

## უმაღლესი სასწავლებლის ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა

თამარ მენაბდე, რევაზ ჟვანია  
საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტი

### რეზიუმე

საქართველოს განათლების სისტემის დაფუძნებამ ევროპულ სტანდარტებზე გამოწვია განათლების ხარისხის მართვის ახალ პრინციპებზე გადასვლა, ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის განვითარების თანამედროვე კონცეფციების დანერგვა. ISO 9000 სერიის სტანდარტების დამყარებული ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დამუშავებისა და დანერგვის გზების მოძებნა გულისხმობს უნივერსიტეტის მართვის ეფექტურობის პრობლემის გადაჭრას განვითარებადი საბაზრო ურთიერთობების პირობებში.

**საკანძო სიტყვები:** ხარისხის მენეჯმენტი. სისტემა. მოდელი.

### 1. შესავალი

უნივერსიტეტის ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა არის ორგანიზაციული სტრუქტურის, მეთოდის, პროცესებისა და რესურსების ერთობლიობა, აუცილებელი ხარისხის სფეროს პოლიტიკის განსახორციელებლად ისეთი საშუალებებით, როგორცაა: ხარისხის დაგეგმარება, ხარისხის მართვა, ხარისხის უზრუნველყოფა და გაუმჯობესება. ორგანიზაციის მმართველობის სისტემა აიგება მისი ამოცანებიდან გამომდინარე. ეს ამოცანები კი მის წინაშე იმის მიხედვით დგება, თუ რამდენად არის მზად ორგანიზაცია მსგავსი სისტემის მისაღებად. მსოფლიო პრაქტიკა აჩვენებს, რომ მმართველობის სისტემის ანალიზი უნდა დაეწყოთ იმ კრიტერიუმების გამოყენებით, რომლებიც ჩამოყალიბებულია ISO 9000 სერიის საერთაშორისო სტანდარტებით. ასეთი ანალიზის შედეგად, როგორც წესი, შესაძლებელი გახდება შემუშავდეს და დაინერგოს ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა ISO 9000 სერიის სტანდარტების მიხედვით. ხარისხის მენეჯმენტის საერთაშორისო სისტემა, რომელიც შეესაბამება ISO 9000 სერიის სტანდარტებს, ორიენტირებულია კონკურენტუნარიანი პროდუქტის შექმნაზე.

მხოლოდ ISO 9000 სერიის სტანდარტებზე ორიენტირებული ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა „ამოწმებს“ და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, აფუძნებს, უნივერსიტეტის შეფასებას კონკურენტუნარიანობის პოზიციიდან.

### 2. ძირითადი ნაწილი

ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა მუშავდება იმ მიზნებისა და ამოცანების შესრულების მისაღწევად, რომლებიც განსაზღვრულია უნივერსიტეტის პოლიტიკით ხარისხის სფეროში. იგი არის სამეცნიერო, საგანმანათლებლო და სამეურნეო საქმიანობის მართვის საერთო სისტემის განუყოფელი ნაწილი. უნივერსიტეტის ხარისხის მართვის სისტემის რეალიზაცია და განვითარება მოიცავს შემდეგ პროცესებს:

- ხარისხის მართვის სისტემის მოდელის არჩევა;
- მოდელის დანერგვის წინაპირობების შექმნა;
- სისტემის დოკუმენტირებული პროცედურების შემუშავება და დანერგვა;
- ხარისხის მართვის სისტემის სერტიფიცირება;
- სისტემის მუდმივი სრულყოფა და მოღვაწეობის მუდმივი გაუმჯობესება.

ხარისხის ყველა სისტემა ეფუძნება გარკვეულ მოდელს. *ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის მოდელი* – ეს არის ინსტრუმენტი, რომელიც იძლევა ხარისხის მართვის საშუალებას, შემდეგი მოქმედებების შესრულების საშუალებით:

- სისტემის მონიტორინგი (ხარისხის მიღწეული დონის განსაზღვრა);
- მონიტორინგის მიღებული შედეგების ანალიზი (მაჩვენებლების შედარება მოცემულ პირველად მნიშვნელობებთან);
- კონკრეტული მოქმედებების შემუშავება და დანერგვა ხარისხის გაუმჯობესებისათვის (მაკორექტირებელი ღონისძიებები).

საგანმანათლებლო ორგანიზაციის ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ეფექტურობა და შედეგიანობა ფასდება:

1. პროდუქტის დონის შესაბამისობით მეცნიერებისა და ტექნიკის ბოლო მიღწევებთან შესაბამისობით;
2. მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილების ხარისხით;
3. პროდუქტის ხარისხის ფასთან შესაბამისობით;

უნივერსიტეტის ორგანიზაციულ – ფუნქციური სისტემის განხილვისას აუცილებელია გამოვყოთ საგანმანათლებლო პროცესი, როგორც სასწავლო პროცესის ქვესისტემა და მისი მართვის დონე, ვინაიდან უნივერსიტეტში არსებობს სტრუქტურული ქვედანაყოფები, რომლებიც პირდაპირ არ არიან დაკავშირებული სპეციალისტების მომზადებასთან. უნივერსიტეტის ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ფორმირების ეტაპებია:

1. არსებული სისტემის მდგომარეობის შეფასება;

- ა. უნივერსიტეტის დოკუმენტების ბრუნვის ანალიზი;
- ბ. საკადრო დოკუმენტების ანალიზი;
- გ. სოციოლოგიური ანკეტირება სოციალური ჯგუფებისა და სოციალური პრიორიტეტების განსაზღვრისათვის.

2. ორგანიზაციულ-ფუნქციური წინააღმდეგობების, საზოგადოებრივი, სოციალური და პიროვნების შორის პრობლემების, ხელმძღვანელობასა და კოლექტივს შორის ურთიერთობების ანალიზი;

3. კავშირისა და ოპტიმალური სტრუქტურის მოდელის შემუშავება, მართვის პროცესების ოპტიმიზაცია, ორგანიზაციის კავშირების ვერტიკალური და ჰორიზონტალური (იერარქიული და ფუნქციონალური), სოციალური პროცესების სისტემაზე ზემოქმედების პროგრამის შემუშავება;

4. საკუთარი ქსელის მონიტორინგის ორგანიზებული სტრუქტურის შექმნა;

ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დანიშნულებაა განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა და მომხმარებლების (სტუდენტები, დამსაქმებლები, მშობლები და სხვა დაინტერესებული პირები) მოთხოვნების და მოლოდინის დაკმაყოფილება, გამოშვებული პროდუქციის თითოეული ერთეულის კონტროლი (განათლების სფეროს შემთხვევაში, ცალკეული სტუდენტის ცოდნის, კომპეტენციების, უნარ-ჩვევების კონტროლი), ისეთი საორგანიზაციო სტრუქტურისა და პირობების შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს საგანმანათლებლო პროცესის მაღალ ხარისხს და რომლის პირობებშიც შეუძლებელია დაბალი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების მქონე სტუდენტების, ისევე როგორც დაბალი კვალიფიკაციის მასწავლებლებისა და უხარისხო აღჭურვილობის, არსებობა.

მთლიანად დაწესებულებაში ან მის სტრუქტურულ ქვედანაყოფში ხარისხის მართვის სისტემების შექმნა და მისი შემდგომი სერტიფიცირება, როგორც წესი ხორციელდება გარკვეული თანმიმდევრობით და მოიცავს 6 ძირითად ეტაპს:

1. დაწესებულებაში არსებული სისტემის აუდიტი.

ხარისხის მართვის სისტემის აუდიტის მიზანია განსაზღვროს, თუ რამდენად შეესაბამება დაწესებულებაში არსებული მართვის სისტემა ISO 9000 სერიის სტანდარტების მოთხოვნებს. როგორც წესი, აუდიტს ატარებენ სერტიფიცირებული აუდიტორები სპეციალური მეთოდის მიხედვით. აუდიტის ჩატარების ნორმატიული ბაზაა საერთაშორისო სტანდარტები ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003;

2. პერსონალის სწავლება.

ხარისხის მართვის სისტემის შექმნის აუცილებელი პირობა დაწესებულების პერსონალის მიერ ხარისხის მენეჯმენტის საფუძვლების და ISO სერიის სტანდარტების მოთხოვნათა შესწავლაა. პერსონალის სწავლება სხვადასხვა საშუალებებით ხორციელდება, მაგალითად მოწვეული ექსპერტების ან შიდა აუდიტორების მეშვეობით, სპეციალური საკონსულტაციო ორგანიზაციის დახმარებით და ა.შ;

3. ხარისხის მართვის სისტემის შემუშავება ან არსებულის სრულყოფა.

ეს ეტაპი წარმოადგენს ხარისხის მართვის სისტემის შექმნის ყველაზე შრომატევად პროცესს. ამ დროს რეკომენდირებულია განხორციელდეს შემდეგი ქმედებები:

– „არსებული სისტემის ანალიზის“ საფუძველზე შემუშავდეს ხარისხის მართვის სისტემის შექმნის გეგმა;

– სამუშაოს ხელმძღვანელის და მთავარი შემსრულებლის (პრომოუტერის) დანიშვნა, მათი პასუხისმგებლობის და უფლებამოსილების განსაზღვრა;

– ხარისხის მართვის სისტემის სამსახურის სტრუქტურისა და ფუნქციების განსაზღვრა;

– ხელმძღვანელობის მიერ „ხარისხის სფეროში პოლიტიკის“ შემუშავება;

– ხარისხის სისტემის პროცედურებზე ან ელემენტებზე პასუხისმგებელი თანამდებობის პირების შერჩევა და დოკუმენტურად გაფორმება;

– ხარისხის მართვის პროცედურების შემუშავება და პროცედურის ფორმულირებისათვის პროცესის შესრულების წესების (ალგორითმი) განსაზღვრა. ამ პროცედურათა ერთობლიობა განსაზღვრავს ხარისხის მენეჯმენტის მოდელს;

– პროცედურის შესაბამისი „მუშა ინსტრუქციების“ შემუშავება;

– „ხარისხის სახელმძღვანელოს“ ფორმულირება და შედგენა;

4. ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვა.

ხარისხის მართვის სისტემის წარმატებულად დანერგვა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული პერსონალის კვალიფიკაციაზე. კომპეტენტურ პერსონალს შეუძლია პროცედურების დამოუკიდებლად რეალიზაცია. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მისი დანერგვა ხელმძღვანელობის საკმაოდ დიდ ძალისხმევას მოითხოვს.

5. ხარისხის მართვის სისტემის სერტიფიცირება.

ნორმატიული დოკუმენტებით დადგენილ მოთხოვნებთან ხარისხის სისტემის შესაბამისობის დადასტურება (სერტიფიკაცია) ითვალისწინებს შესამოწმებელი ორგანიზაციის მზადყოფნის წინასწარ შეფასებას და ხარისხის სისტემის შეფასებას უშუალოდ ადგილზე.

ხარისხის სისტემის შეფასება მოიცავს შემდეგ პროცედურებს: წინასწარი თათბირი, შესამოწმებელი ორგანიზაციის გამოკვლევა, შემოწმების აქტის დადგენა და დასკვნითი თათბირი. შესამოწმებელი ორგანიზაციის გამოკვლევა ხდება ფაქტური მონაცემებისა და ანალიზის და შემოწმების მსვლელობის დაკვირვების რეგისტრაცია გზით.

6. ხარისხის მართვის სისტემის ეფექტური ფუნქციონირების უზრუნველყოფა.

ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა მოწოდებულია გადაწყვიტოს უმაღლესი სასწავლებლის კონკურენტუნარიანობის ამოცანების ამოცანები. უმაღლესი სასწავლებლის კონკურენტუნარიანობის მდგენელები (ფინანსურ-ეკონომიკური, მარკეტინგული, მატერიალურ-ტექნიკური, საკადრო, კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობა) გვევლინება განვითარების ორიენტირებად. სწორედ კონკურენტუნარიანობა გამოდის საბაზო ფაქტორის როლში, უწევს რა პედაგოგიურ კოლექტივს ორიენტირების ინოვაციურ ძიებებზე და მუდმივ განვითარებაზე.

ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დანიშნულებაა განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა და მომხმარებლების (სტუდენტები, დამსაქმებლები, მშობლები და სხვა დაინტერესებული პირები) მოთხოვნების და მოლოდინის დაკმაყოფილება. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ძირითადი ამოცანაა გამოშვებული პროდუქციის თითოეული ერთეულის კონტროლი (განათლების სფეროს შემთხვევაში, ცალკეული სტუდენტის ცოდნის, კომპეტენციების, უნარ-ჩვევების კონტროლი), ისეთი საორგანიზაციო სტრუქტურისა და პირობების შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს საგანმანათლებლო პროცესის მაღალ ხარისხს და რომლის პირობებშიც შეუძლებელია დაბალი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების მქონე სტუდენტების, ისევე როგორც დაბალი კვალიფიკაციის მასწავლებლებისა და უხარისხო აღჭურვილობის არსებობა.

### 3. დასკვნა

ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა მოწოდებულია გადაწყვიტოს უმაღლესი სასწავლებლის კონკურენტუნარიანობის ამოცანების ამოცანები. უმაღლესი სასწავლებლის კონკურენტუნარიანობის შემდგენელები (ფინანსურ-ეკონომიკური, მარკეტინგული, მატერიალურ-ტექნიკური, საკადრო, კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობა) გვევლინება განვითარების ორიენტირებად. სწორედ კონკურენტუნარიანობა გამოდის საბაზო ფაქტორის როლში, უწევს რა პედაგოგიურ კოლექტივს ორიენტირების ინოვაციურ ძიებებზე და მუდმივ განვითარებაზე. უნივერსიტეტების საქმიანობასთან ერთად ხარისხის მენეჯმენტის სფეროში განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს ერთიანი კონცეფციის, საბაზო მოდელის თვითშეფასების მეთოდის შემუშავება, რომელიც შეთანხმებულია სამამულო და საერთაშორისო სისტემების პრაქტიკასთან.

### ლიტერატურა:

1. . . . .
2. . . . ., 1997.
3. [http://new.ru/sistes/umu\\_orazvitie/bolonski/20process](http://new.ru/sistes/umu_orazvitie/bolonski/20process).
4. . . . . -2004- 1- .56-60.

### QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF HIGH SCHOOLS

Menabde Tamara, Dzhvania Revaz  
Georgian Technical University

#### Summary

The transition of the Georgian education system to the European standards caused the transition of the education system to the new principle of the education quality management, and the implementation of the new concepts of the quality management system development. The main attention is paid to the methods and means selection of education processes at the university, the training quality and the evaluation of the education processes. To think about the ways how to work on the quality management system according to the ISO9000 Series Standards principles and then how to implement it, in order to solve the university management problems in the developing market conditions.