოფა,“*, თბილისი.
- IQM-HE (2016). *Handbook for Internal Quality Management in Competence-Based Higher Education*. Retrieved from <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>

Gover, Anna/Loukkola, Tia (2018): *Enhancing Quality: From Policy to Practice* –, EQUIP.

Lucien Bollaert, *A Manual For Internal Quality Assurance In Higher Education looking for a new quality in HE in a new world 2nd updated and enlarged edition*, 2019,

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის სახელმძღვანელო, განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი.

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ავტორიზაციის სტანდარტები - საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2018 წლის 31 იანვრის ბრძანება №07/ნ - ვებგვერდი, 31.01.2018წ.

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის სტანდარტები.

საქართველოს კანონი „უმაღლესი განათლების შესახებ“.

საქართველოს კანონი „განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ“.

საქართველოს უსდ-ების ავტორიზაციის ექსპერტთა 2018-2019 წლების დასკვნები.

ბოლონიის დეკლარაცია (1999)

პრადის კომუნიკე (2001)

ბერლინის კომუნიკე (2003)

ბერგენის კომუნიკე (2005)

ლონდონის კომუნიკე (2007)

ლუვენის კომუნიკე (2009)

ბუდაბეშტი-ვენის დეკლარაცია (2010)

ლისაბონის კონვენცია (1997)

სორბონის დეკლარაცია (1997)

უმაღლესი განათლების კვალიფიკაციების ჩარჩო - დუბლინის დესკრიპტორი (2005)

ხარისხის უზრუნველყოფის ევროპული სტანდარტები (2005)