განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი

ხარისხის უზრუნველყოფის სახელმძღვანელო პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის

თბილისი

2018

სახელმძღვანელოზე მუშაობდნენ:

კახაბერ ერაძე (ჯგუფის ხელმძღვანელი);

ნანი დალაქიშვილი

ნინო ხითარიშვილი;

ქეთევან ციხისელი;

საბა ელაშვილი.

წინასიტყვაობა

ქვეყანამ მიიჩნია რა, რომ პროფესიულმა განათლებამ უნდა უზრუნველყოს ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისათვის ესოდენ საჭირო და დეფიციტური ადამიანური რესურსის მომზადება, 2013 წლიდან ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანი რეფორმების განხორციელება დაიწყო, რომელთაგან აღსანიშნავია პროფესიული სტანდარტების შემუშავება, მათ საფუძველზე ახალი, მოდულური საგანმანათლებლო პროგრამებისათვის საგანმანათლებლო სტანდარტების შექმნა (ე.წ. ჩარჩო დოკუმენტები), პროფესიული კვალიფიკაციების ჩარჩოს გადახედვა, საგანმანათლებლო რესურსების შემუშავება. უპრეცენდენტო მასშტაბები მიიღო დაწესებულებების მატერიალურ-ტექნიკური გადაიარაღების პროცესებმა, მნიშვნელოვანი რესურსები ჩაიდო პროფესიული განათლების მასწავლებლების განვითარებაზე, რასაც თან სდევს საკანონმდებლო ჩარჩოს განვითარებაც. ეს პროცესები სოციალური პარტნიორობის პრინციპების დაცვით მიმდინარეობს და ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სხვადასხვა ფორმატში ჩართულნი არიან დამსაქმებელთა და დასაქმებულთა წარმომადგენლები და მათი გაერთიანებები. პროცესების განვითარებაში განსაკუთრებულია დონორების წვლილი, რომლებიც მნიშვნელოვან რესურსებს დებენ ფინანსური და ტექნიკური დახმარების ნაწილში.

რეფორმის მნიშვნელოვანი ნაწილია პროფესიული განათლების ხარისხის შემდგომი განვითარება, რაც ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობით უნდა იქნას უზრუნველყოფილი.

წინამდებარე სახელმძღვანელო განკუთვნილია პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებების სტატუსის მაძიებლების, საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხელმძღვანელების და ხარისხის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი პირებისათვის, პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის ექსპერტებისათვის, ავტორიზაციის საბჭოს წევრებისათვის და ფართო საზოგადოებისათვის, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან პროფესიული განათლების ხარისხის უზრუნველყოფით.

სახელმძღვანელოს მიზანია ხარისხის უზრუნველყოფის ძირითად პრინციპებთან ერთად მკითხველს მიაწოდოს ინფორმაცია და რეკომენდაციები პროფესიული განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სპეციფიკის და ზოგადი პრინციპების მასთან მისადაგების, ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა და გარე მექანიზმების გამოყენების, ასევე იმ მიდგომების

შესახებ, რაც ფართოდაა გავრცელებული იმ ქვეყნებში, სადაც პროფესიული განათლების სისტემა კარგადაა განვითარებული.

სახელმძღვანელოზე მომუშავე ჯგუფი მადლობას უხდის გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოებას ამ სახელმძღვანელოს მომზადებასა და გამოცემაში გაწეული დახმარებისათვის.

კახაბერ ერაძე,

ჯგუფის ხელმძღვანელი

შინაარსი

ნაწილი I - ხარისხის უზრუნველყოფა

.....

..

თავი 1. შესავალი

3

თავი 2. განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები

8

ნაწილი II - ხარისხის შიდა უზრუნველყოფა

.....

..

თავი 3. ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპები

11

თავი 4. ხარისხის უზრუნველყოფის ციკლი და მისი ეტაპები

19

თავი 5. დაგეგმვა 25

თავი 6. განხორციელება

58

თავი 7. შეფასება

67

თავი 8. გადახედვა/გაუმჯობესება

95

ნაწილი III – ხარისხის გარე უზრუნველყოფა

.....
..
თავი 9. ავტორიზაცია
100
თავი 10. მონიტორინგი
117
თავი 11. ავტორიზაციის სტანდარტების გზამკვლევი
119
თავი 12. ხარისხის გარე უზრუნველყოფის პერსპექტივები
148

ნაწილი IV - სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლების ხარისხის უზრუნველყოფა
.....
.
თავი 13. სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლების ფორმები
153
თავი 14. სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლების ხარისხის უზრუნველყოფის პრინციპები
161

დანართები
167

ბიბლიოგრაფია
181

თავი I: შესავალი

ზოგადად მიღებული განმარტებით, ხარისხის უზრუნველყოფა სისტემური პროცესია, რომელიც უზრუნველყოფს წარმოებული პროდუქციის ან გაწეული მომსახურეობის შესაბამისობას წინასწარ დადგენილ მოთხოვნებთან.

ხარისხის უზრუნველყოფის მიზანია გაზარდოს კლიენტის ნდობა და კომპანიის სანდოობა, იმავდროულად გააუმჯობესოს სამუშაო პროცესი და მისი ეფექტურობა. ეს საშუალებას აძლევს კომპანიას უკეთესი მდგომარეობა მოიპოვოს კონკურენტულ ბაზარზე.

კომპანიები, რომლებსაც გაცნობიერებული აქვთ ხარისხის მენეჯმენტის სისტემების დანერგვის მნიშვნელობა კომპანიის განვითარებისათვის, ამას ნებაყოფლობით ახორციელებენ. ეკონომიკური საქმიანობის ზოგიერთ სფეროში ხშირად ასეთი სისტემების არსებობა კანონმდებლობით მოითხოვება. საგანმანათლებლო მომსახურეობის გაწევა, როგორც წესი, ასეთ საქმიანობათა ჩამონათვალში შედის.

საქართველოს პროფესიული განათლების სისტემაში ამ მიმართულებით პირველი ნაბიჯები 2010 წლიდან გადაიდგა, როდესაც მიღებული იქნა საქართველოს კანონი განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ და ამ კანონის საფუძველზე დამტკიცდა საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის დებულება, რითაც პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების განმახორციელებელი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის განისაზღვრა ავტორიზაციის გავლის ვალდებულება და ჩამოყალიბდა ავტორიზაციის სტანდარტები, რომლითაც განისაზღვრა მოთხოვნები პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულების სტატუსის მოსაპოვებლად. აღნიშნულ სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოსვლით უნდა გაზრდილიყო პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების მიწოდების ხარისხი, მათ შორის უნდა დამკვიდრებულიყო თვითშეფასების კულტურა, როგორც ხარისხის უზრუნველყოფის ციკლის მნიშვნელოვანი ეტაპი. გარკვეულწილად ეს მიზანი მიღწეული იქნა, თუმცა ახალი

გამოწვევების გათვალისწინებით, რაც კომპეტენციებზე დაფუძნებული სწავლებისა და შეფასების სისტემის შემოღებას, დუალური სწავლების მოდელის დანერგვას უკავშირდება, არსებული სისტემა გადახედვის საჭიროების წინაშე დადგა. ამასთან მნიშვნელოვანია საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის უზრუნველყოფის კულტურის ჩამოყალიბება და სისტემების შემდგომი განვითარება.

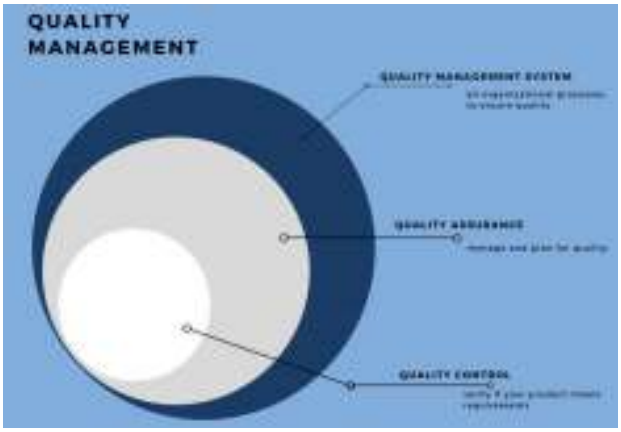
მნიშვნელოვანია დასაწყისშივე განვმარტოთ ტერმინები ხარისხის მართვის სისტემა **Quality Management System** (QMS), ხარისხის უზრუნველყოფა **Quality Assurance** (QA) და ხარისხის კონტროლი **Quality Control** (QC).

ხარისხის მართვის სისტემა დაწესებულების მიერ დანერგილი ფორმალური სისტემაა, რომელიც ახდენს ხარისხის პოლიტიკისა და მიზნების მისაღწევად გამოყენებული პროცესების, პროცედურების და პასუხისმგებლობების დოკუმენტირებას და კოორდინაციას. ის მოიცავს ხარისხის დაგეგმვას და ხარისხის განვითარების აქტივობებს, ხარისხის პოლიტიკის და მიზნების განსაზღვრას, რაც დაწესებულების სახელმძღვანელო პრინციპებია და ამიტომაც დაწესებულებების მენეჯმენტის განუყოფელი ნაწილია. ხარისხის უზრუნველყოფა და ხარისხის კონტროლი ხარისხის მართვის სისტემის ნაწილებია.

ხარისხის უზრუნველყოფა ხარისხის მართვის სისტემის პროცესს წარმოადგენს, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ის, რომ ხარისხის სტანდარტების მოთხოვნები მიღწეული იქნება.

ხარისხის კონტროლი კი თავის მხრივ ხარისხის უზრუნველყოფის ნაწილია, რითაც ხდება პროცესების მონიტორინგი და ხარისხის სტანდარტების მოთხოვნებთან შესაბამისობის შემოწმება.

სქემატურად ეს შეგვიძლია შემდეგნაირად გამოვსახოთ:



პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის არსებობასთან დაკავშირებით პროფესიული განათლების ავტორიზაციის სტანდარტები 2010 წლიდან შემდეგ მოთხოვნას აწესებს:

„დაწესებულებას შემუშავებული აქვს საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელების შეფასების სისტემა, რომელის შედეგებსაც იყენებს სასწავლო პროცესის ხარისხის გასაუმჯობესებლად“.

(საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2010 წლის 1 ოქტომბრის N99/ნ ბრძანებით დამტკიცებული „საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის დებულება“. მუხლი 6. პუნქტი ვ)).

თუ გავითვალისწინებთ, რომ საგანმანათლებლო დაწესებულების მთავარი პროცესი სწორედ საგანმანათლებლო პროცესია, აღნიშნული სტანდარტი ხარისხის გაუმჯობესების სისტემის არსებობას სასწავლო პროცესთან დაკავშირებით ადგენს. თუმცა დაწესებულების ყველა სხვა, მათ შორის დამხმარე პროცესების ხარისხიანი განხორციელება პირდაპირ გავლენას ახდენს სასწავლო პროცესის გამართულობაზე, როგორიცაა ლოგისტიკა და შესყიდვები, ფინანსური უზრუნველყოფა, ადამიანური რესურსების მართვა, ინფორმაციის მართვა, სტუდენტური მხარდაჭერის სერვისები და სხვა. ამიტომაც ხარისხის მართვის სისტემამ უნდა მოიცვას საგანმანათლებლო დაწესებულების ყველა მმართვითი, ძირითადი და დამხმარე პროცესი, რათა უზრუნველყოფილი იქნეს საგანმანათლებლო პროცესის განხორციელება დადგენილ სტანდარტებთან შესაბამისობაში.

არსებული სისტემების მიმოხილვა

პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებს საკუთარი რეგულაციებით დადგენილი ხარისხის მართვის სისტემები გააჩნიათ, ხოლო ზოგიერთი მათგანი უკვე არსებულ სისტემებსაც იყენებს. მათ შორისაა ხარისხის მართვის ევროპული ფონდის (EFQM) სისტემა ან სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ISO)ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა ISO-9001.

ხარისხის მართვის ყველა სისტემას, მიუხედავად მიდგომებს შორის არსებული განსხვავებებისა, ერთი საერთო პრინციპი გააჩნია, ესაა ხარისხის უზრუნველყოფის ციკლის გამოყენება და მისი მუშაობის უწყვეტობა. ეს სისტემები

მიზნადისახავსორგანიზაციისდაინტერესებულმხარეებზეორიენტირებულიმმართველობითისისტემებისდანერგვასადაეფექტურფუნქციონირებას.

სტანდარტისმიზანიადაეხმაროსორგანიზაციებსგაზარდონმომხმარებლების, კლიენტებისდასხვადაინტერესებულიმხარეებისკმაყოფილებისხარისხი, რაცთავისთავადაისახებაორგანიზაციებისფინანსურკეთილდღეობასადაინსტიტუციურმდგრადობაში. მათი დანერგვა შესაძლებელია ნებისმიერისიდიდისკერძო კომპანიასა და საჯარო საჯაროდაწესებულებაში, საზოგადოებრივ/ არაკომერციულორგანიზაციაში, ნებისმიერიტიპისორგანიზაციისსტრუქტურულერთეულში.

ხარისხის ყველა სისტემა ეფუძნება PDCA ციკლს დადეტალურადაღწერსკონკრეტულმოთხოვნებს, რათახელიშეუწყოსორგანიზაციას PDCA ციკლისცალკეულეტაპზე. PDCA სისტემა მოიცავს:

Plan	**ორგანიზაციისდანიშნულებისადასტრატეგიულიმიმართულების განსაზღვრა; ამოცანებისადამიზნების ჩამოყალიბება. მათ მისაღწევად საჭირო რესურსების იდენტიფიცირების ჩათვლით.**
Do	ამამოცანებისმისაღწევადსაჭირომეთოდების, სტრუქტურების, სისტემებისდაპროცესებისშემუშავებადადადგენარომელიცმომხმარებლისმოთხოვნებს გარდაქმნისდადგენილი მოთხოვნების შესაბამისპროდუქტადანმომსახურებად.
Check	გაზომვისდამონიტორინგისყველასაქმიანობა, რომელიცსაშუალებასაძლევსორგანიზაციასთვალიადევნოსდაგეგმილისშესრულებას დარომლისშესახებანგარიშიწარედგინებაუმაღლესხელმძღვანელობას.
Act	ხელმძღვანელობისგადაწყვეტილებებიდასაქმიანობებიორგანიზაციისსამართავად, კურსისშესანარჩუნებლადდასაქმიანობისგასაუმჯობესებლად.

აღნიშნულ ციკლს პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებების კონტექსტში შემდეგ თავებში დეტალურად განვიხილავთ.

ხარისხის მართვის ევროპული ფონდის (EFQM) სრულყოფილების მოდელი

EFQM (European Foundation for Quality Management) არასამთავრობო, წევრობაზე დაფუძნებული ორგანიზაციაა რომელიც 1989 წელს დაფუძნდა, რათა ხელი შეეწყო ევროპის ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის ზრდისათვის. სრულყოფილების მოდელის პირველი ვერსია ექსპერტებისა და აკადემიური საზოგადოების წარმომადგენლების მიერ შეიქმნა და 1992 წელს გამოქვეყნდა. თავდაპირველად ის გამოიყენებოდა როგორც კანდიდატთა შეფასების ჩარჩო ევროპის ხარისხის ჯილდოს და ტრანსნაციონალური ხარისხის ჯილდოების მისაღებად.

მოდელი წარმოადგენს ჩარჩოს, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციები ადგენენ თავიანთ „სრულყოფილების დონეს“, ასევე ადგენენ შემდგომი განვითარების საჭიროებებს. „სრულყოფილების“ სამი დონე არსებობს: ერთი ვარსკვლავი- მონდომებულია სრულყოფილებისათვის, ორი ვარსკვლავი- სრულყოფის პროცესშია და სამი ვარსკვლავი- სრულყოფილების ჯილდოს წარმოადგენს. მოდელის გამოყენება ასევე უზრუნველყოფს, რომ ორგანიზაციის გადაწყვეტილებები ითვალისწინებენ ყველა დაინტერესებული მხარის საჭიროებებს და შესაბამისობაში არიან დაწესებულების მიზნებთან. ის სთავაზობს კომპანიებს კონკრეტული განვითარების ინსტრუმენტებს რათა მიაღწიონ წარმატებას და შეინარჩუნონ ის.

მოდელის განახლება რეგულარულად ხდება და მასში ახალი ცოდნის, იდეებისა და კონცეფციების ინტეგრირების გზით. ის გამოიყენება ორგანიზაციის მუშაობის საერთო ხედვის ჩამოსაყალიბებლად, ასევე გაწეულ ძალისხმევასა და ამ ძალისხმევის შედეგებს შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დასადგენად.

მოდელი მენეჯმენტის რვა პრინციპს ადგენს, განსხვავებით ISO-სშვიდი პრინციპისაგან, თუმცა აქ რაოდენობები სიმბოლურია, მთავარი მიდგომები ერთიდაიგივეა, რასაც ქვემოთ თავებში განვიხილავთ.

მოდელი ადგენს ცხრა კრიტერიუმს რომელიც ხუთ ე.წ. „მამოძრავებლად“ და ოთხ „შედეგად“ ჯგუფდება.

მოდელი იყენებს ე.წ. „რადარის“ ლოგიკას, როგორც უწყვეტი განვითარების ციკლს, რომელიც PDCA ციკლს ეფუძნება.

ფონდი სრულყოფილების ჯილდოს გაცემას ყოველწლიურად ახორციელებს და მიზნად ისახავს ისეთი ორგანიზაციების აღიარებას, რომლებმაც განვითარების მდგრადობა უზრუნველყვეს.

ISO 9001 - ხარისხისმართვა

ISO 9001 სტანდარტიზაციისსაერთაშორისოორგანიზაციის (International Organization for Standardization) მიერშემუშავებულიდადადგენილისტანდარტია, რომელიც მოიცავს ტერმინებსა და განმარტებებს, ხარისხის მართვის ძირითად პრინციპებს, მოთხოვნებს ორგანიზაციის ხარისხის მართვის სისტემის მიმართ, ასევე აწესებსიმმოთხოვნებსდასპეციფიკაციებს, რომლებსაცორგანიზაციისმმართველობითისისტემადაყველაპროცესიუნდააკმაყოფილებდეს. სტანდარტიორგანიზაციისფინანსებსადაბუღალტერიასარეხება.

ის არ წარმოადგენს კონკრეტული საქონლისა ან მომსახურეობის სტანდარტს და არ იძლევა მათი ხარისხის გარანტიას. მისი მიზანია ხარისხის მართვის სისტემის დოკუმენტირებული და სტაბილური ფუნქციონირების უზრუნველყოფა. ის ხელს უწყობს მენეჯმენტის სისტემის ფორმალიზებას, შემოაქვს რა სისტემის ისეთი მაფორმირებელი ცნებები, როგორიცაა შიდა აუდიტი, პროცესული მიდგომა, მაკორექტირებელი და გამაფრთხილებელი მოქმედებები.

სანამ მასერტიფირიებელი ორგანო გასცემს ან განაახლებს სერტიფიკატს, აუცილებელი მოთხოვნაა გარე, მასერტიფიცირებელი აუდიტორული შემოწმების ჩატარება, რომლის მიზანია სტანდარტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის შემოწმება და ხარისხის მართვის სისტემის ეფექტურობის შეფასება. სტანდარტის მიხედვით ორგანიზაცია ვალდებულია განახორციელოს მისი ეფექტური საქმიანობის მტკიცებულებათა დოკუმენტირება. შეიმუშავოს და დაინტერესებულ მხარეებთან გაავრცელოს ხარისხის პოლიტიკა, ხარისხის მართვის სისტემის ჩარჩო და ხარისხის მიზნები. შეაფასოს საკუთარი რისკები და შესაძლებლობები.

სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია თვითონ არ ახორციელებს ორგანიზაციების სერტიფიცირებას. ამას მასერტიფიცირებელი/მააკრედიტირებელი ორგანიზაციები აკეთებენ გარკვეული საფასურის სანაცვლოდ, რომლებიც თავის მხრივ სხვა ხარისხის სტანდარტებს უნდა აკმაყოფილებდნენ ISO/IEC 17021 ან ISO/IEC 17011. მათ მიერ გაცემული სტანდარტთან შესაბამისობის სერტიფიკატი ვადიანია და როგორ წესი, სამ წელიწადში ერთხელ განახლებას ექვემდებარება. არ არსებობს შესაბამისობის გრადაცია. ორგანიზაცია ან შეესაბამება სტანდარტის მოთხოვნებს ან არა.

თავი 2. განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები

როგორც წინა თავში იქნა აღნიშნული, ხარისხი მუდმივად საჭიროებს კონტროლს და განვითარებას. სახელმწიფო, რომელიც განსაზღვრავს განათლების პოლიტიკას ქვეყანაში, გამოყოფს ფინანსებს განათლების სისტემის განვითარებისათვის და ატარებს რიგ რეფორმებს ამ სფეროში, ბუნებრივია, დაინტერესებულია, რომ ქვეყანაში შექმნილი და საზოგადოებისათვის მიწოდებული განათლების ხარისხი იყოს მაღალი.

გარდა პირადი ინტერესისა, არსებობს გარე ვალდებულებები, რომლებიც ასევე მოუწოდებენ სახელმწიფოს მუდმივად იზრუნოს საკუთარი განათლების ხარისხის გაუმჯობესებაზე. ერთ-ერთი ასეთი ვალდებულებაა ასოცირების შესახებ შეთანხმება, რომელსაც საქართველომ 2014 წელს მოაწერა ხელი და რომელმაც განსაზღვრა საქართველოს მიერ სხვადასხვა სფეროში შესასრულებელი ვალდებულებების დღის წესრიგი. განათლების სფეროში შესასრულებელი ვალდებულებები გაწერილია ხელშეკრულების XXXII დანართში, სადაც განსაზღვრულ რეკომენდაციებს შორის ერთ-ერთი ეხება ქვეყანაში განათლების ხარისხის ერთიანი სისტემის შექმნას და მისი დაახლოებას ევროპის ხარისხის უზრუნველყოფის ჩარჩოსთან.

დასახელებული მიზნების იმპლემენტაციისათვის სახელმწიფო საკანონმდებლო დონეზე აწესრიგებს განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის საკითხებს. როგორც საქართველოს კანონი განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ ამბობს, „განათლების ხარისხის განვითარების ხელშეწყობა ხდება შიდა და გარე მექანიზმების საშუალებით“.[1] კანონი აქვე განსაზღვრავს, რომ ხარისხის გარე უზრუნველყოფის მექანიზმებია ავტორიზაცია და აკრედიტაცია.

ხარისხის უზრუნველყოფის გარე მექანიზმებს შინაარსობრივად აზუსტებს და მისი განხორციელების პროცედურებს განსაზღვრავს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის ბრძანება „საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის დებულებისა და საფასურის დამტკიცების შესახებ“. დებულების მიხედვით, პროფესიული განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის გარე მექანიზმებია: ავტორიზაცია, პროგრამების დამატება, პროფესიულ სტუდენტთა კონტიგენტის გაზრდა და მონიტორინგი. (აღნიშნულ საკითხებთან დაკავშირებით სახელმძღვანელოს შემდეგ თავებში უფრო დეტალურად იქნება საუბარი).

[1]საქართველოს კანონი განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ, მუხლი 2. პუნქტი 1.

ხარისხის განვითარების ხელშეწყობის მიზნით, 2010 წელს შეიქმნა განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, რომელიც წარმოადგენს საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს მმართველობის სფეროში შემავალ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე შესაძლებელია დავასკვნათ, რომ განათლების ხარისხის გარე უზრუნველყოფის მექანიზმები მოწესრიგებულია და მკაცრად კონტროლდება სახელმწიფოს მხრიდან. ამისთვის, შემუშავებულია შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზა, არსებობს შესაბამისი ინსტიტუცია და მოქმედებს მკაცრად დადგენილი პროცედურები, რომელთა დაცვითაც ხორციელდება ხარისხის უზრუნველყოფის გარე მექანიზმები.

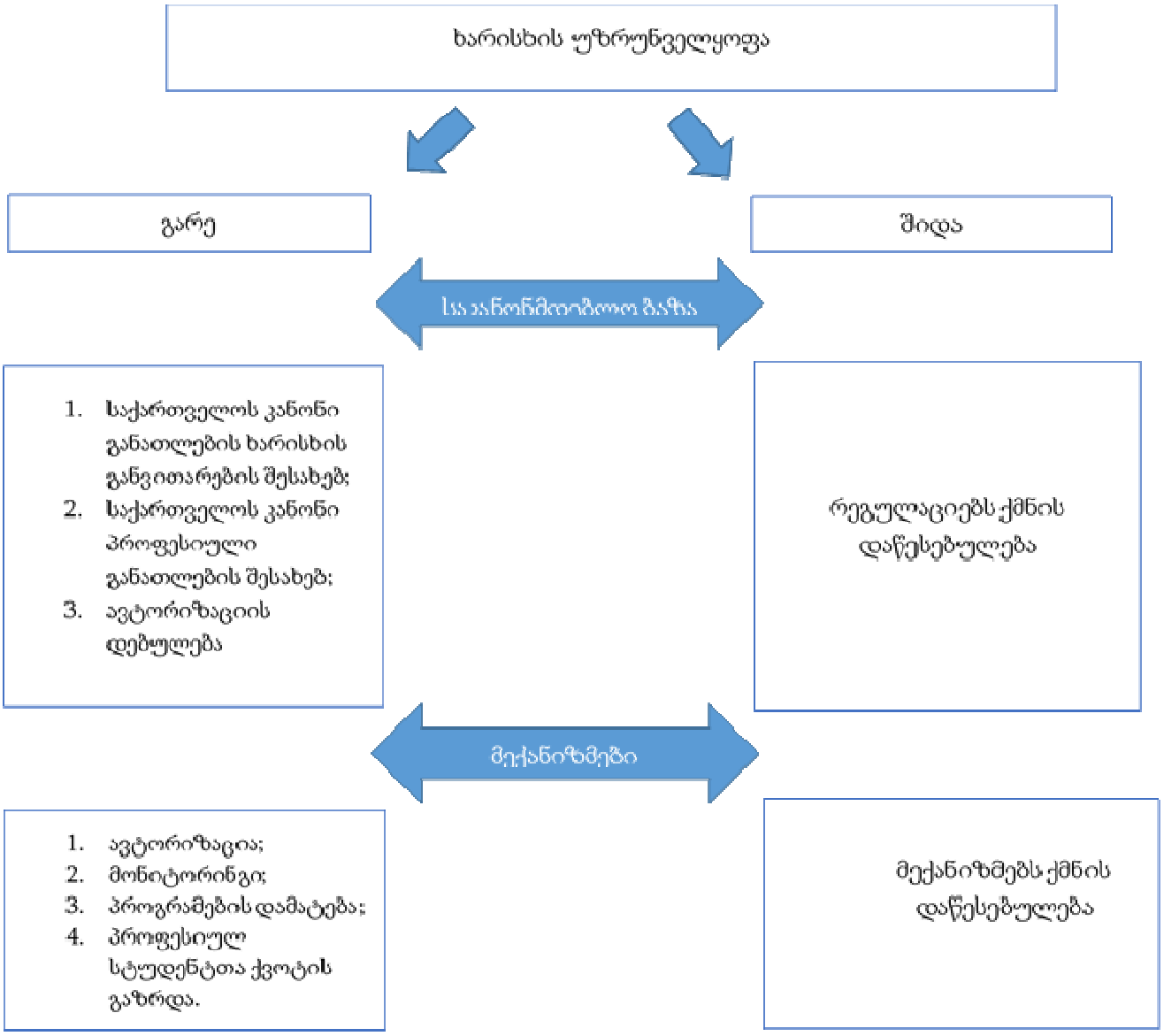
მაგრამ საინტერესოა რა ხდება ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმებთან დაკავშირებით? პროფესიული განათლების სფეროში ამ საკითხთან მიმართებით საკანონმდებლო დონეზე არსებობს მხოლოდ ზოგადი ჩანაწერი: „განათლების ხარისხის განვითარების ხელშეწყობის შიდა მექანიზმები ხორციელდება საგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ, საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით“.[2] საკანონმდებლო დონეზე გაწერილ რეგულაციებში მოიაზრება ავტორიზაციის სტანდარტები, რომლებიც მთელ რიგ მოთხოვნებს უყენებს დაწესებულების შიგნით მოქმედ ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემას. თუმცა, დეტალური და კონკრეტული მოდელი, თუ როგორი უნდა იყოს ეს სისტემა, არაა წარმოდგენილი. ამით იმის თქმა გვინდა, რომ ხარისხის შიდა უზრუნველყოფაზე ზრუნვა მთლიანად დაწესებულების პრეროგატივაა. მას შეუძლია აიღოს და გამოიყენოს უკვე მოქმედი მოდელები (დემინგის ციკლი, ISO, EFQM და სხვ), ან შეიმუშაოს საკუთარი ინდივიდუალური სისტემა. მთავარია, რომ დაწესებულებაში დანერგილი მოდელი უზრუნველყოფდეს როგორც ხარისხის კონტროლს (არსებული მიღწევების შენარჩუნება), ისე ხარისხის განვითარებას (მუდმივი ზრუნვა ხარისხის დახვეწისა და გაუმჯობესებისათვის).

ხარისხის შიდა უზრუნველყოფის მიზნით დაწესებულებამ თავად უნდა შექმნას რეგულაციები ანუ ის „საკანონმდებლო ბაზა“, რომლის **დაცვითაც** განახორციელებს თავის საქმიანობას. ამასთან, აღნიშნული რეგულაციები უნდა განსაზღვრავდეს ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმებს ანუ იმ ინსტრუმენტებს, რომელთა **გამოყენებითაც** განახორციელებს დაწესებულება ხარისხის მართვას. შედარებისთვის, სახელმწიფოც

[2] საქართველოს კანონი განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ, მუხლი 2. პუნქტი 3.

ხარისხის გარე უზრუნველყოფის რეგულირებისათვის ქმნის საკანონმდებლო ბაზას (კანონი განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ, კანონი პროფესიული განათლების შესახებ, ავტორიზაციის დებულება) და განსაზღვრავს შესაბამის მექანიზმებს (ავტორიზაცია, პროგრამების დამატება, პროფესიულ სტუდენტთა ქვოტის გაზრდა, მონიტორინგი). ზუსტად ასეთივე პრინციპით უნდა შექმნას დაწესებულებამაც საკუთარი ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა.

ზემოთქმულის უკეთ გასააზრებლად, იხილეთ სქემა, რომელიც ასახავს ხარისხის შიდა და გარე უზრუნველყოფის სისტემების შედარებას.



ნაწილი II - ხარისხის შიდა უზრუნველყოფა

თავი 3. ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპები ISO-ს მიხედვით

“ხარისხის არ ჩნდება შეთხვევით, ის უნდა დაიგეგმოს“

ჯოზეფ მ. ჯურანი[3]

ხარისხის მართვის პრინციპები არის იდეების, ნორმების, ღირებულებებისა და წესების ერთობლიობა, რომელთა დანერგვაც უზრუნველყოფს დაწესებულების საქმიანობის გაუმჯობესებას.

დღეისათვის შემუშავებულია ხარისხის მართვის 7 საბაზისო პრინციპი. ესენია:

- ორიენტაცია მომხმარებელზე;
- ლიდერობა;
- პერსონალის ჩართულობა;
- პროცესზე ორიენტირებული მიდგომა;
- ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესება;

[3]ხარისხის მენეჯმენტის ფუძემდებელი (1904-2008)

- გადაწყვეტილების მიღება მტკიცებულებებზე დაყრდნობით;
- ურთიერთობების მართვა.

დასახელებული პრინციპების რიგითობა არ უკავშირდება მათი მნიშვნელოვნების დონეს ორგანიზაციის განვითარებისათვის. ყოველ ცალკეულ შემთხვევაში, დაწესებულების ინდივიდუალური მახასიათებლებიდან გამომდინარე, ერთი ან რამდენიმე პრინციპი შეიძლება იყოს უფრო მნიშვნელოვანი, ვიდრე სხვა დანარჩენი.

ქვემოთ წარმოდგენილია თითოეული პრინციპის აღწერა, მათი მნიშვნელოვნების დასაბუთება და იმ ტიპიური აქტივობების ჩამონათვალი, რომელთა განხორციელებაც აუცილებელია თითოეული პრინციპის დანერგვისათვის.

პრინციპი N1: ორიენტაცია მომხმარებელზე.

აღწერა: მომხმარებელთა არსებული და სამომავლო მოთხოვნების იდენტიფიცირება წარმოადგენს ორგანიზაციის მდგრადი განვითარების საფუძველს. ხარისხის მართვის ძირითადი ფოკუსიც სწორედ ესაა: დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა არსებული მოთხოვნები, განსაზღვროს მათი მომავალი საჭიროებები და იზრუნოს, რომ გადააჭარბოს მომხმარებელთა მოლოდინებს. ამ პრინციპის დაცვისათვის პირველ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს ორგანიზაციის პოტენციური მომხმარებლების ჩამონათვალი. მომხმარებელთა დიფერენცირება ხდება ორ ჯგუფად: პირველადი და მეორადი მომხმარებლები (ბენეფიციარები).

პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებისათვის ძირითად მომხმარებელს წარმოადგენს პროფესიული სტუდენტი, ხოლო მეორად მომხმარებლებს წარმოადგენენ პროფესიული მასწავლებლები/პრაქტიკის ინსტრუქტორები, მშობლები, დამსაქმებლები, პროფესიული ორგანიზაციები, სახელმწიფო და მთელი საზოგადოება. შესაბამისად, წარმოდგენილი პრინციპის დანერგვისას პირველ რიგში ორიენტაცია უნდა გაკეთდეს პროფესიულ სტუდენტთა მოთხოვნებისა და საჭიროებების განსაზღვრაზე. ამისათვის კი მნიშვნელოვანია, რომ დაწესებულება მუდმივად იღებდეს ინფორმაციას მომხმარებელთა მოთხოვნების, სურვილებისა და პრეტენზიების შესახებ. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ მიღებული მონაცემების ანალიზს ჰქონდეს სისტემური ხასიათი.

საგანმანათლებლო დაწესებულების ჭრილში, პროფესიული სტუდენტების არსებული და სამომავლო მოთხოვნები შეიძლება უკავშირდებოდეს შრომის ბაზარზე მოთხოვნადი

საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებას, სწავლა-სწავლების თანამედროვე მეთოდების გამოყენებას, მრავალფეროვანი სტუდენტური სერვისების შეთავაზებას და სხვ. ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის ფორმირების პროცესში მნიშვნელოვანია მოხდეს ასეთი იდენტიფიცირებული მოთხოვნების გათვალისწინება. მოკლევადიან (სამოქმედო გეგმა) და გრძელვადიან (სტრატეგიული გეგმა) ჭრილში პროფესიულ სტუდენტთა მოთხოვნებზე ფოკუსირებული აქტივობების განხორციელება გახდება დაწესებულების მდგრადი განვითარების გარანტი.

აქტივობები, რომლებიც უნდა განხორციელდეს აღნიშნული პრინციპის დანერგვისათვის:

- დაწესებულების პირდაპირი და არაპირდაპირი (ძირითადი და არა ძირითადი direct/indiret) მომხმარებლების წრის განსაზღვრა;
- მომხმარებელთა არსებული და სამომავლო მოთხოვნების და მოლოდინების განსაზღვრა;
- იდენტიფიცირებული მოთხოვნებისა და მოლოდინების გავრცელება დაწესებულების შიგნით;
- მომხმარებელთა მოთხოვნების შესაბამისი პროდუქტის/მომსახურების დაგეგმვა, განვითარება, განხორციელება და მიწოდება;
- მომხმარებელთა კმაყოფილების დონის მონიტორინგი და გაზომვა, შესაბამისი ღონისძიებების განხორციელება;
- დაინტერესებული მხარეების საჭიროებებისა და მოლოდინების გამოვლენა, რომლებსაც შეუძლიათ ზეგავლენა მოახდინონ მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე;
- მომხმარებლებთან მჭიდრო ურთიერთობების დამყარება.

სარგებელი:

- მომხმარებელთა კმაყოფილების გაზრდა;
- მომხმარებელთანდობისამაღლება;
- ორგანიზაციის რეპუტაციის ამაღლება;
- მომხმარებელთა ბაზის გაფართოება;
- შემოსავლისა და საბაზრო წილის ზრდა.

პრინციპი N2: ლიდეროზა

აღწერა: დაწესებულებაში ლიდერების ძირითადი როლია განსაზღვრონ ის საერთო მიზნები და ნიშნულები, რომლებსაც უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ დროის განსაზღვრულ პერიოდში. საწყის ეტაპზე ამ მიმართულებით ძალიან პრიორიტეტულია მისიისა და ხედვის ჩამოყალიბება, ხოლო ამ მისიისა და ხედვის განხორციელებისათვის საჭირო სამიზნე ნიშნულები აისახება უკვე სტრატეგიულ გეგმებში. ლიდერების დასახელებული როლი სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ ის მარტოა ამ პროცესში და დაწესებულების ინსტიტუციური განვითარების ელემენტების ფორმირებაზე ინდივიდუალურად მუშაობს. პირიქით, კარგი ლიდერის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელია მისი მისწრაფება ორგანიზაციის განვითარების დაგეგმვისა და შემდგომ, განხორციელების პროცესში ჩართოს მაქსიმალურად მეტი ადამიანი.

ამრიგად, მიზნების ერთიანობა, მიმართულების სიცხადე და პერსონალის ჩართულობა არის ის ძირითადი ელემენტები, რომელთა საშუალებითაც დაწესებულება განსაზღვრავს სამოქმედო პოლიტიკას, ქმნის და ასრულებს პროცედურებს და ახდენს რესურსების მობილიზებას სტრატეგიული გეგმით განსაზღვრულ აქტივობების მისაღწევად.

აქტივობები, რომლებიც უნდა განხორციელდეს აღნიშნული პრინციპის დანერგვისათვის:

- მოახდინეთ ორგანიზაციის მისიის, ხედვის, ღირებულებების, სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების, პოლიტიკისა და პროცედურების გაზიარება მთელს დაწესებულებაში;
- დაწესებულებაში უზრუნველყავით სამართლიანობის პრინციპის და ეთიკური ნორმების დანერგვა;
- ჩამოაყალიბეთ ნდობისა და ერთიანობის კულტურა;
- წაახალისეთ ორგანიზაციული კულტურის განვითარება;
- დარწმუნდით, რომ თქვენს ორგანიზაციაში ნებისმიერი საფეხურის ლიდერი არის მისაბაძი მაგალითი სხვა თანამშრომლებისთვის;
- უზრუნველყავით პერსონალი საჭირო რესურსებითა და ტრენინგებით; აღჭურვეთ ისინი შესაბამისი უფლებამოსილებით, რათა მათზე დელეგირებულ დავალებებს მოეკიდონ პასუხისმგებლობით;
- წაახალისეთ პერსონალი, რათა თავისი წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის წარმატებაში; აღიარეთ მათი მიღწევები.

სარგებელი:

- ორგანიზაციის მიზნების ეფექტურად და ეფექტიანად მიღწევა;
- ორგანიზაციული პროცესების კოორდინირების გაუმჯობესება;
- ორგანიზაციის სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კომუნიკაციის გაუმჯობესება;
- დასახული მიზნების მისაღწევად პერსონალის და მთლიანად ორგანიზაციის შესაძლებლობების გაძლიერება.

პრინციპი N3. პერსონალის ჩართულობა

აღწერა: დაწესებულების წარმატებული ფუნქციონირებისათვის უმნიშვნელოვანესია კომპეტენტური და მოტივირებული პერსონალის არსებობა, რომელიც აქტიურად არის ჩართული დაწესებულების საქმიანობაში. ამ მიზნის მისაღწევად, მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის თითოეული წევრი თავს გრძნობდეს დაფასებულად და აღიარებულად. დაწესებულების ლიდერი მუდმივად უნდა ზრუნავდეს კვალიფიკაციის ამაღლება ხელს უწყობს ორგანიზაციას მიზნების მიღწევის პროცესში.

აქტივობები, რომლებიც უნდა განხორციელდეს აღნიშნული პრინციპის დანერგვისათვის:

- აქტიური კომუნიკაცია პერსონალთან, რათა მათ გაიაზრონ თავიანთი წვლილი დაწესებულების საერთო წარმატების საქმეში;
- დაწესებულების მასშტაბით ურთიერთთანამშრომლობის ხელშეწყობა;
- ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარებისა და ღია დისკუსიების ხელშეწყობა;
- პერსონალის წახალისება აიღონ ინიციატივები თავის თავზე შიშის გარეშე;
- პერსონალის წახალისება განვითარება/თვითგანვითარებისათვის; დაწესებულების წარმატებებში მათი წვლილის აღიარება;
- პერსონალის საქმიანობის შეფასების მექანიზმის დანერგვა მათ წინაშე დასახულ მიზნებთან მიმართებაში;
- პერსონალის კმაყოფილების კვლევა, მონაცემების ანალიზი და შესაბამისი რეაგირების განხორციელება.

სარგებელი:

- დაწესებულების მიზნების უკეთესი გააზრება და მათი მიღწევისათვის მოტივაციის გაზრდა;
- თვითგანვითარების, ინიციატივების გამოვლენისა და შემოქმედებითი უნარის განვითარების ხელშეწყობა;
- პერსონალის კმაყოფილების გაზრდა;
- დაწესებულების ფარგლებში ნდობისა და ურთიერთთანამშრომლობის ატმოსფეროს ჩამოყალიბება;
- დაწესებულების მასშტაბით მეტი ყურადღების გამახვილება საერთო ღირებულებებისა და ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაზე.

პრინციპი N4: პროცესული მიდგომა

აღწერა: ორგანიზაციის მიზნები უფრო ეფექტურად მიიღწევა მაშინ, როცა ორგანიზაციის საქმიანობა აღქმულია როგორც ურთიერთდაკავშირებული პროცესების ერთიანობა. ISO 9000:2015 პროცესს განმარტავს, როგორც: "ურთიერთდაკავშირებული ან ინტერაქციული აქტივობების ნაკრები, რომელიც გამოიყენება სასურველი შედეგების მისაღებად."პროცესები ურთიერთდაკავშირებულია, რადგან ხშირად ერთი პროცესისგან მიღებული შედეგი ხდება სხვა პროცესის მიზეზი.ამასთან, პროცესი არ წარმოადგენს ერთჯერად აქტს, არამედ უფრო აქტივობების სერიაა, რომელიც ორიენტირებულია საერთო მიზანზე.

აქტივობები, რომლებიც უნდა განხორციელდეს აღნიშნული პრინციპის დანერგვისათვის:

- პროცესების იდენტიფიცირება;
- პროცესებზე პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრა;
- პროცესების ურთიერთკავშირის განსაზღვრა;
- პროცესების დაგეგმვა და მართვა (შესაბამისი რეგულაციების შემუშავების გზით);
- პროცესების მონიტორინგი, მათი გაუმჯობესების გზების დასახვა და პროცესების დონეზე მთლიანი სისტემის მუშაობის შეფასება;
- რისკების მართვა, რომლებსაც შეუძლია ზეგავლენა იქონიოს პროცესების შედეგებსა და მთლიანობაში, დაწესებულების შედეგებზე.

სარგებელი:

- დაწესებულების ძალისხმევა მიმართულია ძირითადი პროცესების განხორციელებასა და მათი გაუმჯობესების გზების ძიებაზე;
- თითოეული პროცესისთვის განისაზღვრება თანმიმდევრული და პროგნოზირებადი შედეგები;
- დაწესებულების საქმიანობა უმჯობესდება პროცესების ეფექტური მართვის, რესურსების ეფექტური გამოყენებისა და ფუნქციათა დუბლირების თავიდან აცილების გზით.

პრინციპი N5: გაუმჯობესება

აღწერა: გაუმჯობესებაზე ზრუნვა არის ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი პროცესი, რადგან ის უზრუნველყოფს არსებული მიღწევების შენარჩუნებას, ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ მიმდინარე ცვლილებებზე საპასუხო ქმედებების განხორციელებას და ქმნის ახალ შესაძლებლობებს განვითარებისათვის. სწორედ ამიტომ, გაუმჯობესება წარმოადგენს ხარისხის უზრუნველყოფის ციკლის დამამათავრებელ ეტაპს და ამავე დროს, განაპირობებს ახალი ციკლის დაწყებას, განსაზღვრავს რა რიგ აქტივობებს დაგეგმვის ეტაპისათვის.

როგორც წესი, წარმატებული ორგანიზაციები დიდ დროს უთმობენ გაუმჯობესების ღონისძიებების განხორციელებას. ეს პროცესი დაფუძნებულია {პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულების} მონაცემების შეგროვებასა და ანალიზზე და ის უნდა მოიცავდეს ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა ასპექტს.

უწყვეტი გაუმჯობესება ლიდერის პასუხისმგებლობაა, რომელმაც:

- ხელი უნდა შეუწყოს თანამშრომლების ცნობიერების ამაღლებას და მხარი დაუჭიროს მათ, რათა მუდმივად ფიქრობდნენ და მუშაობდნენ ორგანიზაციის სხვადასხვა ასპექტის გაუმჯობესებაზე;
- უზრუნველყოს თანამშრომელთა ჩართულობა პროცესების გაუმჯობესების გზებზე ფიქრისას; მოახდინოს მათი ინიციატივების წახალისება;
- მოახდინოს რეაგირება ფორმალურად და არაფორმალურად შეგროვებულ ინფორმაციაზე.

აქტივობები, რომლებიც უნდა განხორციელდეს აღნიშნული პრინციპის დანერგვისათვის:

- ორგანიზაციის ყველა საფეხურზე გაუმჯობესების მიზნების დანერგვა შესაბამისი თანამშრომლების ცნობიერების ამაღლების გზით;
- პერსონალის გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება;
- პერსონალის კომპეტენტურობისა და მათი წინაშე დასახული მიზნების შესაბამისობა;
- პროცესების მუდმივი მონიტორინგი და მათ გაუმჯობესებაზე ზრუნვა;
- გაუმჯობესებაზე მიმართული პროექტების დაგეგმვა, განხორციელება და მონიტორინგი;
- მატერიალური რესურსების გაუმჯობესება;
- გაუმჯობესების შესახებ გამოთქმული მოსაზრებების ინტეგრირება პროდუქტის/მომსახურების ახალი სახეების შექმნის პროცესში;
- მიღწეული გაუმჯობესების აღიარება და გაცნობიერება.

სარგებელი:

- პროცესების გაუმჯობესება და მომხმარებელთა კმაყოფილების ზრდა;
- შიდა და გარე რისკებისა და შესაძლებლობების უკეთ განჭვრეტა და საპასუხო რეაქციის მომზადება;
- ინოვაციების დანერგვის ხელშეწყობა.

პრინციპი N6: გადაწყვეტილების მიღება მტკიცებულებებზე დაყრდნობით

აღწერა: ორგანიზაციაში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი უნდა დაეფუძნოს მონაცემების მოპოვებასა და ანალიზს. გადაწყვეტილების მიღება კომპლექსური პროცესია, რომელსაც მუდამ ახლავს თან გაურკვევლობის მომენტი. ის ხშირად ეფუძნება ინფორმაციას, რომელიც შეიძლება იყოს სუბიექტური. დაწესებულების მხრიდან მნიშვნელოვანია გააზრებული იქნას, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გათვალისწინებული უნდა იქნას მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები და ის გაურკვეველი შედეგები, რომლებიც შესაძლოა მოჰყვეს მენეჯმენტის გადაწყვეტილების აღსრულებას. ამიტომ ამ პროცესში ძალიან დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ფაქტების, მტკიცებულებებისა და მონაცემების ანალიზს.

აქტივობები, რომლებიც უნდა განხორციელდეს აღნიშნული პრინციპის დანერგვისათვის:

- დასახული მიზნების მიღწევის გაზომვა წინასწარგანსაზღვრული ინდიკატორების საშუალებით;
- პერსონალის უზრუნველყოფა მათთვის აუცილებელი ინფორმაციით;
- მონაცემთა ბაზების სიზუსტის, სანდოობის და დაცვის უზრუნველყოფა;
- მონაცემების დამუშავება შესაბამისი მეთოდების გამოყენებით;
- მონაცემთა ბაზების დამმუშავებელი პირის კომპეტენტურობა;
- გადაწყვეტილების მიღება მტკიცებულებებზე დაფუძნებით გამოცდილებისა და ინტუიციის ბალანსის დაცვით.

სარგებელი:

- გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაუმჯობესება;
- პროცესების განხორციელების შეფასების გაუმჯობესება;
- ოპერაციული სისტემების ეფექტურობის და ეფექტიანობის გაუმჯობესება;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სხვადასხვა მოსაზრების განხილვა/გადახედვა;
- წარსული წარმატებული გამოცდილების დემონსტრირება.

პრინციპი N7: ურთიერთობების მართვა

აღწერა: მდგრადი წარმატების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია ორგანიზაცია ზრუნავდეს დაინტერესებულ მხარეებთან მჭიდრო თანამშრომლობაზე.

საგანმანათლებლო დაწესებულება ღია სისტემაა, შესაბამისად ის თავის საქმიანობის პროცესში აქტიურად თანამშრომლობს გარე საზოგადოებასთან. დაინტერესებული მხარეები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე. მათ შეუძლიათ ხელი შეუწყონ ორგანიზაციას წარმატებაში, ან პირიქით, შეაფერხონ მისი განვითარება. ამიტომ ხარისხის გაუმჯობესებაზე ფიქრის პროცესში, დაინტერესებულ მხარეებთან წარმატებული ურთიერთობების მართვას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს.

დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობა შეიძლება დაიყოს ორ ეტაპად: პირველი ეტაპი არის თანამშრომლობის დამყარება, ხოლო მეორე, და არანაკლებ მნიშვნელოვანი - ამ

თანამშრომლობის შენარჩუნება და შემდგომი გაღრმავება. ორგანიზაციამ ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესული მიდგომის ჭრილში, დიდი დრო უნდა დაუთმოს აღნიშნული პროცესის მართვასა და განვითარებას.

აქტივობები, რომლებიც უნდა განხორციელდეს აღნიშნული პრინციპის დანერგვისათვის:

- ორგანიზაციისათვის დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრა (მაგ: პარტნიორები, მომხმარებლები, ინვესტორები, დამსაქმებლები, საზოგადოება და ა.შ.);
- დაინტერესებული მხარეების კლასიფიცირება პრიორიტეტულობის მიხედვით ;
- რესურსების, ინფორმაციის და გამოცდილების დაგროვება და გაზიარება შესაბამის დაინტერესებულ მხარეებთან;
- თანამშრომლობის შემდგომი გაუმჯობესების მიზნით უკუკავშირის მიწოდება დაინტერესებული მხარეებისათვის;
- არსებული თანამშრომლობის გაუმჯობესების მიზნით აქტივობების განსაზღვრა;
- დაინტერესებული მხარეების მიღწევებისა წახალისება და გაზიარება.

სარგებელი:

- ორგანიზაციის მიზნების და ღირებულებების გააზრება დაინტერესებული მხარეების მიერ;
- პროფესიული სტუდენტებისათვის პრაქტიკის ბაზაზე ხარისხიანი საგანმანათლებლო მომსახურების გაწევის შესაძლებლობა;
- პროფესიული სტუდენტების დასაქმების პერსპექტივა;
- მჭიდრო კავშირი შრომის ბაზართან;
- დამსაქმებელთა გამოკითხვის შედეგად საგანმანათლებლო პროგრამების მუდმივი განვითარება;
- დამსაქმებელთა მოთხოვნების გათვალისწინებით პროფესიული მომზადების/გადამზადების კურსების განხორციელება;
- საგანმანათლებლო პროგრამების, ადამიანური რესურსისა და მატერიალური რესურსების განვითარების მიზნით დონორი ორგანიზაციების მოზიდვა და პროექტების განხორციელება;
- სტუდენტური ინიციატივების მხარდაჭერა სოციალურ პარტნიორებთან ერთობლივი ძალისხმევის გამოყენებით;
- დაინტერესებული მხარეების მხრიდან რესურსებისა და გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობა და სხვ.

თავი 4. ხარისხის უზრუნველყოფის ციკლი და მისი ეტაპები

თანამედროვესამყაროშიპროფესიულიგანათლებააღარგანიხილება, როგორცვიწროპროფესიულიცოდნისადაუნარებისგანმავითარებელისფერო, არამედროგორცცხოვრებისმანძილზესწავლის, თვითრეალიზაციის, სოციალურიკეთილდღეობის, დასაქმებისადათვითდასაქმებისხელშემწყობისისტემა. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად 2000 წლიდან მოყოლებული ევროსაბჭომ ევროკავშირს სტრატეგიულ მიზნად დაუსახა გამხდარიყო მსოფლიოში მოწინავე ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის მქონე ქვეყანა. ამავე წელს ლისაბონის კონფერენციაზე აღიარებული იქნა, რომ უმაღლესი პროფესიული განათლების განვითარება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ამ მიზნის მიღწევისათვის, განსაკუთრებით კი სოციალური ინკლუზიის, მობილობის, კონკურენტუნარიანობის და დასაქმების საკითხების გადასაწყვეტად.

საჭიროებათა ამგვარმა გააზრებამ დღის წესრიგში დააყენა ბოლონიის პროცესის მსგავსი პროცესის შექმნის საჭიროება პროფესიული განათლების სისტემისათვის. შედეგად, 2002 წელს ევროკავშირის 30 ქვეყნის პროფესიულ განათლებაზე პასუხისმგებელმა მინისტრებმა ხელი მოაწერეს დეკლარაციას „პროფესიული განათლებისა და მომზადების სფეროში ევროპული თანამშრომლობის გაძლიერების შესახებ“. აღნიშნულიდეკლარაციისმიღებითდაიწყოე.წ. „კოპენჰაგენისპროცესი“, რომლითაცევროპისსივრცეშიმყოფმაქვეყნებმაშექმნესურთიერთთავსებადი,

საერთოღირებულებებსადამიდგომებზედაფუძნებულიპროფესიულიგანათლებისსისტემებ
ი.

კოპენჰაგენის პროცესის მიზანია, ხელი შეუწყოს ეროვნული პროფესიული განათლების სისტემებს შორის გამჭვირვალობის ამაღლებას და ურთიერთნდობას, პროფესიული კომპეტენციებისა და კვალიფიკაციების აღიარებას, მობილობისა და მთელი სიცოცხლის მანძილზე განათლების ხელმისაწვდომობას.

ამ ეტაპზე „კოპენჰაგენის პროცესში“ გაერთიანებულია 34 ქვეყანა.[4] სისტემაში გაერთიანებისათვის აუცილებელი მოთხოვნაა ევროკავშირის წევრობა, შესაბამისად საქართველო ამ ეტაპზე არაა „კოპენჰაგენის პროცესის“ მონაწილე, თუმცა ეს გარემოება არ ზღუდავს ქვეყანას გამოიყენოს და საკუთარ პრაქტიკაში დანერგოს ის წარმატებული მიდგომები, რომლებიც მუშავდება სისტემაში სხვადასხვა განზომილებების ფარგლებში.

ამ განზომილებათაგან ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო და აქტუალურია ხარისხის უზრუნველყოფის საკითხი. თემაზე ერთიანი ხედვის ჩამოყალიბების მიზნით, „კოპენჰაგენის პროცესის“ ფარგლებში მომზადდა და ევროპარლამენტისა და ევროკავშირის საბჭოს მიერ დამტკიცდა რეკომენდაცია პროფესიული განათლებისათვის ევროპის ხარისხის უზრუნველყოფის სარეკომენდაციო ჩარჩოს[5] შესახებ (EQAVET). ჩარჩო მთლიანად დაფუძნებულია ხარისხის უზრუნველყოფის ციკლზე, რომელიც შედგება 4 რგოლისაგან: დაგეგმვა, განხორციელება, შეფასება და გადახედვა/გაუმჯობესება. აღნიშნულ ციკლს სხვანაირად დემინგის ციკლსაც უწოდებენ მისი შემქმნელის დოქტორი ედვარდ დემინგის საპატივსაცემოდ. ფაქტობრივად, დემინგის ციკლი იყო ერთ-ერთი პირველი მცდელობა შექმნილიყო ხარისხის მართვის სისტემური მიდგომა. მოგვიანებით, აღნიშნული მოდელი განვითარდა და მის საფუძველზე შეიქმნა ისეთი ცნობილი მოდელები, როგორებიცაა მაგ: ISO, EFQM.

საგანმანათლებლო დაწესებულებას თავისუფლად შეუძლია ხარისხის შიდა უზრუნველყოფა დააფუძნოს მხოლოდ დემინგის ციკლს, ან გამოიყენოს უფრო დახვეწილი და რთული მოდელები, როგორებიცაა ISO ან EFQM.

[4] კოპენჰაგენის პროცესში შემავალი ქვეყნების ჩამონათვალი იხილეთ ბმულზე: http://eqavet.eu/gns/about-eqavet/network-members/member-states.aspx

[5] Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 June 2009 on the establishment of a European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training (2009/C 155/01).

დემინგის მოდელის უნიკალურობა მის ციკლურ ხასიათს უკავშირდება. როგორც ზემოთ აღინიშნა, მოდელი შედგება 4 ეტაპისაგან, სადაც ბოლო ეტაპი „გადახედვა/გაუმჯობესება“ თემატურად ებმის და ამასთან იწვევს „დაგეგმვის“ ეტაპის ახალი ფაზის დაწყებას. შესაბამისად, ორგანიზაცია, **რომელიც მუდმივად ზრუნავს ხარისხის გაუმჯობესებაზე**, განუწყვეტლივ ტრიალებს აღნიშნულ წრეზე და მუდმივად ცდილობს საკუთარი პროცესების სრულყოფას.

დემინგის ციკლის თითოეულ ეტაპს საკუთარი დატვირთვა აქვს. ასე მაგალითად, დაგეგმვის ეტაპზე ხორციელდება დაწესებულების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების, ასევე გაუმჯობესების გეგმების შემუშავება,განხორციელების ეტაპზე - განისაზღვრება პროცესები და პროცედურები,შემოწმების ეტაპზე - მონაცემების შეგროვებისა და ანალიზის გზით დგინდება გეგმების მიღწევის მაჩვენებელი,ხოლო გადახედვა-გაუმჯობესების ეტაპზე - მუშავდება გზები, თუ როგორ შეიძლება შენარჩუნდეს დაწესებულების მიერ მიღწეული წარმატება და როგორ გადაიჭრას არსებული ან მოსალოდნელი პრობლემები. აღნიშნული აქტივობების გაწერა იძენს გაუმჯობესების გეგმის სახეს და აისახება დაწესებულების შემდგომი წლის სამოქმედო გეგმაში, რითაც ახდენს ლოგიკურ ბმას დაგეგმვის ეტაპთან. ამ გზით იკვრება ციკლი და დაწესებულება იწყებს თავისი განვითარების ახალი ეტაპის გავლას.

სახელმძღვანელოს შემდგომ თავებში დაწვრილებით იქნება განხილული ციკლის თითოეული ეტაპი და მასთან დაკავშირებული აქტივობები.

„კოპენჰაგენის პროცესის“ ფარგლებში ხარისხის ციკლის აღმწერის გარდა, დამატებით შემუშავდა ინდიკატორები, რომელთა გამოყენებითაც შესაძლებელია შეფასდეს ხარისხი. ამ ინდიკატორების გამოყენება ნებაყოფლობითია. ყველა საგანმანათლებლო დაწესებულებას შეუძლია ინდივიდუალურად აირჩიოს ის ინდიკატორი, რომლითაც გაზომავს საკუთარი დაწესებულების წარმატება/წარუმატებლობის დონეს. თუმცა აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ დასახელებული ინდიკატორები არის საუკეთესო ინსტრუმენტი დაწესებულებისათვის შეადაროს საკუთარი თავი სხვა დაწესებულებებს და დაინახოს საკუთარი ადგილი სისტემაში. ქვემოთ წარმოდგენილია აღნიშნული ინდიკატორების ჩამონათვალი.

ხარისხის ინდიკატორების სარეკომენდაციო ჩამონათვალი

ინდიკატორი	**ინდიკატორის ტიპი**	**სისტემურ დონეზე მოცემული ინფორმაციის მნიშვნელობა**
No 1 **პროფესიული განათლების პროგრამების განმახორციელებელი დაწესებულებებისთვის ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემების შესაბამისობა:** ა) განმახორციელებელი დაწესებულებების პროცენტული რაოდენობა რომლებიც სარგებლობენ კანონმდებლობით/დამოუკიდებლად განსაზღვრული ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემებით; ბ) აკრედიტებული განმახორციელებელი დაწესებულებების რაოდენობა.	კონტექსტი რესურსი	• ხარისხის ამაღლების კულტურის ხელშეწყობა პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების განმახორციელებელი დაწესებულებების დონეზე; • ტრენინგების ხარისხის გამჭირვალობის ზრდა; • ტრენინგების მიმართ ნდობის ამაღლება.

ინდიკატორი	ინდიკატორის ტიპი	სისტემურ დონეზე მოცემული ინფორმაციის მნიშვნელობა
No 2 **მასწავლებლების და ტრენერების ტრენინგებში ინვესტირება:** ა) ტრენინგებში მონაწილე მასწავლებლების და ტრენერების რაოდენობა; ბ) დაფინანსების მოცულობა.	რესურსი პროცესი	• მასწავლებლების და ტრენერების ცნობიერების და პასუხისმგებლობის ამაღლება ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესების მიმართ; • განმახორციელებელი დაწესებულების მიერ დასაქმების ბაზრის მზარდი მოთხოვნების დაკმაყოფილების ხელშეწყობა; • ინდივიდუალური პროფესიული შესაძლებლობების გაძლიერება; • სტუდენტების მიღწევების გაუმჯობესება.
No 3 **პროფესიული განათლების ტრენინგებში მონაწილეობის მაჩვენებელი:** პროფესიული განათლების პროგრამებში მონაწილეების რაოდენობა შემდეგი მახასიათებლების მიხედვით: ა) პროგრამის ტიპი;	რესურსი პროცესი მოკლევადიანი შედეგი	• პროფესიული განათლების სისტემურ და განმახორციელებელი დაწესებულებების დონეზე პროფესიული განათლების მიმზიდველობის შესახებ ინფორმაციის მიღება; • მიზნობრივი მხარდაჭერის

ინდიკატორი	ინდიკატორის ტიპი	სისტემურ დონეზე მოცემული ინფორმაციის მნიშვნელობა
ბ) ინდივიდუალური კრიტერიუმი.[6]		ფორმების განსაზღვრა პროფესიული განათლების ხელმისაწვდომობის ასამაღლებლად, მათ შორის, სოციალურად დაუცველი ჯგუფებისთვის.
No 4 **პროფესიული განათლების პროგრამების კურსდამთავრებულთა მაჩვენებელი:** სტუდენტების რაოდენობა, რომლებმაც წარმატებით დაასრულეს/მიატოვეს სასწავლო კურსი შემდეგი მახასიათებლების მიხედვით: ა) პროგრამის ტიპი; ბ) ინდივიდუალური კრიტერიუმი.	პროცესი მოკლევადიანი შედეგი გრძელვადიანი შედეგი	• საგანმანათლებლო მიღწევებზე და ტრენინგ პროცესების ხარისხზე საბაზისო ინფორმაციის მიღება; • კურს მიტოვებული ბენეფიციარების მაჩვენებლის გამოთვლა კურსდამთავრებულთა განაკვეთთან მიმართებაში; • პროფესიული განათლების პროგრამების წარმატებით დასრულების მხარდაჭერა; • პროფესიული განათლების მიწოდების მხარდაჭერა, მათ შორის, სოციალურად დაუცველი ჯგუფებისთვის.
No 5		

[6]სქესის და ასაკის მიხედვით კლასიფიკაციის გარდა, შესაძლებელია სხვა სოციალური კრიტერიუმების გამოყენება. მაგალითად, კურსის მონაწილეები არასრული საშუალო განათლებით, უმაღლესი საგანმანათლებლო მიღწევა, ეთნიკური უმცირესობები, სპეციალური საგანმანთლებლო საჭიროების პირები, უმუშევრობის დროის მონაკვეთი.

ინდიკატორი	ინდიკატორის ტიპი	სისტემურ დონეზე მოცემული ინფორმაციის მნიშვნელობა
კურსდამთავრებულთა დასაქმების მაჩვენებელი: ა) პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების კურსდამთავრებულთა დასაქმება[7] კონკრეტული დროის მონაკვეთების[8] მიხედვით, შემდეგი მახასიათებლების გათვალისწინებით: • პროგრამის ტიპი; • ინდივიდუალური კრიტერიუმი. ბ) დასაქმებული კურსდამთავრებულების მაჩვენებელი კონკრეტულ ვადებში, შემდეგი მახასიათებლების გათვალისწინებით: • პროგრამის ტიპი; • ინდივიდუალური კრიტერიუმი.	შედეგი	• დასაქმების მხარდაჭერა; • განმახორციელებელი დაწესებულების მიერ დასაქმების ბაზრის მზარდი მოთხოვნების დაკმაყოფილების ხელშეწყობა; • პროფესიული განათლების მიწოდების მხარდაჭერა, მათ შორის, სოციალურად დაუცველი ჯგუფებისთვის.
No 6 **შეძენილი უნარების სამუშაო ადგილზე გამოყენება:** ა) ტრენინგ კურსის დასრულების შემდეგ კურსდამთავრებულები ინდივიდუალურად იღებენ ინფორმაციას დასაქმების	გრძელვადიანი შედეგი (რაოდენობრივი და ხარისხობრივი	• დასაქმების ზრდა; • განმახორციელებელი დაწესებულების მიერ დასაქმების ბაზრის მზარდი მოთხოვნების დაკმაყოფილების

[7] აგრეთვე მოიცავს ინფორმაციას სტუდენტების შესახებ, რომლებმაც არ დაასრულეს პროფესიული განათლების კურსი.
[8] მაგალითად, 6-12-36 თვის ვადებში.

ინდიკატორი	ინდიკატორის ტიპი	სისტემურ დონეზე მოცემული ინფორმაციის მნიშვნელობა
შესაძლებლობის შესახებ, შემდეგი მახასიათებლების გათვალისწინებით: • ტრენინგის ტიპი; • ინდივიდუალური კრიტერიუმი. ბ) კურსდამთავრებულების და დამსაქმებლების კმაყოფილების მაჩვენებელი პროფესიული განათლების პროგრამის ფარგლებში განვითარებული უნარ-ჩვევებით/კომპეტენციებით.	მონაცემების ერთობლიობა)	ხელშეწყობა; • სოციალურად დაუცველი ჯგუფებისთვის ადაპტირებული ტრენინგების მიწოდება.
No 7 **უმუშევრობის განაკვეთი**[9]ინდივიდუალური კრიტერიუმების მიხედვით.	კონტექსტი	• საბაზისო ინფორმაცია პროფესიული განათლების სისტემურ დონეზე შესაბამისი საკანონმდებლო გადაწყვეტილებების მისაღებად.
No 8 **სოციალურად დაუცველი ჯგუფების ჩართულობა:** ა) სოციალურად დაუცველი ჯგუფებიდან პროფესიულ განათლებაში ჩართული	კონტექსტი	• საბაზისო ინფორმაცია პროფესიული განათლების სისტემურ დონეზე შესაბამისი საკანონმდებლო გადაწყვეტილებების

[9] განსაზღვრება შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ILO) და ევროპის ეკონომიკური თანამშრომლობის და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) მონაცემების მიხედვით: 15-74 წლის დაუსაქმებელი პირები, რომლებიც დასაქმების მზადყოფნას გამოხატავენ, აქტიურად ეძიებენ შესაძლებლობებს.

ინდიკატორი	ინდიკატორის ტიპი	სისტემურ დონეზე მოცემული ინფორმაციის მნიშვნელობა
სტუდენტების პროცენტული მაჩვენებელი (განსაზღვრულ რეგიონებში, ან სექტორებში ასაკის და სქესის მიხედვით); ბ) ასაკის და სქესის მიხედვით სოციალურად დაუცველი ჯგუფების წარმატების მაჩვენებელი.		მისაღებად; • სოციალურად დაუცველი ჯგუფებისთვის პროფესიული განათლების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა; • სოციალურად დაუცველი ჯგუფებისთვის ადაპტირებული ტრენინგების მიწოდება.
No 9 **დასაქმების ბაზარზე ტრენინგის საჭიროებების განსაზღვრის მექანიზმები:** ა) მექანიზმების შესახებ ინფორმაცია სხვადასხვა დონეზე ცვლადი საჭიროებების განსაზღვრისათვის; ბ) მექანიზმების ეფექტურობის მტკიცებულებები.	კონტექსტი რესურსი (ხარისხობრივი ინფორმაცია)	• განმახორციელებელი დაწესებულების მიერ დასაქმების ბაზრის მზარდი მოთხოვნების დაკმაყოფილების ხელშეწყობა; • დასაქმების ხელშეწყობა.
No 10 **პროფესიული განათლების ხელმისაწვდომობის გაზრდის უზრუნველსაყოფად გამოყენებული სქემები:** ა) ინფორმაცია სხვადასხვა დონეებზე არსებულ სქემებზე; ბ) ეფექტურობის მტკიცებულებები.	პროცესი (ხარისხობრივი ინფორმაცია)	• პროფესიული განათლების ხელმისაწვდომობის ზრდა, მათ შორის, სოციალურად დაუცველი ჯგუფებისთვის; • ადაპტირებული პროფესიული ტრენინგების მხარდაჭერა.

თავი 5. დაგეგმვა[10]

რა არის ხედვა, მისია; რითი განსხვავდება სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები?

დავიწყოთ ძალიან მარტივი და საბაზისო შეკითხვით: **რა არის გეგმა და რატომ არის ის საჭირო?** გეგმა არის ორგანიზაციის მცდელობა თავი მოუყაროს ინფორმაციას მის მიერ გადასადგმელი ნაბიჯების შესახებ. იგი ორგანიზაციის ყურადღების ფოკუსს სასურველ ჭრილში აქცევს და შედეგების მისაღწევად რესურსების მობილიზებას ახდენს.

დაგეგმვა ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის ამოსავალი კომპონენტია, - წარმატებული საქმიანობის ერთგვარი ფუნდამენტი. სამომავლო ხედვის, ანუ გეგმის გარეშე ორგანიზაცია ვერ ჩამოაყალიბებს ეფექტიან და ქმედით სტრუქტურას, ვერ დაიქირავებს საჭირო ცოდნისა და უნარების მქონე თანამშრომლებს, ვერ შეაფასებს თანამშრომლების და მთლიანი ორგანიზაციის საქმიანობას და როგორც შედეგი, ვერ იქნება კონკურენტუნარიანი ბაზარზე. თუკი არ ვიცით რისკენ ვისწრაფვით, შეუძლებელია იმის დადგენა ჩვენს მიერ გადადგმული კონკრეტული ნაბიჯი სწორია თუ არა. გეგმის გარეშე ორგანიზაცია კომატოზურ მდგომარეობაში მყოფი ორგანიზმივითაა - მისი სასიცოცხლო ფუნქციები აქტიურია, ყოველდღიური რუტინული პროცესები ინერციით სრულდება, თუმცა ქმედუნარიანობა დაქვეითებულია.

გეგმა არის ორგანიზაციის მცდელობა თავი მოუყაროს ინფორმაციას მის მიერ გადასადგმელი ნაბიჯების შესახებ. იგი ფუნდამენტია წარმატებული საქმიანობისთვის.

აქვე განვიხილოთ მეორე შეკითხვა, რომელსაც ხშირად სვავენ გეგმაზე საუბრისას: **რატომ არის საჭირო გეგმის ფორმალურად გაწერა და დამტკიცება?** გეგმის ფორმალურად გაწერა საჭიროა, პირველ რიგში იმიტომ, რომ სრულად დავინახოთ სასურველ შედეგამდე მისასვლელი გზა, მისი ყველაზე მცირე კომპონენტებით.

[10]სახელმძღვანელოს ეს ნაწილი მომზადებულია ევროკავშირის დასაქმებისა და პროფესიული განათლების რეფორმების ტექნიკური დახმარების პროექტის ფარგლებში მომზადებული სახელმძღვანელოს „დაგეგმვის გზამკვლევი პროფესიული სასწავლებლების თანამშრომლებისათვის“ მიხედვით. ავტორი: მ. გაბაშვილი, თბილისი, 2017 წ.

ორგანიზაცია საკმაოდ რთული და მრავალკომპონენტიანი ორგანიზმია. გეგმის მიზანია ყველა კომპონენტის ჰარმონიული საქმიანობის უზრუნველყოფა დასახული მიმართულებით; მათი აწყობა საათის მექანიზმივით. ამის გაკეთება კი, შეუძლებელია გეგმის ვიზუალიზაციის, მისი დეტალური გაწერის გარეშე. გარდა ამისა, დეტალურად გაწერილი გეგმა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომლის ინფორმირებულობას მის წინაშე მდგარი მიზნების და ამ მიზნების ფარგლებში მათზე გადანწილებული პასუხისმგებლობების შესახებ. გეგმა აჩვენებს ორგანიზაციის ზემდგომ უწყებას, აგრეთვე მის პარტნიორებს და სპონსორებს თუ რისკენ ისწრაფვის ორგანიზაცია. ამ უკანასკნელების მხარდაჭერა კი, უაღრესად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წინაშე დასახული მიზნების მიღწევისთვის. და ბოლოს, ფორმალურად დამტკიცებული გეგმა ერთგვარი სიგნალია თანამშრომლებისთვის და არათანამშრომლობისთვის, რომ ორგანიზაცია სერიოზულად ეკიდება თავის საქმიანობას და წინსვლასა და განვითარებაზე ფიქრობს.

ერთმანეთისაგან ასხვავებენ სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებს.

სტრატეგია (ანუ სტრატეგიული გეგმა) არის ორგანიზაციის მიერ, მრავალწლიან პერსპექტივაში, დანახული განვითარების მიმართულება. იგი გვეუბნება თუ რა მასშტაბური ნაბიჯების გადადგმა სურს ორგანიზაციას.

სამოქმედო გეგმა სტრატეგიულ გეგმაში წარმოდგენილი მიზნების მიღწევისათვის საჭირო კონკრეტულ ნაბიჯებს ასახავს. იგი პასუხობს კითხვაზე, თუ რა, როგორ და რა ვადაში უნდა გაკეთდეს დღეს, ხვალ, შემდეგ თვეს, წლის ბოლომდე, იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს დასახულ სტრატეგიულ მიზნებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სამოქმედო გეგმა წარმოადგენს სტრატეგიულ გეგმაში მოცემული მიზნების მიღწევის გზას და ამ მიზნების ერთგვარ “ჩაშლას”, უფრო მცირე, და შედარებით მოკლე ვადაში შესასრულებელ, ადვილად მართვად კომპონენტებად. სამოქმედო გეგმები, როგორც წესი, ერთი წლის პერსპექტივით მზადდება.

ამ ორ კონცეფციას შორის განსხვავების უკეთ გაგებისთვის განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითი (იხ, ნიმუში #1: სტრატეგიული მიზნის ჩაშლა სამოქმედო გეგმაში).

ნიმუში #1. სტრატეგიული მიზნის ჩაშლა სამოქმედო გეგმაში

სტრატეგიული მიზანი (სტრატეგიული გეგმის დონეზე)	**ამოცანები** (სამოქმედო გეგმის დონეზე)
2022 წლისთვის სასწავლების სტუდენტთა რაოდენობის გაზრდა 15%-ით	**ამოცანა #1.** 2018 წლის ბოლომდე 10 ახალი საკლასო ოთახის დამატება
	ამოცანა #2. 2018 წლის ბოლომდე საინფორმაციო ტექნოლოგიების მიმართულებით 1 ახალი პროგრამის დამატება
	ამოცანა #3. 2018 წლის ბოლომდე 3 ახალი მასწავლებლის/ლექტორის დაქირავება
	ამოცანა #4. ა.შ.

სტრატეგიული გეგმა არის ორგანიზაციის მიერ ხანგრძლივ პერსპექტივაში (5-10 წელი) დანახული განვითარების მიმართულება; სამოქმედო გეგმა კი, სტრატეგიულ გეგმაში წარმოდგენილი მიზნების მიღწევისათვის უახლოეს პერიოდში გადასადგმელ კონკრეტულ ნაბიჯებს ასახავს.

ორგანიზაციის სტრატეგიასა და სამოქმედო გეგმებზე საუბრისას ხშირად იჩენს თავს სრულიად ლეგიტიმური შეკითხვა: რამდენადაა შესაძლებელია ორგანიზაციამ განჭვრიტოს ყველა ის ფაქტორი, რომელსაც გავლენა აქვს მის საქმიანობაზე; გააკეთოს მოვლენათა განვითარების ზუსტი პროგნოზირება, თავდაჯერებით აცნობოს პარტნიორებს, რომ ის,

რისი მიღწევაც მას დღეს სურს, ასეთივე ენთუზიაზმით ენდომება ხანმოკლე თუ შედარებით შორეულ მომავალში.

5 – 10 წელიწადი საკმაოდ გრძელი პერიოდია, განსაკუთრებით ისეთ დინამიურ გარემოში, როგორიც საქართველოშია. საიდან შეიძლება იცოდეს პროფესიულმა სასწავლებელმა, რომ ის მიზნები, რომელსაც იგი დასახავს დღეს და ის რესურსები, რომლითაც იგი ვარაუდობს ამ მიზნების მიღწევას კვლავაც აქტუალური და ხელმისაწვდომი იქნება მისთვის ერთ, ორ, სამ ან მეტ წელიწადში? პასუხი ამ შეკითხვაზე ცალსახაა - არაფრის გარანტია არ არსებობს.

მართლაც, ის რაც იგეგმება დღეს, ხვალ ან ზეგ განვითარებული მოვლენების ფინზე, შეიძლება, სრულიად გამოუსადეგარი აღმოჩნდეს: შეიცვალოს სახელმწიფოს პოლიტიკა პროფესიული განათლების მიმართულებით; შეიცვალოს განათლების მინისტრი და მასთან ერთად პროფესიული განათლების სისტემის მართვის სტილიც; შეიცვალოს კონკრეტული პროფესიული სასწავლებლის დირექტორი, ახალმა კი, სრულიად განსხვავებულად წარმოიდგინოს დაწესებულების მომავალი; უბრალოდ გაქრეს დაკვეთა იმ პროფესიებზე, რომლებსაც სთავაზობს პროფესიული სასწავლებელი სტუდენტებს, რამაც ოგანიზაციის არსებობის საკითხი დააყენოს დღის წესრიგში და სხვ. ამ, და უამრავი სხვა, რისკის გამორიცხვა არ შეიძლება და, თუკი მოვლენები განვითარდება არასასურველი მიმართულებით, დაწესებულებას შეიძლება მოუწიოს შემუშავებული გეგმის ადაპტირება ან სრულიად გადაგდება.

ბუნებრივია, ასეთი პერსპექტივა მნიშვნელოვნად აქვეითებს გეგმებზე მუშაობის მოტივაციას; ბევრი ორგანიზაცია უარს ამბობს დაგეგმვაზე ან ნაკლებად ხარისხიან გეგმას მხოლოდ ფორმალური ვალდებულებების შესასრულებლად ამზადებს. ასეთი მიდგომა, მათ, შესაძლო ცვლილებების გამო იმედგაცრუებისაგან თავის არიდებაში ეხმარება. თუმცა, ამით, ორგანიზაცია, ბევრად უფრო მეტ ზიანს აყენებს საკუთარ თავს, ვიდრე ნებისმიერი ზემოთ ჩამოთვლილი რისკი. როგორც გეგმის განმარტების დროს აღვნიშნეთ, დაგეგმვაზე უარის თქმის პირობებში, ორგანიზაცია, ფაქტობრივად, უარს ამბობს ქმედუნარიანი ორგანიზმის ჩამოყალიბებაზე და კომატოზურ რეჟიმში ოპერირებს.

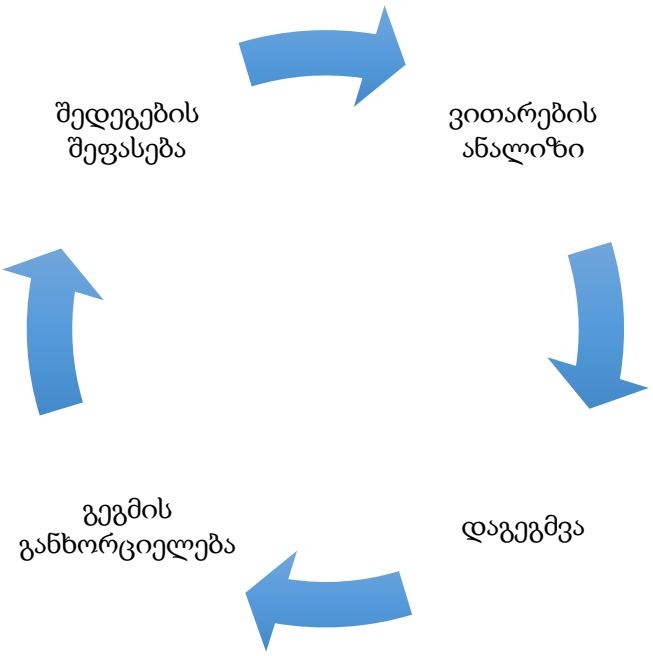
წინამდებარე თავის მიზანია: დაარწმუნოს მკითხველი გეგმის აუცილებლობაში და უბიძგოს დაგეგმვის პროცესისადმი სერიოზული დამოკიდებულებისაკენ, მიუხედავად იმ საფრთხეებისა, რომლებიც ობიექტურად არსებობს გარემოში და გავლენას ახდენენ ჩვენს გეგმებზე.

ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვისადმი სწორი მიდგომა ზუსტად ისეთივეა, როგორც თითოეული ჩვენგანის მიდგომა საკუთარი ცხოვრების დაგეგმვისადმი. არასამსახურებრივ კონტექსტში, ჩვენ, ზუსტად ისეთივე არაპროგნოზირებად და დინამიურ გარემოში ვცხოვრობთ, როგორშიც ფუნქციონირებს ჩვენი ორგანიზაცია. მიუხედავად ამისა, უმეტესი ჩვენგანი, დიდი ენთუზიაზმით გეგმავს, თუ რას გააკეთებს საღამოს, ხვალ, შემდეგ კვირას, შვებულების დროს, 5 – 7 წელიწადში და ა.შ. იშვიათი გამონაკლისების გარდა, არ არსებობს ადამიანი, რომელიც გეგმავს თავის ცხოვრებას, ხანმოკლე და ხანგრძლივ ჭრილში, არ გეგმავს. ცხოვრების ამა თუ იმ ეტაპზე გამოცდილებამ გვაჩვენა დაგეგმვის ღირებულება; საკუთარი, თუ ჩვენს ირგვლივ მყოფი ადამიანების, "მწარე" გაკვეთილებით ვისწავლეთ, რომ გეგმის გარეშე ცხოვრებამ, შეიძლება მეტად არასასურველი მიმართულებით წაგვიყვანოს. ამიტომაც, ყოველგვარი გარანტიების გარეშეც, ჩვენ, ყოფით კონტექსტში, ჯიუტად ვაგრძელებთ დაგეგმვას და დასახული გეგმების რეალიზებისთვის "ბრძოლას". ზოგიერთი ჩვენი გეგმა რეალიზდება; ზოგიერთი - არა, თუმცა ეს არ გვიკლავს მათი ადაპტირების და/ან ახალი გეგმების შემუშავების მოტივაციას. სწორად ასეთი "ჯიუტი" მიდგომა არის საჭირო ორგანიზაციულ კონტექსტშიც.

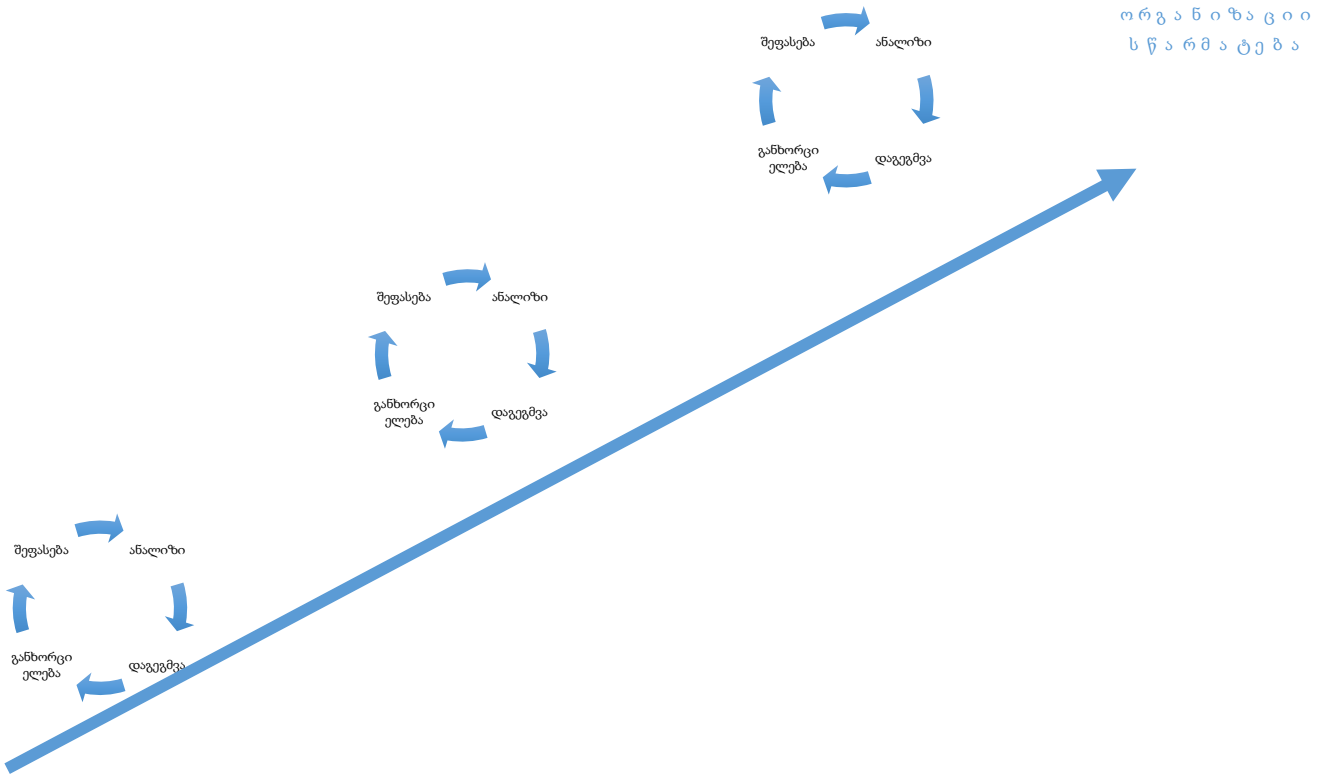
თუ გვინდა,რაიმეს მივაღწიოთ, ყოფით თუ ორგანიზაციულ კონტექსტში, პირველ რიგში, უნდა განვსაზღვროთ თუ რისკენ ვისწრაფვით, რისი მიღწევა გვინდა და დავგეგმოთ, როგორ მივიდეთ სასურველ შედეგამდე. წარმატების მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როცა დაგეგმვა, გეგმის შესრულება, შედეგების შეფასება და გეგმის ცვლილება/ადაპტაცია/ხელახალი დაგეგმვა ჩვენ ჩვეულ რუტინად იქცევა.

სქემები #1 და #2 გრაფიკულად გადმოსცემენ დაგეგმვის ციკლს, რომელიც უწყვეტ/განმეორებად რეჟიმში უნდა მიმდინარეობდეს ორგანიზაციაში. სამართლიანობისთვის უნდა აღინიშნოს, რომ ეს ციკლი არანაკლებ ეფექტიანია ყოფით, არასაქმიან ჭრილში, საკუთარი ცხოვრების დაგეგმვისთვისაც.

სქემა #1. დაგეგმვის ციკლი



სქემა #2. დაგეგმვის ციკლი ორგანიზაციულ კონტექსტში



სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმაზე საუბარი არ იქნება სრულყოფილი, თუ, შექმნილ სურათში, არ შემოვიტანთ კიდევ სამ მნიშვნელოვან კომპონენტს - ორგანიზაციის მისიას, ხედვასა და ღირებულებებს. ეს კომპონენტები საფუძვლად ედება სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებს, ამიტომაც მათ გარეშე დაგეგმვის საკითხის განხილვა შეუძლებელია.

მისია არის ორგანიზაციის განაცხადი იმის თაობაზე, თუ როგორ, რა მიდგომით აპირებს ორგანიზაცია სასურველი სამომავლო სურათის/ხედვის მიღწევას.

მისია პასუხობს შეკითხვაზე, თუ ვინ ვართ ჩვენ? რისთვის არსებობს ჩვენი ორგანიზაცია? ვინ არიან ჩვენი მომხმარებლები და მათი რა კონკრეტული საჭიროებების დაკმაყოფილებას ვცდილობთ ჩვენი საქმიანობით?

მისია არის ორგანიზაციის იდენტობის განმსაზღვრელი განაცხადი. იგი გვეუბნება, თუ რისთვის არსებობს ორგანიზაცია, რა დანიშნულებით არის შექმნილი

მისია, ხშირად, ასევე მოიცავს ინფორმაციას იმ ძირითადი ღირებულებების შესახებ, რომლებითაც ორგანიზაცია ხელმძღვანელობს საკუთარ საქმიანობაში. თუმცა, ვაწყდებით ისეთ შემთხვევებსაც, როდესაც ორგანიზაციის ღირებულებები მისიისგან ცალკე, დამოუკიდებელი კომპონენტად არის წარმოდგენილი. მისიის არსებობა მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ძალების მობილიზებისთვის სასურველი მიმართულებით, თანამშრომელთა, მომხმარებელთა და პარტნიორთა გულების ასანთებად, ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოსაყალიბებლად.

მისია ორგანიზაციის იდენტობის საკვანძო კომპონენტია. ღირებულებებთან კომბინაციაში იგი ეუბნება ორგანიზაციის მომხმარებლებს, თანამშრომლებს და პარტნიორებს, რისი მოლოდინი შეიძლება ჰქონდეთ ორგანიზაციის მხრიდან, რა არის მისაღები/დასაშვები ამ ორგანიზაციაში. **პროფესიული სასწავლებლის მისია აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს პროეფსიული განათლების მიზნებს; ხელს უწყობდეს მათ რეალიზაციას.**

მისია უნდა განსაზღვრავდეს დაწესებულების საქმიანობის ძირითად მიმართულებებს (მონოპროფილური, მრავალპროფილური) და დაწესებულების როლს პროფესიული განათლების განვითარების საქმეში.

კარგად ფორმულირებულია მისია უნდა იყოს მოკლე, გასაგები, მამოტივირებელი, ორგანიზაციული ღირებულებების ამსახველი და, რაც მთავარია, საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნაზე ორიენტირებული.

#3ნიმუშში წარმოდგენილია კარგი და ცუდი მისიის მაგალითები ზემოთ მოცემული მახასიათებლების ილუსტრირებისთვის.

ნიმუში #3. კარგი და ცუდი მისიის მაგალითები

კარგი მისია	უმაღლესი პროფესიული სტანდარტების დანერგვისა და სტუდენტების ინტერესების პრიორიტეტიზაციის გზით ჩვენი პროფესიული სასწავლებელი ზრუნავს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაზე შრომის ბაზრის დაკვეთის შესაბამისად მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის მომზადებაზე	წარმოგენილი მისია **საკმაოდ მოკლეა,** ერთ წინადადებაშია არის თავმოყრილი და თანაც **სავსებით გასაგებია** ნებისმიერი მკითხველისთვის განურჩევლად იმისა, იცნობს თუ არა პროფესიული სასწავლებლების სპეციფიკას. მასში საკმაოდ მკაფიოდ ჩანს, რომ საუბარია პროფესიულ სასწავლებელზე და არა რომელიმე სხვა ტიპის ორგანიზაციაზე. მისია **მამოტივირებელია** თანამშრომლებისთვის (საუბრობს მათ მაღალ პროფესიონალიზმზე, ეთიკურობასა და როლზე ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში), არსებული თუ მომავალი სტუდენტებისთვის (იციან, რომ ეს დაწესებულება მაღალი პროფესიული და ეთიკური სტანდარტების გამოირჩევა, და თანაც, მათ ინტერესებზეა ფოკუსირებული) და პარტნიორებისთვის (ამ სასწავლებლის სახით, ისინი, ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში წვლილის შემტან პროფესიონალთა ჯგუფს ხედავენ). და ბოლოს, წარმოდგენილი მისია **ფოკუსირებულია საზოგადოებრივ სიკეთეზე** - ეკონომიკურ ზრდაზე, და არა, მაგალითად სტუდენტების რაოდენობის ან შემოსავლების ზრდაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო ორი მნიშვნელოვანი და სასურველი კომპონენტებია ორგანიზაციის ხედვის მიღწევისთვის, მისიაში მათზე აქცენტის გაკეთება არაჯანსაღ ღირებულებებს დაამკვიდრებს ორგანიზაციის კულტურაში და დააბრკოლებს მის განვითარებას.

ცუდი მისია	ჩვენ ვართ საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, რომლის მიზანია შესთავაზოს სტუდენტებს მაღალი ხარისხის პროფესიული პროგრამები	წარმოდგენილი მისია **ფაქტობრივად არ საუბრობს ორგანიზაციის ღირებულებებზე;** არაფერს გვეუბნება იმაზე, თუ რითი ხელმძღვანელობენ ორგანიზაციის თანამშრომლები საკუთარი საქმიანობაში. ეს ასპექტი სისუსტედ არ შეიძლება ჩაითვალოს იმ შემთხვევაში, თ ორგანიზაციას ცალკე აქვს მომზადებული ღირებულებების შესახებ დოკუმენტი. მეორე მნიშვნელოვანი ნაკლი **მამოტივირებელი კომპონენტის არარსებობაა.** მაღალი ხარისხის პროფესიული პროგრამების შეთავაზება ნებისმიერი პროფესიული სასწავლებლის ფუნქციაა, რითაც ვერც სტუდენტებს, ვერც თანამშრომლებს და ვერც პარტნიორებს არსებითად ვერ დავაინტერესებთ. მასში აგრეთვე შედარებით **სუსტად არის წარმოდგენილი საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნის კომპონენტი.** მართალია იგი საუბრობს მაღალი ხარისხის პროგრამების მიწოდებაზე, მაგრამ, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ეს ნებისმიერ პროფესიული სასწავლებლის ფუნქციაა. მისიას აკლია უფრო დიდი საზოგადოებრივი სიკეთე, რომლის მიღწევასაც ცდილობს დაწესებულება სტუდენტებისთვის პროგრამების შეთავაზებით.

ხედვა არის ორგანიზაციის წარმოდგენაში დახატული სასურველი, იდეალური მომავლის სურათი; იგი გვეუბნება, თუ როგორ წარმოუდგენია ორგანიზაციას საკუთარი წარმატება, რას "დავინახავთ", თუკი ორგანიზაცია საკუთარი ამბიციების სრულად რეალიზებას მოახდენს. ხედვა მუდმივად გვაძლევს საშუალებას ვხედავდეთ განსხვავებას არსებულ და სასურველ მდგომარეობას შორის. კარგად ფორმულირებული ხედვა უნდა იყოს მოკლე (ორი - სამი წინადადება), მარტივად გასაგები ნებისმიერი მკითხველისთვის (დარგობრივი ცოდნისა და ჟარგონების გარეშე), მამოტივირებელი (როგორც ორგანიზაციის

ხედვა არის ორგანიზაციის წარმოდგენაში დახატული სასურველი მომავლის სურათი; იგი გვეუბნება თუ რისკენ ისწრაფვის ორგანიზაცია.

თანამშრომლებისთვის, ისე მისი პარტნიორებისთვის და მომხმარებლებისთვის), კონკრეტული ორგანიზაციისთვის უნიკალური (არა ზოგადი, რომელიც ამ დარგში მომუშავე ნებისმიერ ორგანიზაციას მიუდგება) და ამბიციური (ეს არის იდეალური სამომავლო სურათის აღწერა და არა მოკლე ვადაში მისაღწევი მიზანი).

ზემოთ მოცემული აღწერის ილუსტრირებისთვის, #2 ნიმუშში წარმოდგენილია კარგი და ცუდი ხედვის მაგალითები.

ნიმუში #2. კარგი და ცუდი ხედვის მაგალითი

კარგი ხედვა	2027 წლისთვის ტურიზმის სფეროში ქვეყნის მასშტაბით სამუშაო ძალაზე არსებული დაკვეთის 90%-ით დაკმაყოფილება	წარმოგენილი ხედვა **საკმაოდ მოკლეა,** ერთ წინადადებაშია არის თავმოყრილი და თანაც **სავსებით გასაგებია** ნებისმიერი მკითხველისთვის, განურჩევლად იმისა, იცნობს თუ არა პროფესიული სასწავლებლების სპეციფიკას ან ტურიზმის სფეროს. იგი ასევე **მამოტივირებელი უნდა იყოს** თანამშრომლებისთვის (რაკი მათ ეცოდინებათ, რომ ფაქტიურად ქვეყნის ფარგლებში ტურიზმის სფეროს განვითარებაში საკვანძო როლის მოპოვებისთვის იბრძვიან), არსებული თუ მომავალი სტუდენტებისთვის (მათ ეცოდინებათ, რომ ტურიზმის დარგში მუშაობის სურვილის შემთხვევაში, სწორედ, ეს სასწავლებელი უნდა იყოს მათი არჩევანი) და პარტნიორებისთვის მათ ეცოდინებათ ტურიზმის სფეროში, ინტერესების არსებობის შემთხვევაში, საიდან შეიძლება მიიღონ მათთვის საჭირო ადამიანური რესურსი). და ბოლოს, წარმოდგენილი ხედვა, **საკმაოდ, კონკრეტულია მოცემული ორგანიზაციისთვის**; იგი არ გამოდგება ამ მომენტისთვის საქართველოში მოქმედი არცერთი სხვა პროფესიული სასწავლებლისთვის, რაკი ტურიზმის სფეროზე, ამჟამად, მხოლოდ ერთი დაწესებულება არის ფოკუსირებული.

ცუდი ხედვა	ვიდეო პროფესიული სასწავლებელი და საკუთარი წვლილი მეიტჭანო ქვეყნის კეთილდღეობასა და განვითარებაში	წარმოდგენილი ხედვის ძირითადი სისუსტე არის ის, რომ **იგი თანაბრად მიუდგება საქართველოში მოქმედ ნებისმიერ პროფესიულ სასწავლებელს.** მასში **არ არის უნიკალური კომპონენტი, რომელიც აანთებს** ამ კონკერეტული დაწესებულების თანამშრომლების, სტუდენტების თუ პარტნიორების გულს. იგი ასევე **ძალიან ბუნდოვანი და ზოგადია;** ფაქტიურად არანაირ ინფორმაციას არ გვაწვდის ორგანიზაციის სასურველი მომავლის შესახებ. ამის სანაცვლოდ გვთავაზობს ძალიან ზოგად და ცარიელ სიტყვებს. ხედვა არ იძლევა ინფორმაციას, თუ საით უნდა იმოძრაოს ორგანიზაციამ ხანგრძლივ პერსპექტივაში.

ღირებულებებში გადმოცემული უნდა იქნას ის ძირითადი პრინციპები, რომლებზე დაყრდნობითაც გეგმავს დაწესებულება მისიაში და ხედვაში გაცხადებული მიზნების მიღწევას. მაგ: ეს პრინციპები შეიძლება იყოს: გუნდური მუშაობა, ღიაობა, ინოვაციების მხარდაჭერა, სამართლიანობის დაცვა, ადამიანის უფლებათა დაცვა და ა.შ. რეკომენდებულია, შერჩეულ ღირებულებათა რაოდენობა არ იყოს 5-6-ზე მეტი.

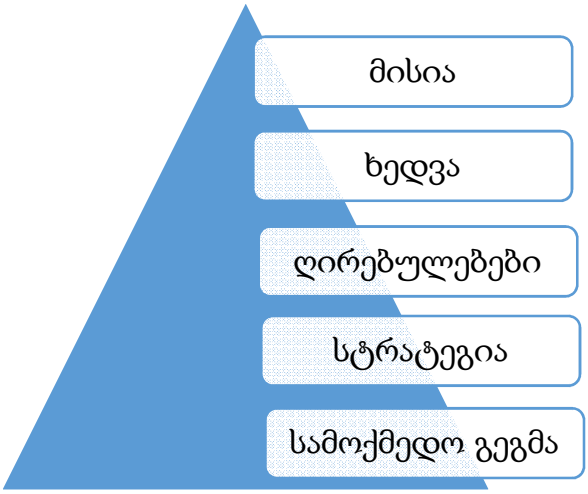
ღირებულებებს აქვთ ორმაგი დატვირთვა. ერთი მხრივ, ის ინფორმაციას აწვდის თანამშრომლებს დაწესებულებაში მოქმედი ორგანიზაციული კულტურის და იმ პრინციპების შესახებ, რომელთა დაცვითაც უნდა იმუშაონ მათ ორგანიზაციაში, ხოლო, მეორე მხრივ, საზოგადოების თვალში ხდება ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირების ნაწილი. ზემოთქმულის უკეთ გასააზრებლად განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი. თუ დაწესებულება აცხადებს, რომ მისი ღირებულებაა ინოვაციების დანერგვის ხელშეწყობა, მაშინ ბუნებრივია საზოგადოებას უჩნდება მოლოდინი, რომ ამ დაწესებულებაში საგანმანათლებლო პროცესი მიმდინარეობს სწავლების თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით, პროფესიული

განათლების მასწავლებლები არიან მაღალკვალიფიციურები, დაწესებულება აღჭურვილია უახლესი აპარატურით, დაწესებულებაში აქტიურად ხდება სტუდენტების ინიციატივების მხარდაჭერა და ა.შ. ანუ ღირებულება იწვევს გარკვეული ასოციაციების და მოლოდინების შექმნას დაწესებულებასთან დაკავშირებით. იმ შემთხვევაში, თუ დაწესებულებას ეს ღირებულება შერჩეული აქვს გაუაზრებლად (იმ პრინციპით, რომ რაღაც უნდა ჰქონოდა დაწერილი და დაწერა, ან იმ ლოგიკით, რომ ღირებულებად განსაზღვრა პრინციპი, რომელიც ლამაზად და მიმზიდველად ჟღერს), მაშინ ორგანიზაციის საქმიანობით დაინტერესებული პირი დაწესებულებაში ვიზიტისას თავს გრძნობს, რბილად რომ ვთქვათ, მოტყუებულად, რადგან ადგილზე ნანახი გარემო და სიტუაცია სრულიად არ შეესაბამება მის წარმოდგენებს ორგანიზაციასთან დაკავშირებით.

ზემოთგანხილული მაგალითი ნათლად აჩვენებს, რომ ღირებულებების განსაზღვრა უნდა დაეფუძნოს განსჯისა და ფიქრის პროცესს, ასევე, უნდა არსებობდეს წინაპირობა იმისა, რომ დაწესებულება ნამდვილად განახორციელებს თავის საქმიანობას ზემოთქმული პრინციპების დაცვით.

ხედვა და მისია საფუძვლად ედება ორგანიზაციის სტრატეგიას და სამოქმედო გეგმას, ამიტომ, ვიდრე დაგეგმვის პროცესს წამოიწყებდეს, ორგანიზაციამ აუცილებლად უნდა დაუთმოს დრო საკუთარი გრძელვადიანი ხედვისა და მისიის ფორმულირებას. ისევე, როგორც გეგმის შემთხვევაში, ხედვა, მისია და ღირებულებები გუნდურად, ორგანიზაციის თანამშრომლების აქტიური მონაწილებით უნდა ყალიბდებოდეს. ამგვარად მივაღწევთ არა მხოლოდ თანამშრომელთა ჩართულობას შინაარსის ფორმულირებაში, არამედ შემუშავებული “პროდუქტის” (ხედვის. მისიის და ღირებულებების) მიმართ საკუთრების გრძნობის გაღვივებას, რაც, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს ორგანიზაციისადმი ერთგულებას, შრომითი მოტივიაციის ამაღლებას და დასახული მიზნების მიღწევას. #3 სქემა ასახავს მიმართებას ხედვას, მისიას, ღირებულებებს, სტრატეგიას და სამოქმედო გეგმას შორის.

სქემა #3: ხედვის, მისიის, სტრატეგიის და სამოქმედო გეგმის მიმართება.



შევაჯამოთ ამ თავში განხილული თემები: ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვა მისი მისიის, ხედვისა და ღირებულებების განსაზღვრით უნდა დაიწყოს, რადგან ისინი გვეუბნებიან თუ რისთვის, რა მიზნით შეიქმნა ორგანიზაცია, როგორ ხედავს ორგანიზაცია საკუთარ წარმატებას ხანგრძლივ პერსპექტივაში და რა მიდგომით აპირებს ამ შედეგამდე მისვლას.

კარგი ხედვა მოკლე, გასაგები, და მამოტივირებელი უნდა იყოს. იგივე მახასიათებლები უნდა ჰქონდეს კარგ მისიასაც, თუმცა ეს უკანასკნელი, ასევე, აქცენტს უნდა აკეთებდეს ორგანიზაციის ღირებულებებსა და იმ გლობალურ საზოგადოებრივ სიკეთეზე, რომლის შექმნის ამბიცია აქვს დაწესებულებას. ღირებულების კომპონენტი შესაძლოა წარმოდგენილი იყოს მისიისგან დამოუკიდებლადაც. მთავარია, ეს კომპონენტი არ იყოს ამოვარდნილი ზოგადი სურათიდან და, ასევე, ღირებულებები, უბრალოდ ლამაზი სიტყვების და პრინციპების ერთობა კი არა, ორგანიზაციის რეალური იდენტობის განმსაზღვრელი მახასიათებელები იყოს.

ორგანიზაციის სტრატეგია (სტრატეგიული გეგმა) უნდა გამომდინარეობს ორგანიზაციის ხედვიდან და მისიიდან, აზუსტებდეს მას კონკრეტული მიზნებით, ხოლო სამოქმედო გეგმა - სტრატეგიიდან: შლიდეს სტრატეგიულ გეგმაში წარმდგენილ მიზნებს უფრო მცირე და შედარებით ადვილად მართვად კომპონენტებად. ამასთან, ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის შედგენისას გათვალისწინებული უნდა იქნას ქვეყნის/რეგიონის/თემის პრიორიტეტები და დაინტერესებული მხარეების მოლოდინი. აღნიშნულის უზრუნველსაყოფად, დაწესებულებამ უნდა მოიძიოს და გაითვალისწინოს

მასზე ზემდგომი სტრატეგიული გეგმები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში, მაგ: პროფესიული განათლების რეფორმის სტრატეგია და სხვ.).

დაგეგმვის პროცესის ზემოთ ხსენებული ყველა კომპონენტი უნდა შემუშავდეს გუნდურად, ორგანიზაციის თანამშრომლების ჩართულობით, რათა ყველას ჰქონდეს საკუთარი წვლილის შეტანის შესაძლებლობა და საბოლოო პროდუქტის მიმართ საკუთრების განცდა. ზემოთ ჩამოთვლილი ხუთივე კომპონენტი (მისია, ხედვა, ღირებულებები, სტრატეგია, სამოქმედო გეგმა) არის "ცოცხალი" პროდუქტი; ორგანიზაციამ თამამად უნდა შეიტანოს მათში ცვლილება გარემო პირობების თუ ორგანიზაციული პრიორიტეტების ცვლილების კვალდაკვალ. წარმატების მისაღწევად ამ ხუთ კომპონენტს აუცილებლად უნდა დაემატოს შესაბამისი ცოდნითა და უნარებით აღჭურვილი თანამშრომლები და სხვა საჭირო ფინანსური თუ მატერიალური რესურსები.

ამ საკითხების შესახებ, ვრცლად ვისაუბრებთ მომდევნო ნაწილებში.

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის ჩარჩო

როგორ გამოიყურება სწორად მომზადებული გეგმა

ეხლა, როდესაც შედარებით ნათელი წარმოდგენა გვაქვს დაგეგმვასთან დაკავშირებულ თითოეულ კომპონენტზე და მათ მნიშვნელობაზე, შეგვიძლია გადავიდეთ უშუალოდ გეგმის შემუშავების საკითხზე.

წინამდებარე ნაწილში წარმოდგენილი იქნება სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ჩარჩო, რათა მკითხველს საბოლოო პროდუქტის შესახებ, ვიზუალური წარმოდგენა შეექმნას. შემოთავაზებული ჩარჩოები ეფუძნება დაგეგმვის კუთხით არსებულ ლიტერატურას და საუკეთესო საერთაშორისო თუ ადგილობრივ გამოცდილებას. მათი შემუშავებისას ჩვენი მიზანი იყო მაქსიმალურად მარტივი, მინიმალისტური სტრუქტურის მომზადება, რომელიც გასაგები და გამოსადეგი იქნება ნებისმიერი მკითხველისთვის, ამავდროულად, საკმარისიც ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობის ხელშესაწყობად. ხაზგასასმელია, რომ შემოთავაზებული ჩარჩოები მხოლოდ სარეკომენდაციო ხასიათს ატარებს. მათი ძირითადი მიზანია სწორი მიმართულებები მისცეს მკითხველს დაგეგმვის პროცესში. ამიტომ, პროფესიულმა სასწავლებელმა შეიძლება თამამად "დააშენოს" მასზე საკუთარი ორიგინალური მიდგომა ან კომპონენტები, რომლებსაც ძირითადი პარტნიორები

(განათლების სამინისტრო, ავტორიზაციის სტანდარტები, ბიზნეს პარტნიორები, სამეთვალყურეო საბჭო და ა.შ) ითხოვენ. რადგან ჩარჩო ისედაც მინიმალისტურ ხასიათს ატარებს, მასში ცვლილებების შეტანა უკვე მოცემული კომპონენტების ამოღების გზით, რეკომენდებული არ არის.

ქვემოთ განხილულია სტრატეგიული გეგმის შედგენის ორი ალტერნატიული ვარიანტი.

სტრატეგიული გეგმის ჩარჩო N1

სტრატეგიული მიზანი	მიზნის მიღწევის ინდიკატორი	საჭირო ინფორმაცია/წყაროები	ანგარიშგების პერიოდი და ფორმა
სტრატეგიული მიზანი #1			
სტრატეგიული მიზანი #2			
სტრატეგიული მიზანი #...			

სტრატეგიული გეგმის ჩარჩო N2

სტრატეგიული მიზანი N1										
ამოცანა	წლები							შესრულების ინდიკატორი	პასუხისმგებელი სტრუქტურა	რისკები
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024			
1.										
2.										
3.										

4.										
სტრატეგიული მიზანი N2										
ამოცანა	წლები							შესრულების ინდიკატორი	პასუხისმგებელი სტრუქტურა	რისკები
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024			
1.										
2.										
3.										
4.										

განმარტება:

სტრატეგიული მიზანი - მიზანი, რომელიც გამომდინარეობს ხედვიდან, აახლოვებს ორგანიზაციას ხედვასთან. თუკი ხედვა წარმოადგენს ორგანიზაციისათვის სასურველ მომავალს 10 – 15 წლის პერსპექტივაში, სტრატეგიული მიზნები ის დიდი ნაბიჯებია, რომელთა გადადგმა არის საჭირო შემდეგი 3-5-7–10-და ა.შ. წლის განმავლობაში ხედვის მატერიალიზებისთვის. ვინაიდან სტრატეგიული მიზნები ხედვამდე მისასვლელ მსხვილ ერთეულებს წარმოადგენენ, პროფესიული სასწავლებლის მსგავს საშუალო ზომის ორგანიზაციისთვის სტრატეგიულ გეგმაში, როგორც წესი, 3 – 5 სტრატეგიულ მიზანს ვაწყდებით. ხედვასთან ორგანიზაციის მიახლოებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ სტრატეგიული მიზანი იყოს:

- **კონკრეტული** - იგი მკაფიოდ უნდა გვაჩვენებდეს, თუ რას გულისხმობს მიზანი. საკუთარ თავში არ უნდა შეიცავდეს ზოგად, ინტერპრეტაციისათვის სივრცის მომცემ ტერმინებს;
- **გაზომვადი** - იძლეოდეს მისი მიღწევის კუთხით არსებული პროგრესის ობიექტურად შეფასების შესაძლებლობას;

- **მიღწევადი** - თუ სტრატეგიული მიზანი არ არის მიღწევადი, იგი ვერც დაგვაახლოვებს ორგანიზაციის ხედვასთან;
- **რელევანტური** - გამომდინარეობდეს ორგანიზაციული ხედვიდან, უკავშირდებოდეს მას და მივყავდეთ მის რეალიზაციამდე;
- **დროში გაწერილი** - დროში გაწერილი, ანუ მიგვითითებს, თუ როდის, რა ვადაში არის მისი შესრულება აუცილებელი, რაც ეხმარება ორგანიზაციას კონკრეტულ ვადაზე გათვლილი ხედვის რეალიზებაში.

გეგმის შემადგენელი მიზნები, ამოცანები და აქტივობები აუცილებლად უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რელევანტური და დროში გაწერილი; წინააღმდეგ შემთხვევაში გეგმის შესრულება არ ქონება შესაძლებელი

მიზნის მიღწევის ინდიკატორი/შესრულების ინდიკატორი - არის ობიექტური დასტური იმისა, რომ სტრატეგიული მიზანი მიღწეულია. მიზნის მიღწევის ინდიკატორს ხშირად წარმატების ინდიკატორსაც ეძახიან, რადგან იგი გვეუბნება, თუ რას დავინახავთ, თუკი ორგანიზაცია წარმატებით მიაღწევს დასახულ სტრატეგიულ მიზანს. წარმატების ინდიკატორის არსებობა უაღრესად მნიშვნელოვანია მიზნების მიღწევისთვის. მათ გარეშე კონკრეტული მიზნის მიღწევა/არმიღწევის საკითხი ყოველთვის სათუო და სადაო იქნება. ინდიკატორების არსებობა დამაჯერებელს ხდის ორგანიზაციის წარმატებებს მისი პარტნიორებისთბისთვის, ზემდგომი დაწესებულებებისთვის თუ მომხმარებლებისთვის. ინდიკატორების არსებობა, ასევე, ძლიერი მამოტივირებელი ფაქტორია ორგანიზაციის გუნდისთვის, რაკი მათი დახმარებით თანამშრომლებისთვის ნათელი ხდება ის პროგრესი, რომელსაც ისინი აღწევენ საკუთარი შრომითა და ძალისხმევით. სტანდარტი იმისა, თუ რამდენი შესრულების ინდიკატორი უნდა ებმეოდეს ერთ სტრატეგიულ მიზანს, არ არსებობს. გეგმაზე მომუშავე გუნდის მიზანი უნდა იყოს მაქსიმალურად მრავალმხრივად დაინახოს მიზნის მიღწევასთან დაკავშირებული ინდიკატორები, თუმცა არც ისე, რომ ორგანიზაციის მთელი მომდევნო საქმიანობა შესრულების ინდიკატორების "დევნის" დაუსრულებელ პროცესად იქცეს. 1 - 3 შესრულების ინდიკატორი, როგორც წესი, სრულიად საკმარისია ერთი სტრატეგიული მიზნის აღსაწერად.

საჭირო ინფორმაცია/წყაროები - არის რაოდენობრივი ან თვისობრივი მონაცემები, რომელთა შეგროვებაც იქნება საჭირო წარმატების ინდიკატორების და, მაშასადამე, სტრატეგიული მიზნის მიღწევის გზაზე არსებული პროგრესის დასანახად. სტრატეგიული

შესრულების ინდიკატორი არის გეგმის ერთ-ერთი საკვანძო კომპონენტი, რომელიც გვეხმარება გადახვევების და პრობლემების დროულად იდენტიფიცირებაში

მიზანი, ისევე, როგორც მასთან მიბმული კონკრეტული შესრულების ინდიკატორი არის შედეგი, რომლის "დანახვაც" უნდა შევძლოთ მიზნის მიღწევისას. თუმცა ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, განსაკუთრებით კი, განათლების სისტემაში, კონკრეტული შედეგები/ინდიკატორები ხშირად არ წარმოადგენს ხელშესახებ პროდუქტს, რისი არსებობაც თავისთავად ნათელია და ადვილად დასანახი. ამიტომაც, საჭირო ხდება რაოდენობრივი (**რამდენმა** სტუდენტმა დაამთავრა პროგრამა, **რამდენმა** სტუდენტმა გააკეთა განაცხადი პროგრამაზე, **რამდენი** პროგრამა არსებობს, **რამდენი** მასწავლებელია სასწავლებელში და ა.შ) ან თვისობრივი (**როგორია** სტუდენტების კმაყოფილების დონე, **როგორია** განათლების სამინისტროს პროფესიული განათლების განვითარების დეპარტამენტის შესაბამისი თანამშრომლების მოსაზრებები, **როგორია** ავტორიზაციის ექსპერტების შეფასებები და ა.შ.) "მტკიცებულებების" შეგროვება. ჩარჩოს ამ ნაწილში ორგანიზაციამ უნდა მიუთითოს თუ რა ტიპის მონაცემებს გამოიყენებს პროგრესის მონიტორინგისთვის (თვისობრივს, რაოდენობრივს, ორივეს, იქნებ რაიმე სხვას) და სად მოიპოვებს ამ მონაცემებს (საკუთარი ძალებით თუ სხვა ორგანიზაციების მიერ შეგროვებული მონაცემებიდან ამოკრეფავს მისთვის რელევანტურს). საჭირო მონაცემების გრაფის შევსებისას ორგანიზაცია დაწრმუნებული უნდა იყოს, რომ ეს მონაცემები მისთვის ხელმისაწვდომი იქნება. ისეთი მონაცემების მითითება, რომლებზეც ორგანიზაციას არ აქვს და არც ექნება წვდომა, ან რომლებიც შეიძლება არც არსებობს ბუნებაში (რაკი არავინ არ აგროვებს ასეთ მონაცემებს), ვერ დაეხმარება ორგანიზაციას საკუთარი პროგრესის მონიტორინგში.

ანგარიშგების პერიოდი და ფორმა - არის ერთგვარი შეთანხმება თანამშრომლებს შორის იმაზე, თუ, სტრატეგიული მიზნების მიღწევის გზაზე არსებული პროგრესის შესახებ, შეგროვებულ მონაცემებზე დაყრდნობით, რა სიხშირით და რა ფორმით მოამზადებენ ანგარიშებს. ეს შეიძლება მოხდეს თვეში, კვარტალში, 6 თვეში თუ წელიწადში ერთხელ ფორმალური ანგარიშის, ვიზუალური გრაფიკების თუ ორგანიზაციისათვის კომფორტული სხვა სახით. ანგარიშგების პერიოდის და ფორმის შერჩევისას ორგანიზაციამ აუცილებლად უნდა იქონიოს მხედველობაში ანგარიშგების კუთხით არსებული ვალდებულებები, რომლებიც მას გააჩნია გარეშე პარტნიორების (განათლების სამინისტრო, ბიზნეს პარტნიორი, საბჭო ა.შ.) მიმართ. იმისათვის, რომ ხელი არ შეუშალოს ორგანიზაციის საქმიანობას ანგარიშგების პერიოდი და ფორმა გონივრულად და ყველა პარტნიორთან

წინასწარი შეთანხმებით და მათი ლეგიტიმური ინტერესების/მოლოდინების გათვალისწინებით უნდა მოხდეს.

შემოთავაზებული ჩარჩოს უკეთ გაგების მიზნით განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითი (იხ. ნიმუში #4). გთხოვთ ყურადღებას ნუ გაამახვილებთ მაგალითში მოცემული შინაარსების სამართლებრივ თუ ფაქტობრივ სისწორეზე. დარწმუნებულები ვართ, რომ პროფესიული განათლების ან/და ტურიზმის ექსპერტი წარმოდგენილ შინაარსებს ბევრად უკეთეს ფორმულირებას მოუფიქრებდა. ნიმუშის ერთადერთი მიზანია გაჩვენოთ მიმართება ჩარჩოში მოცემულ სხვადასხვა კომპონენტებს შორის და მოვახდინოთ თითოეული კომპონენტის ილუსტრირება მათი არსის უკეთ გაგების მიზნით.

გეგმის განხორციელების შესახებ ანგარიშგების სიხშირე და ფორმა წინასწარ უნდა იყოს შეთანხმებული ყველა საკვანძო პარტნიორთან

ამოცანა - გამომდინარეობს სტრატეგიული მიზნიდან, "შლის" მას უფრო მცირე და შედარებით ადვილად მართვად ერთეულად. სამოქმედო გეგმაში წარმოდგენილი ამოცანები არის ის მცირე ნაბიჯები, რომლებსაც მივყევართ სასურველ ადგილას.

პასუხისმგებელი სტრუქტურა - არის ის სტრუქტურული ერთეული, რომელიც პასუხისმგებელია კონკრეტული ამოცანის შესრულებაზე. სტრატეგიულ გეგმაში გაწერილი ამოცანების მიბმა ყოველთვის ხდება სტრუქტურულ ერთეულზე და არა კონკრეტულ პირზე. აღნიშნული ფაქტის ლოგიკური დასაბუთება მდგომარეობს შემდეგში: სტრატეგიული გეგმა დგება დროის ხანგრძლივი პერიოდისათვის, შესაბამისად, დიდია ალბათობა ამ პერიოდში შეიცვალოს კონკრეტულ ამოცანაზე პასუხისმგებელი პირი. იმ შემთხვევაში, თუ სტრატეგიულ გეგმის ამოცანებს მივაბავთ კონკრეტულ შემსრულებლებს, ყოველი საკადრო ცვლილების დროს დაწესებულებას დაჭირდება ცვლილების შეტანა სტრატეგიულ გეგმაში, რაც, რა თქმა უნდა, არ იქნება რელევანტური. სტრუქტურულ ერთეულებზე ამოცანების მიბმა კი ამ რისკებს აგვაშორებს თავიდან, რადგან კადრების ცვლილებისგან დამოუკიდებლად სტრუქტურული ერთეულები ყოველთვის იარსებებენ.

რისკები - რისკების გრაფაში იწერება ის საფრთხეები, რომელთა დადგომამაც შესაძლოა სტრატეგიული გეგმით განსაზღვრულ მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებას

შეუშალოს ხელი. თუ ასეთი ტიპის რისკები ცნობილია დაწესებულებისათვის, სასურველია მოხდეს მათი ასახვა გეგმაში.

სტრატეგიული გეგმის ზემოთგანხილული ფორმები სარეკომენდაციო ხასიათისაა. დაწესებულებამ, მისი სურვილიდან გამომდინარე, შეიძლება აირჩიოს როგორც პირველი, ისე მეორე ვარიანტი, ან სულაც გამოიყენოს მის მიერ შექმნილი ინდივიდუალური ფორმა. მთავარი მოთხოვნა სტრატეგიულ გეგმასთან დაკავშირებით არის ის, რომ მასში მოცემული მიზნები იყოს მიღწევადი, გაზომვადი, დროში გაწერილი, კონკრეტული და რელევანტური; სტრატეგიული გეგმა უნდა მოიცავდეს მიზნის მიღწევის ინდიკატორებს და ის უნდა შედგეს დაწესებულების თანამშრომლებისა და სხვა დაინტერესებული პირების თანამონაწილეობით.

ქვემოთ წარმოდგენილია სტრატეგიული გეგმის შევსების ნიმუში ორივე ვარიანტისათვის.

ნიმუში #4. სტრატეგიული გეგმის შევსებული ჩარჩო

ორგანიზაციის ხედვა:

2027 წლისთვის ტურიზმის სფეროში ქვეყნის მასშტაბით სამუშაო ძალაზე არსებული დაკვეთის 90%-ით დაკმაყოფილება

ამონარიდი სტრატეგიული გეგმიდან (პირველი ვარიანტი)

სტრატეგიული მიზანი	მიზნის მიღწევის ინდიკატორი	საჭირო მონაცემები	ანგარიშგების პერიოდი და ფორმა
მიზანი #1: 2023 წლისთვის საქართველოში ტურიზმის სფეროში არსებულ	ინდიკატორი #1: შესაბამისი პროგრამები “დამტკიცებულია” განათლების სამინისტროს მხრიდან	სამინისტროს მიერ გაცემული/დამოწმებული ფორმალური დოკუმენტი; მთავრობის (ეკონომიკის სამინისტოს) მიერ გამოცემული	ყოველწლიური ანგარიში ყველაზე მოთხოვნად სპეციალობებში პროგრამების

ყველაზე მოთხოვნად 5 სპეციალობაში პროგრამების ამოქმედება		ანგარიში ტურიზმის სფეროში არსებულ ყველაზე მოთხოვნად პროფესიებზე	შემუშავების პროგრესის შესახებ
	ინდიკატორი #2: პროგრამაზე დარეგისტრირებული სტუდენტები	სტუდენტთა რეგისტრაციის მონაცემთა ბაზა; სტუდენტთა პირადი საქმეები	
	ინდიკატორი #3: პროგრამის ფარგლებში საგნების შესაბამისი/კვალიფიციური მასწავლებლების არსებობა	მასწავლებლების სახელები სასწავლებლის აკადემიური პერსონალის სიაში; მასწავლებლებთან გაფორმებული ხელშეკრულებები.	

ამონარიდი სტრატეგიული გეგმიდან (მეორე ვარიანტი)

ამოცანა	წლები							შესრულების ინდიკატორი	პასუხისმგებელი სტრუქტურა[11]	რისკი
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024			

[11]მიეთითება ის სამსახური, რომელსაც დებულებით გაწერილი აქვს შესაბამისი ფუნქციების შესრულება. სხვადასხვა დაწესებულების შემთხვევაში ამ სამსახურთა დასახელებები და რაოდენობა შეიძლება იყოს სხვადასხვა. ცხრილში მოტანილი მონაცემები პირობითია, ამიტომ ნუ მიიღებთ მას როგორც აუცილებელ ვარიანტს, რომელსაც სახელმძღვანელოს ავტორები უწევენ რეკომენდაციას.

1. ტურიზმის სფეროში მოთხოვნადი პროგრამების გამოვლენა								ჩატარებული/მოძიებული კვლევა; გამოვლენილი პროგრამების სია	ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური	
2.პროგრამების დამატება								ავტორიზაციის საბჭოს დადებითი გადაწყვეტილება პროგრამების დამატებასთან დაკავშირებით	სასწავლო პროცესის სამსახური, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური, შესყიდვების სამსახური, ფინანსური სამსახური, ადამიანური რესურსები სამსახური, იურიდიული სამსახური	ავტორიზაციის საბჭოს უარყოფითი გადაწყვეტილება
3. პროგრამაზე მიღების გამოცხადება და პროგრამის განხორციელება								რეესტრის ბაზაში დაფიქსირებული სტუდენტების რაოდენობა	საქმისწარმოების და რეესტრის სამსახური; სასწავლო პროცესის სამსახური და სხვ.	

4. განხორციელებული პროგრამის შეფასება								სტუდენთა კმაყოფილების კვლევა; დამსაქმებელთა კამყოფილების კვლევა.	ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური	
5. პროგრამებზე პროფესიულ სტუდენტთა კონტიგენტის გაზრდა								ავტორიზაციის საბჭოს დადებითი გადაწყვეტილება კვოტის გაზრდასთან დაკავშირებით	სასწავლო პროცესის სამსახური, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური, შესყიდვების სამსახური, ფინანსური სამსახური, ადამიანური რესურსები სამსახური, იურიდიული სამსახური	პროგრამების შეფასებამ შეიძლება აჩვენოს, რომ არაა რელევანტური სტუდენტების ზრდა ამ პროგრამაზე; ავტორიზაციის საბჭოს უარყოფით გადაწყვეტილება

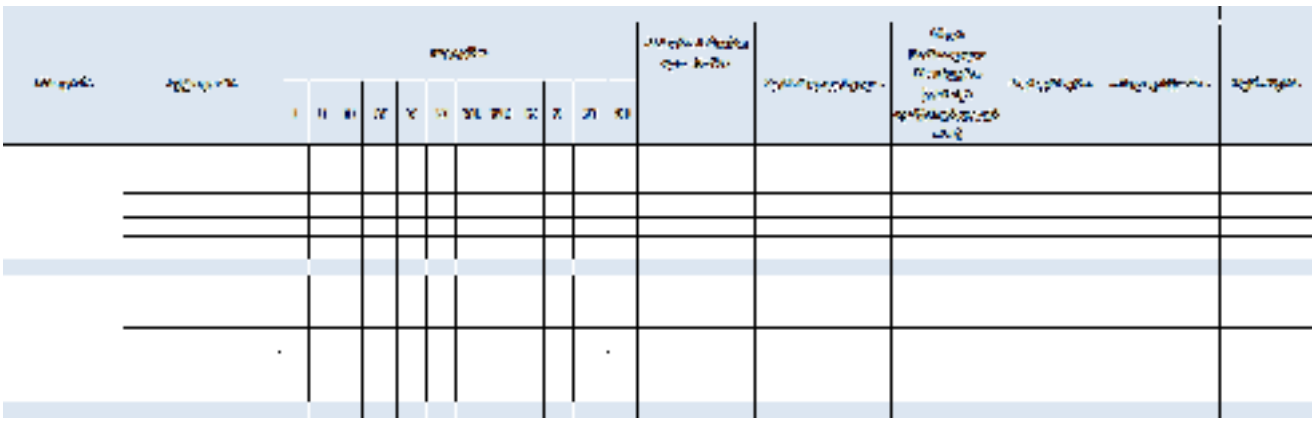
სამოქმედო გეგმის ჩარჩოსთან დაკავშირებითაც, სახელმძღვანელოს ფარგლებში შემოთავაზებულია ორი ვერსია. ამ შემთხვევაშიც, დაწესებულება თავისუფალია თავის არჩევანში, ასევე, მას შეუძლია შექმნას და გამოიყენოს საკუთარი ინდივიდუალური ჩარჩო.

სამოქმედო გეგმის ჩარჩო (პირველი ვარიანტი)

სტრატეგიული მიზანი #1	მიზანი/ქვემიზანი	ამოცანები	შესრულების ინდიკატორი	აქტივობები	შესრულების ვადა	პასუხისმგებელი პირი	საჭირო რესურსები

	#1.1	#1.1.1	#1.1.1.1	#1.1.1.1			
				#1.1.1.2			
				#1.1.1....			
		#1.1.2	#1.1.1.2	#1.1.2.1			
				#1.1.2.2			
				#1.1.2....			
		#1.1....	#1.1.1....	#1.....			
				#2....			
				#.....			
	#1.2	#1.2.1	1.2.1.1	#1.2.1.1			
				#1.2.1.2			
				#1.2.1....			
		#1.2.2	1.2.2.2	#1.2.2.1			
				#1.2.2.2			
				#2.2.2....			
		#1.2...	1.2....	#1.2....			
				.....			
				.....			

სამოქმედო გეგმის ჩარჩო (მეორე ვარიანტი)



განმარტება:

იმ ინფორმაციის გათვალისწინებით, რაც სტრატეგიულ გეგმაზე საუბრისას იყო მოწოდებული, სამოქმედო გეგმის წარმოდგენილი ჩარჩო უკვე გასაგები უნდა იყოს მკითხველისთვის. თუმცა, კიდევ ერთხელ, დეტალურად, გავიაროთ თითოეული კომპონენტი, რათა არცერთი კითხვის ნიშანი არ დარჩეს.

სტრატეგიული მიზანი - არის მიზანი, რომელიც გამომდინარეობს ხედვიდან, აახლოვებს ორგანიზაციას ხედვასთან. ორგანიზაციას როგორც წესი 3 - 5 სტრატეგიული მიზანი აქვს. თითოეული მათგანის "ჩაშლა" უნდა მოხდეს სამოქმედო გეგმაში, რათა ნათელი იყოს, კონკრეტულად, რა არის გასაკეთებელი დღეს, ხვალ შემდეგ თვეში, შემდეგ კვარტალში იმისათვის, რომ სტრატეგიულ მიზანს მივაღწიოთ.

მიზანი/ქვემიზანი - გამომდინარეობს სტრატეგიული მიზნიდან, "შლის" მას უფრო მცირე და შედარებით ადვილად მართვად ერთეულად. თუ #4 ნიმუშს დავუბრუნდებით, ნათელი გახდება, თუ რატომ არის საჭირო სტრატეგიული მიზნების "ჩაშლა" ქვემიზნებად.

2023 წლისთვის, საქართველოში, ტურიზმის სფეროში არსებულ ყველაზე მოთხოვნად 5 სპეციალობაში პროგრამების ამოქმედება არის საკმაოდ მსუყე, მასიური შედეგი რომლის თავი და ბოლო არ ჩანს, თუ მას არ წარმოვიდგენთ შედარებით უფრო მცირე კომპონენტების სახით.

სამოქმედო გეგმაში წარმოდგენილი მიზნები/ქვემიზნები არის ის მცირე ნაბიჯები, რომლებსაც მივყევართ სასურველ ადგილას. თუკი სტრატეგიული მიზანი გვეუბნება, სად გვსურს ვიყოთ 5 - 10 წლის შემდეგ, ყოველწლიური სამოქმედო გეგმები/მათში დასახული მიზნები პასუხობენ კითხვაზე, რას უნდა მივაღწიოთ ხანმოკლე ვადაში, ამ სასურველ შედეგთან მიახლოებისთვის. სწორად ამიტომ, სამოქმედო გეგმებში გაწერილ მიზნებს, ხშირად ქვემიზნებად (სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე მიზნებად) მოიხსენიებენ. ისევე, როგორც სტრატეგიული მიზნების შემთხვევაში, სამოქმედო გეგმის მიზნები უნდა იყო კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, სტრატეგიული მიზნის რელევანტური და დროში გაწერილი. მიზანი, რომელიც არ აკმაყოფილებს ამ მოთხოვნებს არ შეიძლება ჩაითვალოს სრულყოფილად და ვერ დაეხმარება ორგანიზაციას სტრატეგიის რეალიზებაში.

ამოცანები - არის ქვემიზნების "ჩაშლის" მცდელობა კიდევ უფრო მცირე კომპონენტებად. სამოქმედო გეგმის მიზნები სტრატეგიულ მიზნებთან შედარებით უფრო მცირე

ერთეულებია. იმის გათვალისწინებით, რომ სამოქმედო გეგმა ერთ წელზე აკეთებს გათვლას, (ერთი წელი საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდია), საჭიროა ამ მიზნების ჩაშლა კიდევ უფრო მცირე და შედარებით უფრო მოკლე დროში შესასრულებელ ერთეულებად - ამოცანებად. ამოცანები, როგორც წესი, გადმოგვცემენ იმ მცირე შედეგებს, რომელთა შესრულება წლის (თვე, კვარტალი) განმავლობაში არის საჭირო, სამოქმედო გეგმაში მითითებული მიზნების მისაღწევად. მკითხველი, ალბათ, უკვე მიხვდება, რომ კარგად ფორმულირებული ამოცანა აუცილებლად უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, მიზნისადმი რელევანტური და დროში გაწერილი. დაგეგმვისას ორგანიზაციამ უნდა შეადგინოს მიზნის მიღწევისათვის საჭირო ამოცანების მაქსიმალურად ამომწურავი სია. თუკი ყველა იდენტიფიცირებულ ამოცანას მივყევართ მასთან დაკავშირებული მიზნის სრულად და ხარისხიანად შესრულებამდე, ე.ი. სია ამომწურავია. ამ კონტექსტში კარგად ჩანს, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია, დაგეგმვის პროცესში, მთელი გუნდის ჩართულობა. იმისათვის, რომ ამოცანებად ჩაშალონ სამოქმედო გეგმები, მხოლოდ დაწესებულების ხელმძღვანელი ან მასთან დაახლოებული რამდენიმე პირი ვერასოდეს იქნება საკმარისად კომპეტენტური.

შესრულების ინდიკატორი - არის ობიექტური დასტური იმისა, რომ ამოცანა/აქტივობა მიღწეულია. იგი გვეუნება, თუ რას დავინახავთ (ობიექტურად), რა გვექნება ხელთ, თუკი სამოქმედო გეგმაში მითითებული ამოცანა იქნება მიღწეული. ამგვარი ინდიკატორების არსებობა უაღრესად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებისთვის. მათ გარეშე, მხოლოდ სტრატეგიული მიზნების წარმატების ინდიკატორებით ხელმძღვანელობისას, დიდია ალბათობა იმისა, რომ სტრატეგიის რეალიზების გზაზე წარმოქნილი პრობლემების შესახებ ორგანიზაცია ძალიან გვიან შეიტყობს.

დავუბრუნდეთ ჩვენს მაგალითს: ჩვენი ხედვაა 2027 წლისთვის ტურიზმის სფეროში ქვეყნის მასშტაბით სამუშაო ძალაზე არსებული დაკვეთის 90%-ით დაკმაყოფილება. თუ თვალს ვადევნებთ მხოლოდ სტრატეგიული მიზნებზე მიმაგრებულ ინდიკატორებს (იხ. სტრატეგიული გეგმის ჩარჩოს ილუსტრაცია ნიმუში #4)), ორგანიზაციამ 2023 წლმდე შეიძლება ვერც კი შეამჩნიოს სასურველი კურსიდან გადახვევა და ამით რისკის ქვეშ დააყენოს ხედვის რეალიზება. იგივე შეიძლება ითქვას სამოქმედო გეგმის მიზნების ინდიკატორებზე. თუკი ორგანიზაცია მხოლოდ მათ დაეყრდნობა (შეაფასებს პროგრესს

მხოლოდ ერთხელ, წლის ბოლოს), გეგმის შესრულებაში გაპარული არსებითი ხარვეზების გამოტოვება გარდაუვალია.

ამოცანების შესრულების ინდიკატორებზე საუბრისას, ხშირად მოჰყავთ ჯანმრთელობის მონიტორინგის ანალოგია. ამოცანებთან ინდიკატორების მიმაგრებით და მათი რეგულარული მონიტორინგით ჩვენ ფაქტიურად მუდმივად გვიდევს ხელი საკუთარ პულსზე, ვაჩნევთ ნორმიდან (გეგმიდან) ყველაზე მცირე გადახვევებსაც კი. მხოლოდ სტრატეგიულ თუ სამოქმედო გეგმის მიზნებზე ფოკუსირებით კი, გარკვეული დროის შემდეგ, მოულოდნელად შეიძლება "აღმოვაჩინოთ", პათეტიკურად რომ ვთქვათ, მძიმე სტადიაში გადასული სიმსივნე, რომელიც აღარ ექვემდებარება მკურნალობას და მეტად მტკივნეულ და ძვირ ინტერვენციებს საჭიროებს ნორმალურ ფორმაში დაბრუნებვისთვის.

ინდიკატორების კიდევ ერთი უპირატესობა ის არის, რომ ისინი ამცირებენ გეგმის შესრულების მონიტორინგისთვის საჭირო ყურადღების და ძალისხმევის მოცულობას. იმის მაგივრად, რომ დაწესებულების ხელმძღვანელმა, ან შესაბამისი პასუხისმგებლობის მქონე თანამშრომელმა, ყოველდღე, დეტალურად შეისწავლოს გეგმის შესრულების პროგრესი (ყველა თანამშრომლის გამოკითხვით თუ სხვა გზით), მას შეუძლია მხოლოდ შესრულების ინდიკატორებზე დაკვირვება და მათი სისტემატიური გადამოწმება. ინდიკატორებზე დაკვირვება მთლიანად ორგანიზაციის, მისი რომელიმე ერთეულის თუ კონკრეტული თანამშრომლის მუშაობის ეფექტურობის შეფასების ძალიან კარგი ინსტრუმენტია. შესრულების ინდიკატორების დროული და სწორი რეალიზება იმის გარანტიაა, რომ ყველაფერი რიგზეა და გეგმა წარმატებით სრულდება.

აქტივობები - არის ის კონკრეტული ქმედებები, დავალებები, რომლებიც უნდა შესრულდეს ორგანიზაციის თანამშრომლების მიერ გეგმაში მოცემული ამოცანების რეალიზებისთვის. თუკი მიზნები, ამოცანები და ინდიკატორები ფორმულირებულია შედეგის სახით (ამოქმედებულია 5 პროგრამა), აქტივობები ყოველთვის ატარებს აქტიურ, ქმედებასთან დაკავშირებულ სახეს (მომზადდეს დოკუმენტები ავტორიზაციისთვის, გადაეგზავნოს წერილი საბჭოს წევრებს და ა.შ). ისევე, როგორც ამოცანების შემთხვევაში, დაგეგმვისას ორგანიზაციის მიზანია შეადგინოს თითოეულ ამოცანასთან დაკავშირებული აქტივობების მაქსიმალურად ამომწურავი სია. თუკი ყველა იდენტიფიცირებულ აქტივობას მივყევართ ამოცანის რეალიზებამდე, ესეიგი სია ამომწურავია. აქტივობების სრულად და სწორად განსაზღვრა მხოლოდ შესაბამისი დარგის სპეციალისტებს შეუძლია,

ამიტომაც, კიდევ ერთხელ გვსურს გავუსვათ ხაზი გეგმაზე გუნდურად მუშაობის საჭიროებას.

შესრულების ვადა - სამოქმედო გეგმის ეს კომპონენტი საკმაოდ ექსპლიციტურია. მხოლოდ ორი ფატორია, რისი აღნიშვნაც მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია მასთან მიმართებით: 1. შესაბამის გრაფაში კონკრეტული თარიღების, და არა დღეების/თვეები/კვარტლების რაოდენობის მითითება და 2. შესრულების რეალური ვადა.

გეგმაზე მუშაობის პროცესში, ორგანიზაციებს ხშირად უჩნდებათ მეტად ოპტიმისტური ან უაღრესად პესიმისტური ვადების მითითების ტენდენცია. პირველ შემთხვევაში ადგილი აქვს საკუთარი შესაძლებლობები გადაფასებას, იმის დავიწყებას, რომ რეალურ ყოველდღიურ ყოფას (მოულოდნელ სირთულეები, ზემდგომი ორგანიზაციისაგან შემოსული ახალი, სასწრაფო დავალება, კონკრეტულ სტუდენტთან შექმნილი პრობლემა და ა.შ) საკუთარი კორექტივები შეაქვს გეგმის შესრულების პროცესში და აიძულებს ორგანიზაციას გეგმისაგან ყურადღების დროებით გადატანას. ხოლო, მეორე შემთხვევაში, ხდება შესრულების ვადების ხელოვნური გაზრდა, შესაძლო ნეგატიური შეფასებების თავიდან არიდების მიზნით. არც ერთი და არც მეორე პრაქტიკა არ არის დასაშვები. პრაქტიკოსი მენეჯერები ხშირად ურჩევენ კოლეგებს შესრულების ვადაში მცირე (10 - 15%) “რეზერვების” გათვალისწინებას. ასეთი პრაქტიკა შეიძლება სასარგებლო იყოს პროფესიული სასწავლებლებისთვისაც, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუკი დაგეგმვის კუთხით დიდი გამოცდილება არ აქვთ, თუმცა ამაზე მეტი “რეზერვის” ჩადება უკვე არსებითად არღვევს გეგმის ხარისხს.

პასუხისმგებელი პირი - ამ გრაფაში იწერება კონკრეტული ადამიანის, ორგანიზაციის თანამშრომლის სახელი და გვარი. ვინაიდან პასუხისმგებელი პირი მიმაგრებულია კონკრეტულ აქტივობაზე და არა ამოცანაზე (სადაც ბევრი აქტივობაა), ყოველთვის ჯობია დავაკისროთ ვინმეს პირადი პასუხისმგებლობა სასწავლებლის რომელიმე სტრუქტურული ერთეულის მითითების მაგივრად. ერთ ადამიანს შეიძლება მიებას ერთზე მეტი აქტივობა იმავე ან სხვა ამოცანის თუ მიზნის ფარგლებში. ჩვენი რჩევა იქნება ცალკე ფურცელზე შეაჯამოთ თითოეული თანამშრომლის დატვირთვა სამოქმედო გეგმის ფარგლებში, რათა დარწმუნდეთ, რომ ადგილი არ აქვს დავალებათა არასიმეტრიულ გადანაწილებას (არ არიან ზედმეტად გადატვირთული და შედარებით “უსაქმური” თანამშრომლები). თითოეულ ადამიანზე აქტივობების გადანწილებისას ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია იმ

რუტინული, მიმდინარე საქმეების გათვალისწინებაც, რომლებიც მას აკისრია გეგმის მიღმა. კარგი დაგეგმვის პირობებში პასუხისმგებლობების გადანაწილება ხდება ყოველწლიური შვებულებების და თანამშრომლის აქტიურობაზე მოქმედი ყველა ფაქტორის გათვალისწინებით.

შესაძლებელია სტრატეგიული გეგმა ითვალისწინებდეს როგორც აქტივობის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირის, ისე, უშუალოდ დავალების შემსრულებლის/ების მონაცემების ასახვას. ასეთნაირად შედგენილი სამოქმედო გეგმა უფრო გამჭვირვალეა და დეტალურად ასახავს როგორ ნაწილდება თითოეული აქტივობა დაწესებულების თანამშრომლებს შორის. ზოგ შემთხვევაში, დაწესებულების მიერ გაწერილი აქტივობა შესაძლოა მოიცავდეს სხვა პირების ჩართულობასაც (მაგ: დამსაქმებელი, დონორი ორგანიზაცია, სამინისტრო და სხვ.), ასეთ შემთხვევაში, ასევე სასურველია, სტრატეგიულ გეგმაში შეივსოს შესაბამისი გრაფა და მიეთოთოს, რომ კონკრეტული აქტივობის შესრულების პასუხისმგებლობა სცდება ორგანიზაციის ფარგლებს და მოიცვას სოციალურ პარტნიორებსაც.

საჭირო რესურსები - შემოთავაზებული ჩარჩოს ბოლო გრაფა მოკლედ აჯამებს თუ რა დამატებითი რესურსები იქნება საჭირო ამა თუ იმ აქტივობის შესასრულებლად. რესურსებში იგულისხმება ყველაფერი, რაც აქტივობაზე პასუხისმგებელ პირს, სამუშაოს შესრულების დროს, განკარგულებაში არ აქვს მითითებული. შესაბამისად, ამ კატეგორიაში არ შევა ანაზღაურება, სამუშაო სივრცე, მაგიდა, და ა.შ. ამის სანაცვლოდ უნდა აისახოს ყველაფერი ის, რაც ორგანიზაციას/კონკრეტულ თანამშრომელს ამ წუთას არ აქვს, მაგრამ აუცილებლად დასჭირდება გეგმაში მოცემული კონკრეტული აქტივობის შესრულებისთვის.

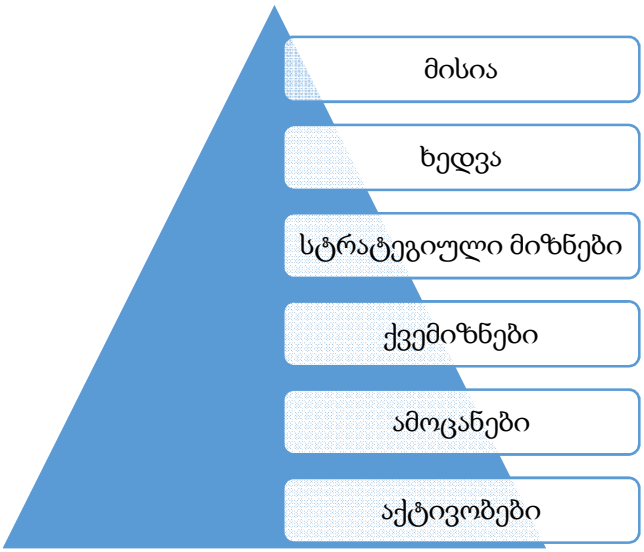
სტრატეგიული გეგმის შექმნის შემდეგ, გაცილებით მარტივია სამოქმედო გეგმის შედგენა. ამისათვის, დაწესებულებამ წინ უნდა დაიდოს თავისი სტრატეგიული გეგმა და ამოწეროს იქიდან ყველა ის ამოცანა, რომლის შესრულებაც კონკრეტული წლისთვის აქვს გაწერილი. სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმის ნაწილებს შორის ბმის უზრუნველსაყოფად, აუცილებელია, რომ სტრატეგიულ გეგმაში კონკრეტული წლისთვის განსაზღვრული **ყველა ამოცანა მოხვდეს იმ წლის სამოქმედო გეგმაში.** ასევე, მნიშვნელოვანია, სამოქმედო გეგმაში აისახოს ის ამოცანები, რომლებიც დაიწყო წინა წლის განმავლობაში, მაგრამ ვერ დასრულდა და მათი განხორციელება კვლავაც აქტუალურია. ზემოთჩამოთვლილი

ამოცანების გარდა, დაწესებულებას შეუძლია სამოქმედო გეგმას დაამატოს სხვა მისთვის სასურველი და აუცილებელი ამოცანების ჩამონათვალიც.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, სამოქმედო გეგმის წარმოდგენილი შაბლონები სარეკომენდაციო ხასიათისაა. დაწესებულებას შეუძლია შექმნას თავისი ინდივიდუალური ჩარჩო, მთავარია, რომ ამ ჩარჩოში ფიგურირებდეს შემდეგი კომპონენტები: განსახორციელებელი აქტივობები, მათი შესრულების ვადა, შესრულების კრიტერიუმები (ინდიკატორები) და აქტივობების შესრულებისათვის აუცილებელი რესურსები.

მოკლედ შევაჯამოთ ეს ნაწილი: როგორც ზემოთ მოცემული ინფორმაციიდან იკვეთება, დაგეგმვის ყველა კომპონენტი ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული. მისია და ხედვა საფუძვლად ედება სტრატეგიულ მიზნებს, რომლებიც თავის მხრივ გვკარნახობენ ამოცანებსა და აქტივობებს. თუკი მივუბრუნდებით სქემა #3 და გავამდიდრებთ მას ახალი კომპონენტებით, დაგეგმვის კომპონენტების იერარქია ქვემოთ მოცემულ სახეს მიიღებს (იხ. სქემა #4). ამ იერარქიიდან თუნდაც ერთი კომპონენტის ამოკლება ან უხარისხოდ შესრულება მთლიანად არყევს გეგმის, და შესაბამისად ორგანიზაციის, წარმატების მდგრადობას.

სქემა #4. დაგეგმვის კომპონენტების ურთიერთმიმართება



გეგმაში გაწერილი ნებისმიერი შინაარსი უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, მიზნის რელევანტური და დროში გაწერილი. ორგანიზაციამ თავი უნდა აარიდოს ვრცელი ტექსტების ჩაწერას. მაქსიმალურად ლაკონური და მარტივი ფორმულირება ხელს შეუწყობს გეგმის უკეთ გაგებას ყველა თანამშრომლის მიერ და შესაბამისად მის წარმატებით შესრულებასაც.

ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ არ გამოტოვოს ჩარჩოს არცერთი გრაფა. თუკი დაგეგმვის მომენტისთვის რაიმე კომპონენტის შესახებ ამომწურავი ინფორმაცია არ არსებობს, აუცილებელია იმის მითითება, რაც ცნობილია ამ ეტაპზე, და შინაარსის დაზუსტება მოგვიანებით, როდესაც მეტი ინფორმაცია იქნება ხელმისაწვდომი. ზოგადად, როგორც უკვე აღინიშნა, გეგმა არის ცოცხალი დოკუმენტი. იგი უნდა ვითარდებოდეს და იცვლებოდეს იმპლემენტაციის პროცესში მონიტორინგის შედეგების გათვალისწინებით ისე, როგორც ეს წარმოდგენილია სქემა #1-ში.

სქემა #5 მოკლედ აჯამებს გეგმის კომპონენტებს და მათ მნიშვნელობას ორგანიზაციის წარმატების ჭრილში.

სქემა #5. ორგანიზაციის წარმატებისთვის საჭირო *

ედვა	მისია	სტრატეგია	სამოქმედო გეგმა	შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პასუხისმგებელი პირი	საჭირო ფინანსური და მატერიალური რესურსები	=	წარმატება
ედვა	მისია	სტრატეგია	სამოქმედო გეგმა	შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პასუხისმგებელი პირი	საჭირო ფინანსური და მატერიალური რესურსები	=	იმედგაცრუება, შრომითი მოტივაციის ვარდნა, კადრების დენადობა, არაჯანსაღი ორგანიზაციული კლიმატი

ედვა	მისია	სტრატეგია	სამოქმედო გეგმა	შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პასუხისმგებელი პირი	საჭირო ფინანსური და მატერიალური რესურსები	=	სამუშაო სტრესის მაღალი ხარისხი, კონფლიქტები, გეგმის შესრულების ნეგატიური მაჩვენებლები
ედვა	მისია	სტრატეგია	სამოქმედო გეგმა	შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პასუხისმგებელი პირი	საჭირო ფინანსური და მატერიალური რესურსები	=	როლების და პასუხისმგებლობების ბუნდოვანება, კონფლიქტები, სტრატეგიის რეალიზების შეუძლებლობა,
ედვა	მისია	სტრატეგია	სამოქმედო გეგმა	შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პასუხისმგებელი პირი	საჭირო ფინანსური და მატერიალური რესურსები	=	საქმიანობის პარალიზება, პროცესებზე და რუტინაზე ორიენტაცია, ორგანიზაციული რესურსების ფუჭი ფლანგვა
ედვა	მისია	სტრატეგია	სამოქმედო გეგმა	შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პასუხისმგებელი პირი	საჭირო ფინანსური და მატერიალური რესურსები	=	ორგანიზაციული ღირებულებების და ნორმების ბუნდოვანება, არაეთიკური ქცევების ალბათობა
ედვა	მისია	სტრატეგია	სამოქმედო გეგმა	შესაბამისი კომპეტენციის მქონე	საჭირო ფინანსური და მატერიალური	=	გაუგებრობა, თანამშრომელთა დაბალი მოტივაცია,

				პასუხისმგებელი პირი	რესურსები		ორგანიზაციის რესურსების ფუჭი ფლანგვა, ნდობის დაკარგვა ზემდგომი და პარტნიორი ორგანიზაციების მხრიდან

*რუხი ფერი გამოყენებულია კომპონენტის არარსებობის აღსანიშნავად

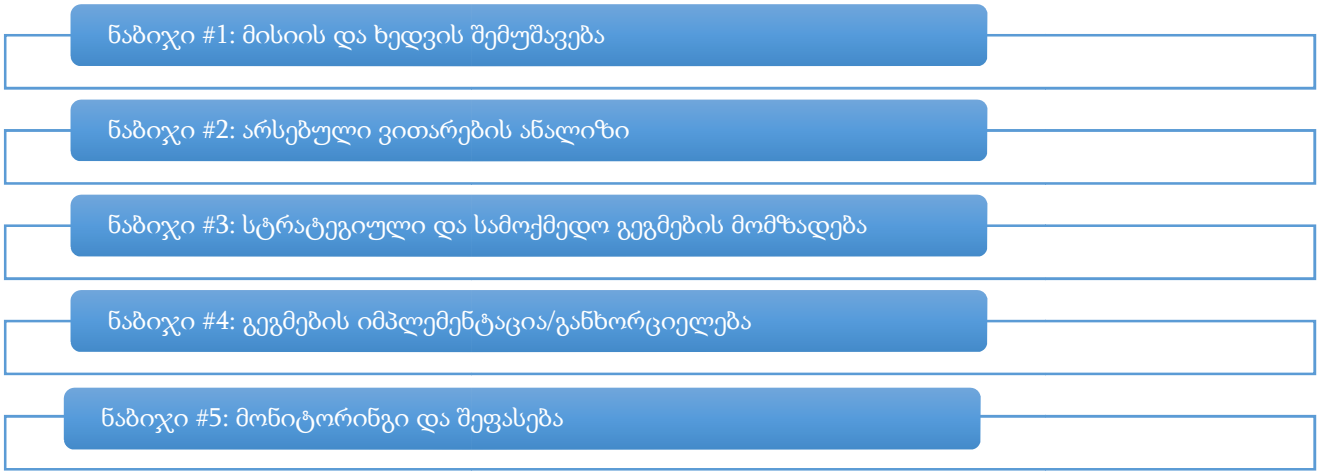
დაგეგმვის პროცესი

ხარისხიანი გეგმის შემუშავების და რეალიზების საფეხურები

ყველაფერი, რაც აქამდე განვიხილეთ ეხებოდა გეგმის სტრუქტურას და შინაარსს. ჩვენ ვისაუბრეთ იმაზე, თუ როგორ გამოიყურება გეგმა და რა კონკრეტული შინაარსები/კომპონენტები უნდა იყოს მასში ასახული. ამ ნაწილში გვსურს ყურადღება დავუთმოთ გეგმის მომზადების პროცესს; ნაბიჯ - ნაბიჯ განვიხილოთ ყველა ეტაპი, რომლის გავლა არის საჭირო გეგმაზე მუშაობის პროცესში.

დაგეგმვის პროცესის მთლიანი სურათის დანახვისთვის გავეცნოთ სქემა #6-ს.

სქემა #6. დაგეგმვის ეტაპები



დეტალურად განვიხილოთ თითოეული ეტაპი.

ნაბიჯი #1. მისიის და ხედვის შემუშავება

გზამკვლევის წინა ნაწილებიდან გამომდინარე მკითხველისთვის უკვე ნაცნობი უნდა იყოს ხედვის და მისიის კონცეფციები. თუმცა იმის ცოდნა, თუ რა არის ერთი ან მეორე, სავარაუდოდ, არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ ვიცოდეთ თუ როგორ შეიძლება მათი შემუშავება. ისევე როგორც ბევრ სხვა სფეროში, აქაც არ არარსებობს ერთი კონკრეტული მეთოდი ან რეცეპტი. ყველა ორგანიზაციამ თვითონ უნდა განსაზღვროს თუ როგორ ურჩევნია დაგეგმვის ამ ეტაპზე მუშაობა. მიუხედავად ამისა, არის რამდენიმე გარემოება, რომლის გათვალისწინებაც აუცილებელია:

გეგმის ამა თუ იმ კომპონენტის გამოტოვება, ისევე, როგორც დაგეგმვის პროცესის რომელიმე საფეხურის გამოტოვება, ნეგატიურად აისახება გეგმის ხარისხზე

- **გეგმის შემუშავება (მათ შორის ხედვის და მისიის მომზადება) უნდა მოხდეს გუნდური ძალისხმევით.** ამ საქმეში აუცილებლად უნდა იყოს ჩართული ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი, როგორც ხელმძღვანელი რგოლი, ისე სხვა პერსონალიც. მსხვილი ორგანიზაციების შემთხვევაში ამის შესაძლებლობა ხშირად არ არის, თუმცა, ყველაზე დიდ პროფესიულ სასწავლებელსაც კი უპრობლემოდ შეეძლება ყველა თანამშრომლისთვის თავის მოყრა ამ მნიშვნელოვანი ამოცანისთვის. თანამშრომლების ჩართულობა უზრუნველყოფს არა მხოლოდ მათ თანამონაწილეობას ასეთ მნიშვნელოვან პროცესში, არამედ იმის გარანტიასაც, რომ მათ ექნებათ საკუთრების გრძნობა შემუშავებული "პროდუქტების"

მიმართ და შესაბამისად მოტივაციაც, რომ იხელმძღვანელონ ხედვითა და მისიით ყოველდღიურ სამუშაო პროცესში.

მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებში ხშირად წააწყდებით მოკლე ისტორიას ამერიკის შეერთებული შტატების პრეზიდენტის და აერონავტიკის და კოსმოსის ეროვნული ადმინისტრაციის (NASA) დამლაგებელს შორის შემდგარ შეხვედრაზე. პრეზიდენტი კენედი პირველადი ეწვია NASA-ს 1961 წელს და უწყებაში ექსკურსიის დროს, ერთ-ერთ ოთახში დამლაგებელს გამოელაპარაკა. პრეზიდენტმა ჰკითხა, თუ რას საქმიანობდა ეს ადამიანი NASA-ში, რაზეც მიიღო, შემდეგში, ისტორიაში შესული პასუხი: "მე მთვარეზე ადამიანის გაყვანას ვემსახურები". ორგანიზაციის ხედვასა და მისიისადმი ასეთი ერთგულების და საკუთრების გრძნობის გაჩენა თანამშრომლებში შეუძლებელია დაგეგმვის პროცესში მათი ჩართვის გარეშე. ამ გრძნობების არარსებობა კი, ძალიან ნეგატიურად აისახებ მათ პროდუქტიულობაზე, ორგანიზაციისადმი ერთგულებასა და შრომით კმაყოფილებაზე. ამიტომ, დაგეგმვის პროცესი აუცილებლად გუნდური სულისკვეთებით უნდა წარიმართოს.

- **დაგეგმვას უნდა დაეთმოს საკმარისი დრო.** ხედვაც და მისიაც ძალიან მოკლე და მარტივი შინაარსების გადმომცემია. ამის გამო ორგანიზაციები, ხშირად, ვერ აფასებენ სათანადოდ ამ ელემენტების შემუშავებისთვის საჭირო დროს და ძალისხმევას. ილუსტრაციისთვის, საშუალო ზომის ორგანიზაციები ხშირად ერთ სრულ დღეს უთმობენ ხოლმე ამ საკითხების განხილვას და მომდევნო დღეებში, უფრო მოკლე სესიების ფარგლებში უბრუნდებიან პირველად "პროდუქტებს". ამ ილუსტრაციით იმის ხაზგასმა გვსურდა, რომ ხარისხიანი ხედვის და მისიის შემუშავება შეუძლებელია გეგმიური თათბირების თუ რუტინული სამუშაო პროცესის დროს. საჭიროა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიზანმიმართული მცდელობა, რომ ამ საკითხზე ფოკუსირებული მუშაობისათვის, თავი მოუყაროს ყველა რელევანტურ თანამშრომელს ერთ სივრცეში. ერთი სრული დღე, ალბათ, იდეალური დრო არის განხილვისთვის. და თუ სამუშაო გრაგიკი არ იძლევა ამის შესაძლებლობას (ხედვასა და მისიაზე საუბარი), მინიმუმ, ნახევარი დღე მაინც უნდა მიეძღვნას.

- **საჭიროა თანამშრომლები მომზადებულები იყვნენ წვლილის შეტანისთვის.** ხედვის და მისიის მომზადება არ არის ის, რასაც ადამიანები ყოველდღიურად აკეთებენ.

გეგმაზე მუშაობა გუნდურად, ყველა საკვანძო თანამშრომლის ჩართულობით უნდა მოხდეს. ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიზანია შექმნას ყველა პირობა იმისათვის, რათა თანამშრომლები ენთუზიაზმით და თამამად ჩაერთონ დაგეგმვის პროცესში

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს არ არის სამუშაო რუტინის ნაწილი, შესაბამისად არ უნდა გვქონდეს მოლოდინი, რომ თანამშრომლების ერთ სივრცეში თავმოყრა საკმარისია ორიგინალური იდეების გენერირებისთვის. ხედვასა და მისიაზე საუბრის დაწყებამდე ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ვალდებულია დაუთმოს გარკვეული დრო ამ კონცეფციების განმარტებას; ახსნას თუ რატომ არის მნიშვნელოვანი მათი ქონა; რა როლს თამაშობენ ისინი ორგანიზაციის წარმატებაში და რა მახასიათებლებს უნდა აკმაყოფილებდეს კარგი ხედვა და მისია. სწორად ამიტომ არის საჭირო დრო. ამ "საგანმანათლებლო" კომპონენტის მიწოდება შეიძლება მოხდეს დაწესებულების ხელმძღვანელის ან სხვა თანამშრომლის მიერ (ამ და სხვა რელევანტურ წყაროებში მოცემული ინფორმაციის საფუძველზე) ან დამოუკიდებელი, გარედან მოწვეული ექსპერტის მიერ. თანამშრომლები ვერ იმუშავებენ იმაზე, რის შესახებაც წარმოდგენა არ აქვთ, ამიტომ აუცილებელია განმარტებებით დაწყება.

- **ნუ დაგავიწყდებათ საბაზისო კომფორტი.** როგორც აღინიშნა, ხედვასა და მისიაზე (როგორც, ზოგადად, გეგმაზე) მუშაობას საკმაოდ დრო სჭირდება. რაც უფრო კომფორტულად გრძნობენ თანამშრომლები თავს სამუშაო ოთახში, მით უფრო დიდხანს იქნება შესაძლებელი მათი პროდუქტიულობის შენარჩუნება. სწორად ამიტომ, ხედვასა და მისიაზე სასაუბროდ ზოგიერთი ორგანიზაცია, გასვლით შეხვედრებსაც აწყობს. თუმცა, რესურსების სიმცირის პირობებში საბაზისო კომფორტის (ყავა/ჩაი/მსუბუქი წასახემსებელი/ოპტიმალური ტემპერატურა და ა.შ) შექმნა სამუშაო გარემოშიც არის შესაძლებელი და სავალდებულო.

- **დისკუსიის დაწყებამდე მკაფიოდ განსაზღვრეთ როლები.** პროდუქტიული მუშაობისთვის საჭიროა ორგანიზებული დისკუსიის უზრუნველყოფა. ორგანიზებულ დისკუსიას კი, სჭირდება:

- მოდერატორი, რომელიც სწორი მიმართულებით წარმართვას საუბარს;
- ჩამწერი, რომელიც თვალსაჩინო ადგილას (დაფა/ფლიპჩარტი) ჩაინიშნავს გამოთქმულ მოსაზრებებს და ყველა კომენტარს ელექტრონულ ფორმატში გადაიტანს;
- ტექნიკურ საკითხებზე პასუხისმგებელი პირი, რომელიც თავის თავზე აიღებს ყველა ადმინისტრაციულ საკითხს, რათა დისკუსია არ შეფერხდეს ამა თუ იმ საკითხის გამო;
- ზოგიერთ შეხვედრაზე ასევე არჩევენ დროის მენეჯერს, რომელსაც ევალება კონტროლი, რომ ჯგუფმა არ გადაუხვიოს წინასწარ შედგენილ დღის წესრიგს.

ორგანიზაცია სრულიად თავისუფალია იმაში თუ რა როლებს აარჩევს საკუთარი დისკუსიის ფარგლებში. უმთავრესი ამოცანაა იმის უზრუნველყოფა, რომ დისკუსია ორგანიზებული ფორმით მიმდინარეობდეს.

- **წინასწარ შეიმუშავეთ და ყველა მონაწილეს დაურიგეთ დისკუსიის დღის წესრიგი.** შეხვედრის მონაწილეთა ფოკუსირებისთვის, აგრეთვე მათი პროდუქტიულობის ხანგრძლივად შენარჩუნებისთვის, აუცილებელია წინასწარ სწორი მოლოდინების ჩამოყალიბება შეხვედრის ხანგრძლივობასა და განსახილველი საკითხების შესახებ. ამის მიღწევის ერთ-ერთი ეფექტიანი გზაა, მოკლე დღის წესრიგის ელექტრონული ფოსტით გადაგზავნა შეხვედრის ყველა მონაწილესთან, რამდენიმე დღით ადრე. ორგანიზაციამ თავად უნდა განსაზღვროს, მისთვის ყველაზე კომფორტული და რელევანტური დღის წერიგი.

ქვემოთ მოცემული ნიმუში, ამ მხრივ იდეების გენერირებას შეუწყობს ხელს.

ნიმუში #5. თანამშრომელთა შეხვედრის დღის წესრიგი

20 სექტემბერი/შეხვედრების ოთახი #1

10:00 - 10:30	შეხვედრის გახსნა; მიზნის, ფორმატის და საბაზისო წესების გაცნობა; როლების გადანაწილება	დაწესებულების ხელმძღვანელი
10:30 - 11:30	დაგეგმვის არსი, ძირითადი	მოწვეული

	კომპონენტების განმარტება და პროცესის მიმოხილვა	ექსპერტი
11:30 - 12:00	შესვენება	
12:00 - 14:00	დისკუსია ორგანიზაციის ხედვაზე	
14:00 - 15:00	შესვენება ლანჩზე	
15:00 - 16:00	დისკუსია მისიაზე	
16:00 - 16:30	შესვენება	
16:30 - 17:30	დღის შეჯამება. ხედვისა და მისიის შეკვრა/ფორმულირება, შემდგომ ნაბიჯებზე შეთანხმება	ორგანიზაციის ხელმძღვანელი

- **უზრუნველყავით ყველას ჩართულობა დისკუსიაში.** ხედვისა და მისიის შესახებ თანამშრომლების სასაუბროდ შეკრებას აზრი არ ექნება, თუკი ისინი არ მიიღებენ აქტიურ მონაწილეობას დისკუსიაში. ზოგი ადამიანი ბუნებით უფრო აქტიური და ქარიზმატული სპიკერია. შეხვედრის მოდერატორის როლია არ დაუშვას ასეთი ან რანგით უფრო მაღალი თანამშრომლების მიერ დისკუსიის დომინირება; მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი იმას, რომ ყველას მიეცეს საკუთარი აზრის გამოთქმის შესაძლებლობას.

- **მიეცით ფორმალური სახე ხედვას და მისიას.** დისკუსიის დასრულების შემდეგ ერთერთ თანამშრომელს უნდა ეთხოვოს შემუშავებული ხედვის და მისიის ელექტრონულ ფორმატში გადატანა და შეხვედრის ყველა მონაწილესთან გადაგზავნა. იდეალურ შემთხვევაში დაწესებულების ხელმძღვანელი უნდა მიუბრუნდეს მოკლე შეხვედრის ფარგლებში დოკუმენტს მომდევნო რამდენიმე დღეში; დარწმუნდეს, რომ ტექსტი ყველასათვის მისაღებია, რის შემდეგაც მოხდეს ორივე შინაარსის გასაჯაროვება დაწესებულების ელექტრონულ გვერდსა თუ სხვა წყაროებში. ეს იმის ინდიკატორია, რომ ჩადებული შრომა და ენერგია სერიოზულად იყო აღქმული ხელძღვანელობის მიერ. ასეთი ნაბიჯი გააღვივებს ხედვასა და მისიისადმი ერთგულებას, მათი

რეალიზების სურვილს. კარგი იქნება პროდუქტის გაცნობა სამეთვლაყურეო საბჭოსთვისაც.

ნაბიჯი #2. არსებული ვითარების ანალიზი

ორგანიზაცია არ ოპერირებს ვაკუუმში. რა სპეციფიკაც არ უნდა ჰქონდეს, რა პროდუქტსაც არ უნდა აწარმოებდეს იგი, გარემოს ყოველთვის ექნება გავლენა მის საქმიანობაზე. გარემოში იგულისხმება როგორც ორგანიზაციის გარეთ არსებული ფაქტორები, ისე ორგანიზაციის შიგნით არსებული გარემო ფაქტორები/დინამიკა. აღნიშნულის გათვალისწინებით გასაგები ხდება, თუ რატომ არის არსებული ვითარების ანალიზი დაგეგმვის პროცესის ერთ-ერთი აუცილებელი და საწყის ეტაპზევე განსახორციელებელი ნაბიჯი.

ორგანიზაციისთვის შეუძლებელი იქნება სტრატეგიული ან სამოქმედო გეგმების სწორად მომზადება, მიზნების, მათგან გამომდინარე ამოცანების და აქტივობების სწორად დაგეგმვა, თუკი ჯერ არ დადგინდება, რა ფაქტორები ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე გავლენას და რა ვითარებაში მოუწევს მას დაგეგმილის იმპლემენტაცია. ხაზგასასმელია, რომ არსებული ვითარების ანალიზის ეტაპზე საჭიროა არა მხოლოდ ნეგატიური, არამედ პოზიტიური გავლენის მქონე ფაქტორების იდენტიფიცირებაც, რომლებიც აადვილებენ დასახული მიზნის მიღწევას. მათი სწორად იდენტიფიცირებით, ორგანიზაციას ეცოდინება, თუ სად აქვს შედარებით მყარი საყრდენები და რა შესაძლებლობები აქვს დასახული მიზნების სწრაფად და ეფექტიანად რეალიზებისთვის.

არსებული ვითარების საფუძვლიანი ანალიზის გარეშე მომზადებული გეგმა ვერ იქნება ორგანიზაციის წარმატებაში წვლილის შემტანი

არსებული ვითარების ანალიზის საწყის ეტაპზე, როგორც წესი, საკმარისია ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროში ძირითადი რაოდენობრივი და თვისობრივი ინფორმაციის გაცნობა. პროფესიული სასწავლებლების შემთხვევაში ამაში შეიძლება მოვიაზროთ პროფესიული განათლების სისტემის შესახებ უკანასკნელ პერიოდში მომზადებული ანგარიშები, მთავრობის მიერ გამოცემული შეფასებები, პრიორიტეტების შესახებ ბიულეტენები, სტუდენტების, მშობლების თუ სოციალური პარტნიორების კმაყოფილების დონის შესაფასებლად გაკეთებული კვლევები და ა.შ. ნებისმიერი ინფორმაცია, რომელიც უფრო

ნათელს ხდის თუ რა გარემოში უწევს სასწავლებელს ოპერირება, ამ პირველადი მოკვლევის დროს, სასარგებლო და გასათვალისწინებელი იქნება.

ანალიზის შემდგომ საფეხურზე საჭიროა უფრო მეტი ჩაღრმავება იმის დასადგენად თუ რა გავლენა აქვს ამა თუ იმ ფაქტორს ორგანიზაციის საქმიანობაზე. აღნიშნულისთვის თანამედროვე მენეჯმენტში მრავალი ეფექტიანი ინსტრუმენტი არსებობს. გზამკვლევის ფარგლებში ჩვენ შევჩერდებით მხოლოდ ერთზე - სვოტ ანალიზზე (SWOT). ეს მეთოდი შერჩეულ იქნა არა იმიტომ, რომ იგი ყველაზე ეფექტიანია, არამედ იმიტომ, რომ იგი ყველაზე კარგად არის ნაცნობი საქართველოში, მათ შორის პროფესიული განათლების სფეროში, შედარებით მარტივია გამოყენებაში და დაგეგმვისათვის საკმარისი ინფორმაციის შეგროვებას უწყობს ხელს. პროფესიულ სასწავლებელს შეუძლია აირჩიოს ნებისმიერი სხვა მეთოდი, თუკი თვლის, რომ იგი უფრო მეტად ითვალისწინებს მის სპეციფიკას ან უფრო კომფორტულია გამოყენებისას.

მეთოდის სახელწოდება გამომდინარეობს ფაქტორთა იმ კატეგორიებიდან, რომელთა იდენტიფიცირებაც შეიძლება მისი გამოყენებით. ეს არის ინგლისური აბრევიატურა სიტყვებიდან ძლიერი მხარეები (**S**trengths), სუსტი მხარეები(**W**eaknesses), შესაძლებლობები (**O**pportunities), საფრთხეები (**T**hreats).

შესაბამისად, მეთოდის გამოყენებით, ორგანიზაციას შეეძლება იმის დადგენა, თუ რა ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვს და რა შესაძლებლობები და საფრთხეებია მის გარემოში. ამგვარი ანალიზი დაეხმარება ორგანიზაციას უფრო მყარი გეგმის მომზადებაში და შეამცირებს მოულოდნელი არასასიამოვნო სიურპრიზების რაოდენობას.

სვოტ მეთოდის ფარგლებში დისკუსიის ინიცირებისთვის გამოიყენებენ ე.წ. სვოტ მატრიცას, რომელშიც ფაქტორთა თითოეული ჯგუფისთვის ცალკე სივრცე არის გამოყოფილი. ნიმუში #6-ში წარმოდგენილია ასეთი მატრიცის ყველაზე გავრცელებული ფორმა.

ნიმუში #6. "SWOT" მატრიცა

ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები

შესაძლებლობები	**საფრთხეები**

ინფორმაციის მოძიება შეიძლება პირველადი წყაროებიდან ინფორმაციის მოძიება შეიძლება მეორადი წყაროებიდან

დისკუსიის ფარგლებში თითოეული კატეგორიის შესახებ გამოთქმული მოსაზრებები იწერება შესაბამის გრაფაში და უკვე სრულად შევსებული მატრიცა საფუძვლად ედება ორგანიზაციის სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავებას. მატრიცის შესავსებად საჭიროა მინიმუმ შემდეგ შეკითხვებს გაეცეს პასუხი:

ძლიერი მხარეები: რა არის ორგანიზაციის ყველაზე ძლიერი მხარე? რისი კეთება გამოსდის ამ წუთას ორგანიზაციას ყველაზე კარგად? (კონკურენტებთან შედარებით/სამინისტროს შეფასებით/შიდა ორგანიზაციული შეფასებით). რა უნიკალური რესურსები არის ორგანიზაციის განკარგულებაში? რაზე მიუწვდება ორგანიზაციას ხელი სხვებზე მეტად? რა გამოარჩევს მას დღეისთვის? ორგანიზაციის საქმიანობის რომელი კონკრეტული ასპექტი იწვევს სიამაყეს მის თანამშრომლებში? ამ შეკითხვებზე პასუხის გაცემა უკვე საკმაოდ საინტერესო ანალიზის გაკეთების შესაძლებლობას იძლევა. თუმცა, როგორც წესი, ეს შეკითხვები კარგად ამზადებს თანამშრომლებს ორგანიზაციის ძლიერი მხარეების კიდევ უფრო სიღრმისეული ანალიზისთვის.

სუსტი მხარეები: მატრიცის ამ ნაწილის უმთავრესი შეკითხვაა ორგანიზაციის საქმიანობის რომელი ასპექტი/ასპექტები საჭიროებს დახვეწას? სად არის "ჩავარდნები"; სისუსტეები? ყველაზე დიდი რისკი ჩავარდნის უახლოეს მომავალში (სათანადო რესურსების თუ სხვა ფაქტორების არარსებობის გამო) სად არის? რაში "მოიკოჭლებს" ორგანიზაცია სტუდენტების, მათი მშობლების, პარტნიორების თუ განათლების სამინისტროს გადმოსახედიდან? სუსტი მხარეების განხილვისას უაღრესად მნიშვნელოვანია ღია და გულწრფელი დისკუსიის ხელშეწყობა. ორგანიზაციის თანამშრომლებს და მათ ხელმძღვანელებს ხშირად აქვთ არასასურველი რეალობის უარყოფის ან არაცნობიერად დამალვის/იგნორირების ტენდენცია. ეს სრულიად ნორმალური პირველადი რეაქციაა და მეტყველებს ორგანიზაციისადმი ერთგულების და გუნდთან შეჭიდულობის მაღალ

დონეზე. საკუთარ “შვილზე” ხომ ნაკლებად ამბობენ ცუდს?! დისკუსიის გულახდილობის უზრუნველყოფაში უაღრესად მნიშვნელოვანია დაწესებულების ხელმძღვანელის როლი. მან პირველმა უნდა დაიწყოს სისუსტეებზე საუბარი, რათა აჩვენოს თანამშრომლებს, რომ არასასიამოვნო და უხერხული სიმართლე სწორედ ისაა, რაც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის შემდგომი წარმატების უზრუნველსაყოფად. არცერთმა თანამშრომელმა არ უნდა იგრძნოს თავი უხერხულად ხმამაღლა დააფიქსიროს საკუთარი აზრი ორგანიზაციის სუსტი მხარეების შესახებ. დისკუსიის მონაწილეებს არ უნდა მიეცეს ერთმანეთის გაჩუმების და/ან საუბრის არაკონსტრუქციულ ჭრილში წარმართვის შესაძლებლობა. წინაამღდეგ შემთხვევაში მატრიცის შევსების პროცესი დროის ფუჭ ხარჯვად იქცევა.

შესაძლებლობები: ამ ნაწილში ყურადღება უნდა გამახვილდეს ორგანიზაციის მიღმა არსებულ ფაქტორებზე, რომლებსაც პოზიტიური გავლენა შეიძლება ჰქონდეთ ორგანიზაციის საქმიანობაზე, მის წინაშე დასახული მიზნების მიღწევაზე. საუბრისას უნდა გაეცეს პასუხი კითხვას თუ რა გარემო ფაქტორების გამოყენება შეუძლია ორგანიზაციას მისთვის სასიკეთოდ? ეს შეიძლება იყოს ახალი კანონმდებლობა, ახალი სტანდარტები, ქვეყანაში შემოსული ახალი დონორი, ან პროფესიული განათლების მხარდამჭერი ახალი პროექტი. ნებისმიერი გარემო ფაქტორი, რომელსაც პოტენციურად დადებითი გავლენა შეიძლება ჰქონდეს ორგანიზაციაზე/ შეიძლება გამოყენებულ იქნას ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ამოცანების მიღწევისთვის, უნდა აისახოს შესაძლებლობების გრაფაში.

საფრთხეები: ისევე, როგორც შესაძლებლობების შემთხვევაში, საფრთხეების შესახებ საუბრისას ფოკუსი ორგანიზაციის გარეთ, გარემოზე უნდა მოხდეს. ძირითადი კითხვა რომელსაც უნდა გაეცეს პასუხი არის ის თუ რა ფაქტორებს აქვთ ან შეიძლება ჰქონდეთ ნეგატიური გავლენა ორგანიზაციის მიზნების რეალიზებაზე? აქვე შეიძლება განხილული იყოს ის საფრთხეები, რომლებიც ორგანიზაციის სუსტ მხარეებს უკავშირდება. საფრთხეების ნიმუში შეიძლება იყოს ახალი კანონმდებლობა, დონორის პროექტის დახურვა, განათლების სამინისტროში საკვანძო საკონტაქტო პირების შეცვლა და ა.შ. ანუ ნებისმიერი რამ, რასაც პოტენციურად შეუძლია შეანელოს ან სრულად შეაჩეროს გეგმების რეალიზება, ამ გრაფაში უნდა აისახოს.

ხშირ შემთხევაში, სვოტ-ანალიზზე მუშაობის დროს, დაწესებულებებს ერთმანეთში ერევათ ძლიერი მხარეები და შესაძლებლობები, სუსტი მხარეები და საფრთხეები. ფაქტორების უკეთ იდენტიფიცირების მიზნით, დაწესებულებამ საკუთარ თავს უნდა

დაუსვას კითხვა: აღნიშნულ ფაქტორზე მე შემიძლია ზეგავლენის მოხდენა? იმ შემთხვევაში თუ პასუხი დადებითია, მაშინ ეს ფაქტორი არის დაწესებულების შიდა მხარე (შესაბამისად, სიძლიერე ან სისუსტე), ხოლო თუ კითხვაზე პასუხი უარყოფითია - ეს ფაქტორი მიეკუთვნება გარე ფაქტორებს (შესაბამისად, შესაძლებლობა ან საფრთხე).

“SWOT” მატრიცის შევსებისას ძალიან მნიშვნელოვანია სწორად მოხდეს თითოეული ფაქტორის ფორმულირება. ზოგადი, ბუნდოვანი ჩანაწერები არაფრის მომცემი იქნება შემდგომი დაგეგმვისთვის. შესაძლოა, რომ საწყის ეტაპზე თანამშრომლებმა საკითხები უფრო ზოგადად ჩამოაყალიბონ (რაკი მათი გენერირება უფრო ადვილია). მოდერატორის როლია განიხილოს თითოეული ფაქტორი ინდივიდუალურად, განავრცოს იგი თანამრომელთან ინტერაქციით იქამდე, სანამ არ მოხდება მისი რაფინირება და ძალიან მკაფიო, ზუსტი, ენით ფორმულირება. ეს პროცესი ხანდახან უფრო “მტკივნეული” და შრომატევადია, ვიდრე ფაქტორების პირველადი იდენტიფიცირება. თუმცა ამის გარეშე მატრიცა ძალიან ზერელე და ბუნდოვან ხასიათს მიიღებს და ფაქტიურად დროისა და ენერგიის ფუჭ ხარჯვად იქცევა.

შევსებული “SWOT” მატრიცა საფუძვლად უნდა დაედოს სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ფორმულირებას. განსაკუთრებით სამოქმედო გეგმაში აუცილებელი იქნება ისეთი კომპონენტების შეტანა, რომლებიც მინიმუმამდე დაიყვანს ორგანიზაციის სუსტი მხარეების და საფრთხეების ნეგატიურ გავლენას და აამაღლებენ ძლიერი მხარეების და შესაძლებლობების რეალიზების ალბათობას.

ნაბიჯი #3. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მომზადება

სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებზე ჩვენ საკმაოდ ვრცლად ვისაუბრეთ გზამკვლევის წინა ნაწილებში. გეგმების შემუშავება, არსებითად, გულისხმობს ხედვის ჩაშლას სტრატეგიულ მიზნებში და ამ უკანასკნელების კიდევ უფრო მცირე ნაწილებად დაყოფას. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ დაგეგმვისას არ იყოს გამოტოვებული არცერთი, ყველაზე მცირე ნაბიჯიც კი, რომლის გადადგმა საჭიროა ამა თუ იმ მიზნის მისაღწევად. ამიტომაც დაგეგმვის პროცესს საკმარისი დრო და ყურადღება უნდა დაეთმოს რელევანტური თანამშრომლების მხრიდან.

თანამედროვე მენეჯმენტის ლიტერატურა, ისევე, როგორც ვითარების ანალიზის შემთხვევაში, ხედვის ჩამოყალიბებისთვისაც უამრავ სხვადასხვა მეთოდსა და მიდგომას გვთავაზობს. ყველაზე მარტივი არის წებოვან ქაღალდზე ორგანიზაციის ხედვის დაწერა, ქაღალდის კედელზე მიკვრა და მის ქვეშ იმ სტრატეგიული მიზნების ჩამოწერა (თითო წეპოვან ქაღალდზე ერთი მიზანი), რომელთა მიღწევაც საჭიროა ხედვასთან მიახლოვებისთვის. ამ ეტაპის დასრულების შემდეგ იგივე უნდა გაკეთდეს თითოეულ მიზანთან მიმართებით, - ქვემიზნების, ამოცანების და აქტივობების დონეზე. იერარქიის სწორად აწყობის შემთხვევაში, დღის ბოლოს, კედელი დაახლოებით ისეთ სახეს მიიღებს, როგორც ეს ქვემოთ ნიმუშში არის წარმოდგენილი.

ნიმუში #7. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავების პროცესის შედეგი

დისკუსიის დასრულების შემდეგ ერთ-ერთ თანამშრომელს (ან სპეციალურად დაქირავებულ კონსულტანტს) უნდა დაევალოს წებოვან ქაღალდებზე წარმოდგენილი ინფორმაციის გადატანა გეგმის ჩარჩოში (იხ. შესაბამისი ნაწილი). გეგმის მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად, რეკომენდებულია ჩარჩოში გადატანილი ინფორმაციის კიდევ ერთხელ, გუნდურად, დეტალურად გავლა. ამგვარად, ორგანიზაცია მინიმუმამდე დაიყვანს კომპონენტების გამოტოვების ალბათობას.

მას შემდეგ, როდესაც კოლექტივი შეთანხმდება, რომ ყველა კომპონენტი სრულად არის წარმოდგენილი (ანუ თითოეული მიზანი საკმარისად დეტალურად და სრულყოფილად არის ჩაშლილი უფრო მცირე ნაწილებად), შესაძლებელია, პასუხისმგებელი პირებისა და

რესურსების გრაფების შევსება. მიზნებზე, ამოცანებსა და აქტივობებზე მუშაობის დასრულებამდე ამ ორი კომპონენტის განხილვა არ არის რეკომენდებული. ეს, მიზნების ჩაშლის პროცესში, ყურადღების გაფანტვას გამოიწვევს და გაართულებს ისედაც საკმაოდ მძიმე სამუშაოს. ამიტომაც, ვადების განხილვა, თავის მხრივ, აუცილებლად უნდა მოხდეს მიზნებზე, ამოცანებსა და აქტივობებზე საუბრისას, რაკი, ზოგიერთ შემთხვევაში, ვადა კარნახობს ამა თუ იმ კომპონენტის რეალისტურობას.

ნაბიჯი #4. გეგმის განხორციელება

ეს ნაბიჯი, ალბათ, საკმაოდ ნათელია და არ საჭიროებს დამატებით განმარტებას. დაგეგმვის ამ ეტაპის ფოკუსი არის გეგმაში შეტანილი აქტივობების სრულად და ხარისხიანად განხორციელება. იმპლემენტაციის პროცესში უაღრესად მნიშვნელოვანია დაწესებულების ხელმძღვანელის როლი. მან უნდა უზრუნველყოს გეგმის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირების დაცვა ნებისმიერი სახის ხელისშემშლელი ფაქტორებისაგან. აგრეთვე, შექმნას ყველა პირობა, იმისათვის, რომ თანამშრომლებმა შეძლონ მათზე გადანაწილებული დავალებების დროულად და ხარისხიანად შესრულება. თანამედროვე მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებში ეს ორი ფუნქცია ნახსენებია, როგორც მენეჯერის (კარგი მენეჯერის!) ძირითადი საზრუნავი. ამის გარეშე, ყველაზე სრულყოფილი გეგმაც კი, ვერ მოუტანს ორგანიზაციას სასურველ შედეგს.

ნაბიჯი #5. მონიტორინგი და შეფასება

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ჩარჩოების განხილვისას ჩვენ ავღნიშნეთ, რომ შესრულების ინდიკატორების არსებობა შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციას თვალი ადევნოს გეგმის იმპლემენტაციას და დროულად აღმოაჩინოს შექმნილი სირთულეები. შესრულების ინდიკატორების "კონტროლი" გეგმიდან გადახვევების დროულად აღმოჩენისთვის სწორად მონიტორინგის ეტაპზე ხორციელდება.

ეფექტიანი მონიტორინგის გარეშე ყველაზე დახვეწილი გეგმაც კი, სრულიად გამოუსადეგარ დოკუმენტად იქცევა

მონიტორინგი არის გეგმის შესრულების თვალყურის დევნება და დასახული მიზნების

მიღწევაზე მათი გავლენის კუთხით, დაკვირვების შედეგების გაანალიზება/შეფასება. როგორც უკვე აღინიშნა, მონიტორინგის წყალობით შესაძლებელია გეგმიდან “გადახვევების” დროული აღმოჩენა და მათზე რეაგირება არსებითი ზიანის დადგომამდე. მონიტორინგი აგრეთვე გვეხმარება თანამშრომლებისთვის ინდივიდუალური უკუკავშირის მიწოდებაში მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებით. რაც მთავარია, მონიტორინგი აზრს აძლევს მთლიანად დაგეგმვის პროცესს, რაკი მის გარეშე გეგმის მომზადებას არანაირი ღირებულება არ აქვს.

ზოგადად, მონოტორინგის პროცესი პირობითად 3 ერთმანეთთან დაკავშირებულ ნაბიჯთა ერთობად შეიძლება წარმოვიდგინოთ. ესენია (1) მონაცემთა შეგროვება, (2) მათი ანალიზი და (3) რეაგირების მოხდენა.

მონიტორინგის განხორციელების მექანიზმი უნდა გაიწეროს დაწესებულების მიერ შემუშავებულ სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგიაში ან სტრატეგიულ გეგმაში. აქ უნდა განისაზღვროს: 1) ვის მიერ განხორციელდება მონიტორინგი? 2) რა პერიოდულობით? 3) რა გზებით ხდება ინფორმაციის მოძიება.

მონიტორინგის განხორციელების პერიოდულობას განსაზღვრავს დაწესებულება. ის შეიძლება განხორციელდეს წელიწადში ერთხელ, ორჯერ, ყოველკვარტალურად ან ყოველთვიურად. წელიწადში ერთხელ გეგმის მონიტორინგი არაეფექტურია, ვინაიდან გეგმის შესრულებიდან გადახვევის დაფიქსირება ხდება გვიან, როცა უკვე შეუძლებელია შესწორებების შეტანა. ამის საპირისპიროდ, გეგმების ყოველთვიური შემოწმებაც შესაძლოა იქცეს რუტინად და გამოიწვიოს დაწესებულების პერსონალის ზედმეტი გადატვირთვა. ყველაზე ოტპიმალური ვერსიაა, გეგმების მონიტორინგი კვარტალში ერთხელ.

სამოქმედო და სტრატეგიული გეგმების მონიტორინგისას განხილული უნდა იქნას შემდეგი საკთხები:

ა) რა შესრულდა?
ბ) რისი განხორციელება შეფერხდა?
გ) რომელმა ამოცანამ დაკარგა აქტუალობა და საჭიროა, რომ ამოღებული იქნას გეგმიდან?
დ) რომელიმე ამოცანის დამატება ხომ არაა საჭირო?
ე) როგორ მივყვებით განხორციელების ვადებს და ა.შ.

მონაცემთა შეგროვების სტადიაზე შემფასებელი (მონიტორინგის განმახორციელებელი პირი ან ჯგუფი) აგროვებს მონაცემებს წინასწარ დადგენილი მექანიზმის შესაბამისად. (ეს შეიძლება იყოს წერილობითი ანგარიშები გეგმის შესრულებასთან დაკავშირებით ან ზეპირი მოხსენებები უშუალოდ გეგმის შესრულების განხილვის დროს). შეგროვებული ინფორმაცია დარდება შესაბამისი აქტივობის გასწვრივ გაწერილ ინდიკატორს.

მაგალითად, თუკი შესრულების ინდიკატორი გვეუბნება, რომ 2017 წლისთვის უნდა დაგხვდეს გარემონტებული 4 საკლასო ოთახი, მონიტორინგზე პასუხისმგებელი პირი აღნიშნულ აქტივობაზე პასუხისმგებელი პირისგან აგროვებს ოთახების რემონტთან დაკავშირებულ მონაცემებს (ანგარიშფაქტურები, სურათები, დაკვირვების შედეგები და სხვა) და შედეგს, რომელიც იკვეთება დოკუმენტებში ადარებს შესრულების ინდიკატორში მითითებულს; თუკი დოკუმენტებით დასტურდება 4 საკლასო ოთახის გარემონტება, ე.ი. ეს ამოცანა შესრულებულია და გეგმის განხორციელება მიჰყვება გეგმას; თუ ანალიზი გვაჩვენებს, რომ 4 საკლასო ოთახი არ არის გარემონტებული, მაშინ გადავდივართ მონიტორინგის შემდეგ საფეხურზე, ანუ რეაგირებაზე.

ვინაიდან ჩვენი მიზანი გეგმაში დასახული მიზნების მიღწევაა, პრობლემების გამოვლენისას აუცილებელი ხდება გეგმის ამოცანების, აქტივობების, შესრულების ვადების, რესურსების ან პასუხისმგებელი პირის გრაფაში ცვლილებების შეტანა. კონკრეტულად რომელ გრაფაში იქნება საჭირო ცვლილება, ჩამოთვლილთაგან, დამოკიდებულია პრობლემის გამომწვევ მიზეზებზე. გამოცდილება ცხადყოფს, რომ გეგმიდან ნებისმიერი გადახვევა, ყველაზე ხშირად, იწვევს საჭირო რესურსების და აქტივობების გრაფების კორექტორებას. თუმცა, ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში აუცილებელია პრობლემის სირღმისეული შესწავლა და მაკორექტირებელი ცვლილებების შეტანა მისი გამომწვევი მიზეზების გათვალისწინებით.

გეგმის განხორციელების პროცესში წარმოქმნილი პრობლემები საჭიროებენ სიღრმისეულ ანალიზს გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირების და მათი ნეგატიური გავლენის ნეიტრალიზების მიზნით

პრობლემების გამომწვევი მიზეზების ანალიზისას მნიშვნელოვანია არ მოვექცეთ პრობლემების პიროვნულ დონეზე დაყვანის ხაფანგში. ამ კუთხით არსებული კვლევების თანახმად, პრობლემების აღმოჩენისას ორგანიზაცია, როგორც წესი, ინდივიდუალური თანამშრომლის პასუხისმგებლობის საკითხს განიხილავს, მაშინ, როდესაც ადამიანური ფაქტორი ყველაზე იშვიათად არის ხოლმე პრობლემის გამომწვევი. პრობლემების უდიდესი ნაწილი

გამომდინარეობს ორგანიზაციაში კომუნიკაციის და კოორდინაციის ნაკლებობის, აგრეთვე ადმინისტრაციული და ლოჯისტიკური ხარვეზების გამო. “გადახვევის” გამომწვევი მიზეზების სიღრმისეული ანალიზის გარეშე, ყველა პრობლემის ინდივიდუალური თანამშრომლების “ზურგზე გადატეხვით” ორგანიზაცია ამცირებს გეგმის შესრულების მოტივაციას და მნიშვნელოვნად აქვეითებს თანამშრომელთა პროდუქტიულობას. ხელმძღვანელის მოვალეობაა საკუთარ თავზე აიღოს მსგავსი სცენარის განვითარებისაგან ორგანიზაციის დაცვა.

გეგმის ამა თუ იმ კომპონენტის გამოტოვება, ისევე, როგორც დაგეგმვის პროცესის რომელიმე საფეხურის გამოტოვება, ნეგატიურად აისახება გეგმის ხარისხზე.

მნიშვნელოვანია, რომ დაწესებულება წლიურად აჯამებდეს სამოქმედო გეგმის შესრულების შედეგებს. ეს შესაძლოა გაკეთდეს წლიური ანგარიშის ფორმითაც, რომელიც განთავსდება დაწესებულების ვებგვერდზე და დაინტერესებულ პირებს მიაწვდის ინფორმაციას ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ.

აღნიშნული შეფასების მთავარი დანიშნულება არ არის ვინმეს „დასჯა“ გეგმების ვერ შესრულებისათვის. შეფასებასა და ანგარიშგებას აქვს ორი ძირითადი დანიშნულება:

1) გაანალიზდეს, რა ახდენს გავლენას გეგმებით დასახულ და ფაქტობრივად განხორციელებულ ღონისძიებებს შორის არსებულ განსხვავებებზე, რომელ ეტაპზე წარმოიშვება პრობლემა: დაგეგმვის თუ განხორციელების, რა შეიძლება გაკეთდეს უკეთესი დაგეგმვის ან დაგეგმილის უკეთესი განხორციელებისათვის;
2) სამოქმედო გეგმის შეფასების შედეგები საფუძვლად ედება შემდეგი წლის სამოქმედო გეგმის შედგენას.

სამოქმედო გეგმის ანგარიშის სტურქტურაში დაწესებულება თავისუფალია. თუმცა სასურველია, რომ ანგარიში გამდიდრებული იყოს გრაფიკული დიაგრამებითა და სტატისტიკური მონაცემებით, მოიცავდეს ჩატარებული კვლევების ძირითად მიგნებებს, განხორციელებულ ექსტრაკურიკულურ აქტივობებს და ა.შ.

მოკლედ შევაჯამოდ წინამდებარე ნაწილი. როგორც აღინიშნა, დაგეგმვა არის ხუთი, ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული ნაბიჯისაგან შემდგარი პროცესი. მისი წარმატებით წარმათვისთვის საჭიროა არა მხოლოდ ორგანიზაციის ხელმძღვანელის, არამედ მთლიანად კოლექტივის ჩართულობის უზრუნველყოფა და ღია, გულწრფელი დისკუსიის მხარდამჭერი გარემოს შექმნა. გეგმის არსებობა თავისთავად ვერ დაახლოევებს ორგანიზაციას სასურველ შედეგებამდე მისი შესრულების მონიტორინგის ეფექტიანი მექანიზმების დაგეგმვის გარეშე. დაწესებულების ხელმძღვანელმა უნდა შეუქმნას თანამშრომლებს მათზე გადანაწილებული დავალებების შესრულებისათვის საჭირო აუცილებელი პირობები და დაიცვას ისინი უსამართლოდ “დასჯისგან” გეგმიდან გადახვევების აღმოჩენის შემთხვევაში. როგორც პროცესის აღწერა ცხადჰყოფს, გეგმაზე მუშაობას ფოკუსირებული ყურადღება და საკმაოდ დიდი დრო სჭირდება. ამ პროცესის შეთავსება ყოვედღიურ სამუშაო რუტინასთან ნეგატიურად აისახება დისკუსიის და შესაბამისად მომზადებული გეგმის ხარისხზე.

რამდენიმე წლის წინ ძალიან პოპულარული გახდა ორგანიზაციებში დაგეგმვის და მონიტორინგის ერთეულების ფორმირება, ან ამ მიმართულებით, კონკრეტული პასუხისმგებელი პირების დანიშვნა. ეს ერთეულები/თანამშრომლები გარკვეული რეგულარულობით აწვდიდნენ დაწესებულების ხელმძღვანელს ინფორმაციას გეგმის მომზადების და მისი იმპლემენტაციის შესახებ და ხშირად, თანამშრომლებთან საკითხს განიხილავდნენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი რაიმე პრობლემა იყო აღმოჩენილი. დაგეგმვისადმი თანამედრო მიდგომა არსებითად არის შეცვლილი. დღეს ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვა და გეგმის იმპლემენტაცია თითოელი თანამშრომლის ამოცანაა. პირველ რიგში იმიტომ, რომ თანამშრომელთა აქტიური ჩართვის გარეშე გაქტიურად შეუძლებელია ხარისხიანი გეგმის მომზადება. გარდა ამისა, დამატებითი დეპარტამენტების თუ პოზიციების შემოტანა, ხშირად, ფუფუნებაა ორგანიზაციისთვის. ეს ტენდენცია, ამ კუთხით, ასევე ასახულია არსებულ საერთაშორისო სტანდარტებშიც (მაგ. ISO, EFQM).

წინამდებარე გზამკვლევით ჩვენი მიზანია დავეხმაროთ პროფესიულ სასწავლებლებს დაგეგმვის ფუნქციის გაძლიერებაში და, ამ გზით, წარმატებული მომავლისათვის ნიადაგის მომზადებაში. თუ ამ მომენტამდე მოსული მკითხველისთვის გასაგებია ორი ძირითადი გზავნილი - (1) დაგეგმვის უდიდესი მნიშვნელობა და (2) დაგეგმვის პროცესში

თანამშრომელთა ჩართვის აუცილებლობა, მაშინ ჩავთვლით, რომ გზამკვლევის წინაშე მდგარი მიზანი მიღწეულია.

თავი 6. განხორციელება

როგორც წინა თავში ვისაუბრეთ, დაგეგმვის პროცესი სასიცოცხლოდ აუცილებელია ნებისმიერი ორგანიზაციის განვითარებისათვის, თუმცა, ყველაზე კარგად დაწერილი გეგმაც კი უშედეგო იქნება, თუ მას არ მოჰყვება განხორციელება.

განხორციელება წარმოადგენს ხარისხის უზრუნველყოფის ციკლის მეორე ეტაპს, რომელიც თავის თავში გულისხმობს დაწესებულებაში მიმდინარე პროცესების იდენტიფიცირებას და მათ დაგეგმვას.

პროცესების დაგეგმვა აუცილებელია სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის აქტივობების განხორციელებისათვის. როგორც სახელმძღვანელოს მე-3 თავში იქნა აღნიშნული, პროცესზე ორიენტირებული მიდგომა წარმოადგენს ISO ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ერთ-ერთ საბაზისო პრინციპს.

რა არის პროცესი? ISO 9000:2015 პროცესს განმარტავს, როგორც: “ურთიერთდაკავშირებული ან ინტერაქციული აქტივობების ნაკრები, რომლებიც გამოიყენება სასურველი შედეგების მისაღებად.“ პროცესები არ არის ერთჯერადი აქტივობები, მათ ახასიათებთ განმეორებადობა და ისინი, როგორც წესი, თავის თავში აერთიანებენ სხვადასხვა ქვეაქტივობებს.

პროცესები ურთიერთდაკავშირებულია, რაც ნიშნავს იმას, რომ არცერთი პროცესი არ მიმდინარეობს განყენებულად. ის ყოველთვის მჭიდრო კავშირშია სხვა ერთ, ან რამდენიმე პროცესთან. უფრო მეტიც, ერთი პროცესის დასასრული ხშირად განაპირობებს სხვა პროცესის დაწყებას.

პროცესების სწორი დაგეგმარებისა და მონიტორინგისათვის აუცილებელია მოხდეს პროცესების დაყოფა ჯგუფებად. ძირითადად პროცესების გაერთიანება ხდება შემდეგ სამ ჯგუფში: მმართველობითი პროცესები, ძირითადი პროცესები და დამხმარე პროცესები. ყოველი ორგანიზაციის შემთხვევაში ინდივიდუალურად განისაზღვრება რომელია მისთვის ძირითადი და რომელი დამხმარე პროცესები. აღნიშნული საკითხის გასარკვევად ორგანიზაციამ თავის თავს უნდა დაუსვას კითხვა: ვინ არის ჩემი მომხმარებელი? მას შემდეგ რაც ამ კითხვაზე პასუხი იქნება ცნობილი, ორგანიზაცია მოახდენს პროცესების იდენტიფიცირებას შემდეგი გზით: ყველა პროცესი, რომელიც უშუალოდ იქნება დაკავშირებული მომხმარებელთა მომსახურებასთან დაჯგუფდება ძირითად პროცესებში, ხოლო ყველა პროცესი, რომელიც პირდაპირ არ იქნება დაკავშირებული მომხმარებლებთან გაერთიანდება დამხმარე პროცესებში.

ჩვენს შემთხვევაში, საგანმანათლებლო დაწესებულების ძირითად მომხმარებელს წარმოადგენს პროფესიული სტუდენტი, შესაბამისად, სწავლა-სწავლებასთან დაკავშირებული ყველა პროცესი იქნება ძირითადი პროცესების ჯგუფში.

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში შეგიძლიათ იხილოთ საგანმანათლებლო დაწესებულებისათვის პროცესების განაწილება:

მმართველობითი პროცესები	ძირითადი პროცესები	დამხმარე პროცესები
სტრატეგიული დაგეგმვა	საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარება	ადამიანური რესურსების მართვა
ხარისხის მართვა	სასწავლო პროცესის ორგანიზება	მატერიალური რესურსის მართვა
	სტუდენტთა კორპუსის მართვა	სტუდენტური სერვისები
		საბიბლიოთეკო სერვისები
		უსაფრთხოება, წესრიგისა და ჰიგიენის დაცვა

		საზოგადოებასთან ურთიერთობები
		საქმისწარმოება

პროცესების ამგვარი დაჯგუფება არ ნიშნავს, რომ ძირითად ჯგუფში შემავალი პროცესები თავისი მნიშვნელობით უფრო მეტია, ვიდრე დამხმარე ჯგუფში არსებული პროცესები. პირიქით, ყველა პროცესის გამართული მუშაობა აუცილებელია, რათა სისტემამ იმუშაოს აწყობილად. პროცესების ამგვარი დაყოფა უბრალოდ გვეხმარება პროცესების რუკის შედგენაში და მათ შორის არსებული კავშირების უკეთ გააზრებაში.

როგორც ზემოთ ვახსენეთ, პროცესები იყოფა ქვეპროცესებად ანუ იმ აქტივობებად, რომელთა განხორციელებაც აუცილებელია იმისათვის რომ მთლიანად პროცესი განხორციელდეს. უფრო მარტივად რომ ავხსნათ, პროცესი შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც „მოდული“, ხოლო ქვეპროცესები - სწავლის შედეგები, რომელთა მიღწევაც აუცილებელია იმისათვის, რომ პირმა გაიაროს მოდული.

სახელმძღვანელოს ფარგლებში ჩვენ შევეცდებით შემოგთავაზოთ თითოეული პროცესის ჩაშლა ქვეპროცესებად. თუმცა, აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ წარმოდგენილი ჩამონათვალი სარეკომენდაციო ხასიათისაა, ისევე როგორც ზოგადად პროცესების ჩამონათვალი. დაწესებულებამ შეიძლება სხვაგვარად დაინახოს მის წიაღში მიმდინარე მოვლენები და პროცესებიც სხვა სახით ჩამოაყალიბოს.

პროცესების დაყოფა ქვეპროცესებად

N	პროცესი	ქვეპროცესი
1	**სტრატეგიული დაგეგმვა**	1)მისიის, ხედვის, ღირებულების შემუშავება/განხილვა/ცვლილებები/გაზიარება; 2) სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შემუშავება/განხილვა/ცვლილებები/დამტკიცება/გაზიარება; 3) სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის მონიტორინგის მექანიზმები; 4) ანგარიშგება (წლიური ანგარიშის მომზადება (ჩართული პირები, ვადები, ძირითადი საკითხები).

2	**ხარისხის მართვა**	1) პროცესების დაგეგმვა; 2) რისკების სისტემის შემუშავება და პროცესების მონიტორინგი; 3) პროცესების შეფასება და გაუმჯობესების მექანიზმების განსაზღვრა; 4) კვლევების ჩატარება (სტუდენტები, კურსდამთავრებულები, დამსაქმებლები, პერსონალი, სხვა დაინტერესებული პირები)
3	საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარება	1) ახალი პროგრამის შემუშავება და დამატება; 2) პროგრამებში ცვლილებების შეტანა; 3) პროგრამის გაუქმება.
4	სასწავლო პროცესის ორგანიზება	1) სასწავლო პროცესის დაგეგმვა (სასწავლო გეგმა, კალენდარული გეგმა) მოდულური/დუალური პროგრამების სპეციფიკის გათვალისწინებით; 2) ინდ. სასწავლო გეგმების შემუშავების მეთოდოლოგია; 3) შეფასების სისტემის ფორმირება (ინსტრუმენტი, შიდა ვერიფიკაცია, მტკიცებულებების შენახვა); 4) სასწავლო პროცესის საჭირო მასალითა და ნედლეულით შეუფერხებელი უზრუნველყოფის მექანიზმი (შენახვა, გამოყენება, ნარჩენების მართვა); 5) სასწავლო მიზნებისთვის გამოყენებული მასალისა და ნედლეულის გამოყენების და ნარჩენების მართვის წესები.
5	სტუდენტთა კორპუსის მართვა	1) სტუდენტთა სტატუსის მოპოვების, შეჩერების და შეწყვეტის პროცედურები; 2) გარე და შიდა მობილობის პროცედურები; 3) კვალიფიკაციის მინიჭების და საგანმანათლებლო დოკუმენტის გაცემის პროცედურები/დუბლიკატის გაცემის პროცედურები; 4) წინმსწრები და არაფორმალური განათლების აღიარების პროცედურები;

		5) საგანმანათლებლო პროგრამის შეცვლის/გაუქმების შემთხვევაში, შესაბამისი პროგრამის სტუდენტების შემდგომი განათლებით უზრუნველყოფის მექანიზმები; 6) სტუდენტთა კონტიგენტის განსაზღვრა და შეცვლა.
6	ადამიანური რესურსების მართვა	1) პერსონალის მართვის პოლიტიკა (პერსონალის მოზიდვა, შერჩევა, დანიშნვა, პროფესიული განვითარება და ახალი თანამშრომლების დაკვალიანება); 2) პერსონალის საქმიანობის შეფასების სისტემა; 3) პერსონალის პირადი საქმეები, სამუშაო აღწერილობები და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შემუშავება; 4) შრომითი/მომსახურების ხელშეკრულებები.; 5) პერსონალის დატვირთვის სქემის განსაზღვრა და სტატისტიკური ინფორმაციის მართვა.
7	მატერიალური რესურსის მართვა	1) უძრავი ქონების მართვა; 2) მოძრავი ქონების მართვა; 3) შესყიდვები (შენახვა/დასაწყობება); 4) პროგრამების შესაბამისად აუდიტორიების/სახელოსნოების/ლაბორატორიების მოწყობა/აღჭურვა; 5) საინფორმაციო რესურსების მართვა (IT უსაფრთხოება, მონაცემთა დაცვა); 6) ადაპტირებული გარემოს მოწყობა/მართვა; 7) კომუნიკაციების მართვა (ელ. ენერგია, წყალი, გათბობა).
8	სტუდენტური სერვისები	1) საკონსულტაციო მომსახურების გაწევის წესი; 2) დამატებითი (ექსტრაკურიკულური) აქტივობების განხორციელება; 3) სტუდენტების კარიერული მხარდაჭერა; 4) პროფორიენტაციის ღონისძიებების განსაზღვრა.
9	საბიბლიოთეკო	1) ბიბლიოთეკით სარგებლობის წესის შემუშავება;

	სერვისები	2) ელექტრონული კატალოგის ადმინისტრირება; 3) საბიბლიოთეკო რესურსების დამუშავება საბიბლიოთეკო წესის შესაბამისად; 4) საბიბლიოთეკო რესურსების აღრიცხვა (ინვენტარიზაცია); 5) საბიბლიოთეკო რესურსების შესაბამისობის უზრუნველყოფა პროგრამების ძირითად ლიტერატურასთან; 6) საბიბლიოთეკო რესურსებისა და სერვისების განვითარებაზე ზრუნვა სტუდენტთა მოთხოვნების გათვალისწინებით.
10	უსაფრთხოება, წესრიგისა და ჰიგიენის დაცვა	1) პირველადი გადაუდებელი დახმარების აღმოჩენის მექანიზმები; 2) წესრიგის დაცვის მექანიზმები (შინაგანაწესი, ეთიკის კოდექსი, დისციპლინური პასუხისმგებლობა); 3) ჰიგიენის დაცვის მექანიზმები; 4) უსაფრთხოების დაცვის მექანიზმები (შენობაში, ლაბორატორიებში).
11	საზოგადოებასთან ურთიერთობები	1) ვებგვერდის ადმინისტრირება 2) PR ინფორმაციის მიწოდება/შეგროვება.
12	საქმისწარმოება	1) საქმისწარმოების წესის შემუშავება (ბლანკი, ბეჭედი, გამოყენება, კორესპონდენციის და ოფიციალური დოკუმენტების წარმოება, შენახვა, დაარქივება).

პროცედურების განსაზღვრის შემდეგ უნდა შეიქმნას რეგულაციები, რომელთა დახმარებითაც მოხდება თითოეული პროცესის შესრულების გაკონტროლება. დაწესებულებებისათვის ყოველთვის მტკივნეული საკითხია იმის განსაზღვრა, თუ ვინ

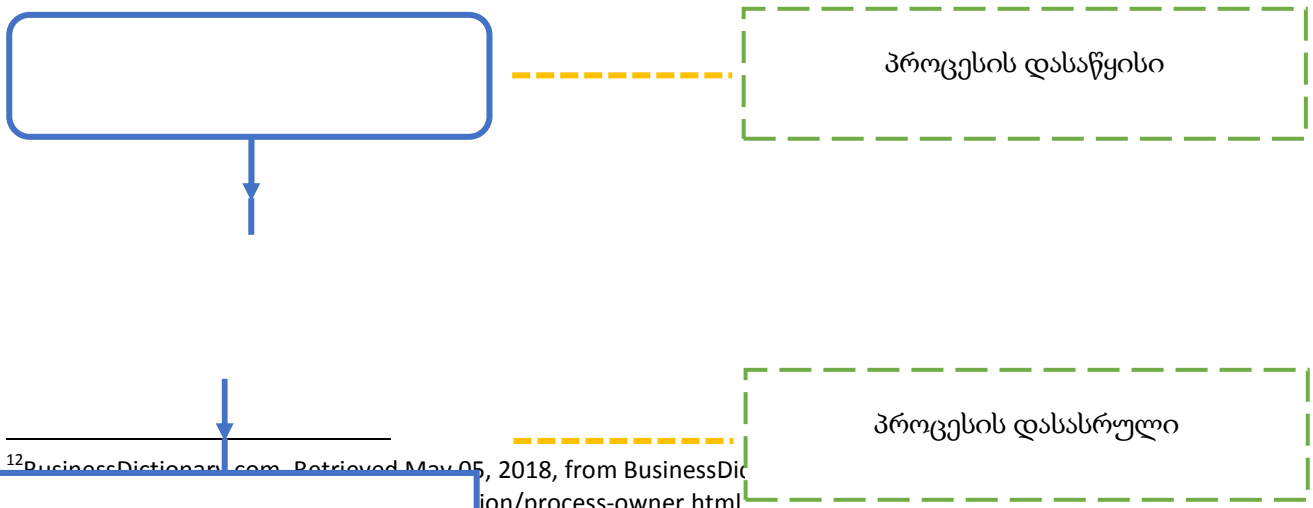
წერს/ვინ უნდა დაწეროს პროცედურა? აქ აუცილებელია განისაზღვროს, რომ **მხოლოდ ერთი ადამიანი არ წერს ყველა პროცედურას.** ადამიანი, რომელიც მუშაობს და პირდაპირ პასუხისმგებელია პროცესის შესრულებაზე და იმ მიზნების მიღწევაზე, რომელიც იზომება პროცესის მთავარი ინდიკატორებით, გახლავთ **პროცესის მფლობელი**[12]. პროცესის მფლობელები საუკეთესოდ ახდენენ პროცესის დოკუმენტირებას, რადგან მათ იციან, თუ რას გულისხმობს პროცესი.

პროცედურის გაწერის დროს მნიშვნელოვანია, რომ პროცესის მფლობელმა გაითვალისწინოს ყველა შესაძლო სცენარი, რომელიც შეიძლება განვითარდეს ამ კონკრეტული პროცესის შიგნით. იმისათვის, რომ მაქსიმალურად ზუსტად გაიწეროს რეგულაცია, პრაქტიკაში მოქმედებს სხვადასხვა ტექნიკა, რომლის გამოყენებაც შეუძლა დაწესებულებას. წარმოდგენილ სახელმძღვანელოში განვიხილავთ ერთ-ერთ მათგანს.

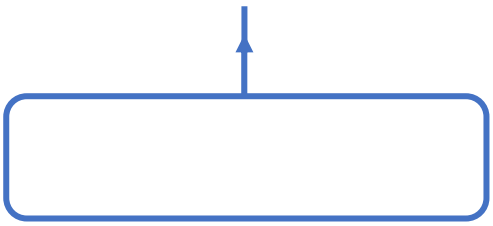
ტექნიკა ითვალისწინებს რეგულაციის წერის პროცესში პირობითი ნიშნების გამოყენებას. პროცესი იწყება პროცესის მფლობელისა და ამ პროცესის განხორციელებაში ჩართული პირების შეკრებით, რომლებსაც უშუალო შეხება აქვთ პროცესთან/ქვეპროცესთან და შეუძლიათ განსაზღვრონ ყველა ის სავარაუდო ქმედება, რომელიც შეიძლება მოყვეს კონკრეტული აქტივობის განხორციელებას. სქემატური ნიშნების გამოყენებით დაწესებულება მთლიანობაში ხედავს პროცესის მიმდინარეობას.

ქვემოთ მოცემულია პირობითი ნიშნები, რომლებიც დაგეხმარებათ პროცესების სქემის აწყობაში:

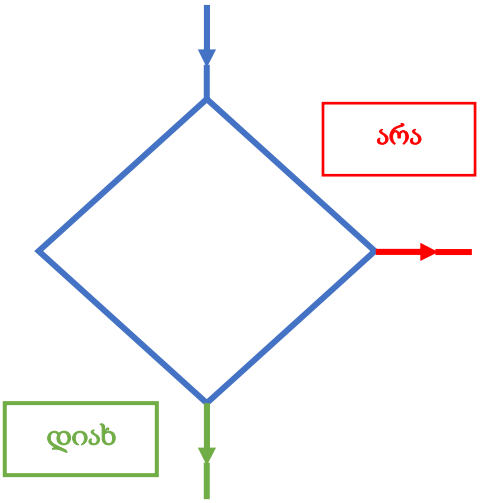
<u>პირობითი ნიშნები პროცესის რუკისთვის</u>



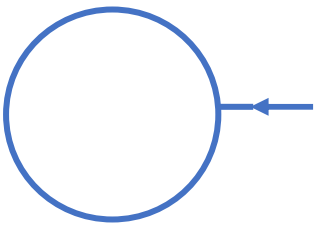
[12] BusinessDictionary.com. Retrieved May 05, 2018, from BusinessDictionary.com: http://www.businessdictionary.com/definition/process-owner.html



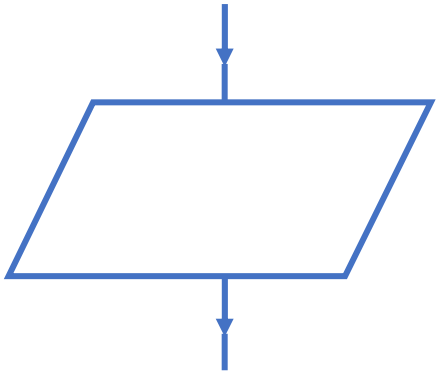
აქტივობა / ქმედება



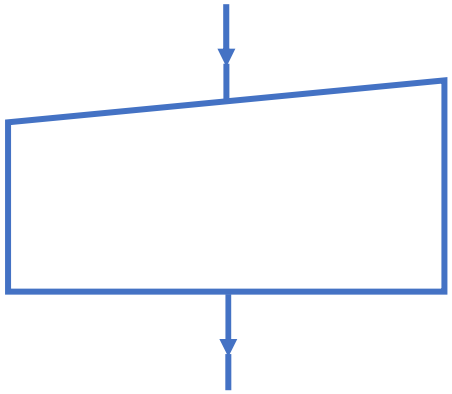
გადაწყვეტილება



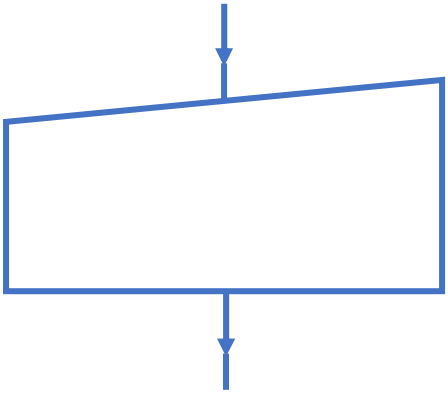
გადასვლა სხვა პროცესზე



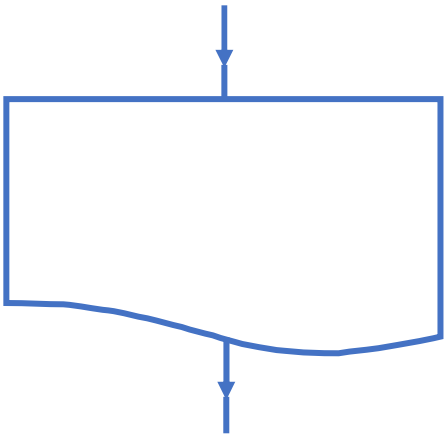
პროდუქტი ან შედეგი



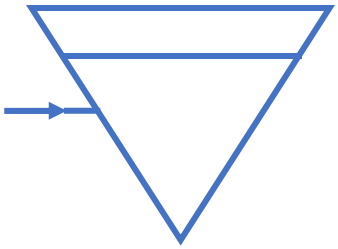
ბრძანება / რეგულაცია / აქტი



ბრძანება / რეგულაცია / აქტი



ინფორმაცია / მონაცემები / მასალები



საბოლოო ანგარიში / არქივი / მტკიცებულება

წარმოდგენილი პირობითი ნიშნები ხშირად იწვევს დაბნეულობას დაწესებულების წარმომადგენლებს შორის. განმარტების მიზნით გვინდა აღვნიშნოთ, რომ პროცესის აღწერის დროს არ არის აუცილებელი ყველა პირობითი ნიშნის გამოყენება. შესაძლებელია დაწესებულებამ გამოყოს მისთვის მისაღები რამდენიმე აღნიშვნა და მათი საშუალებით დაამუშაოს მთელი პროცესი.

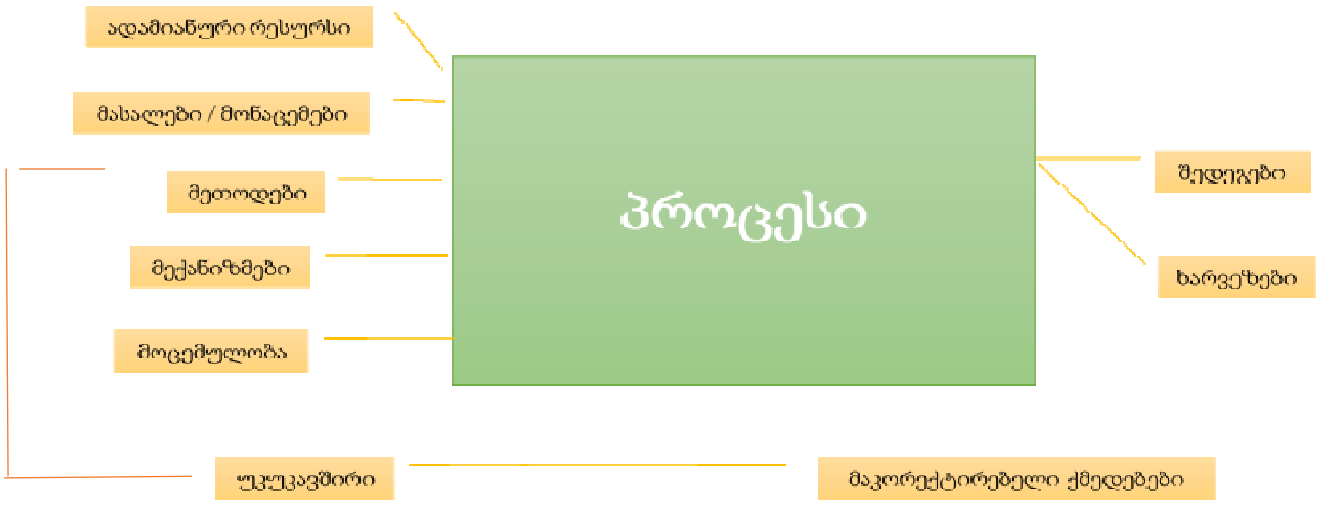
ნებისმიერ პროცესს გააჩნია შემავალი და გამომავალი მონაცემები. შემავალი მონაცემები პროვოცირებას უკეთებს პროცესის დაწყებას. ისინი შეიძლება იყოს: ადამიანური რესურსი, მასალები/მონაცემები, მეთოდები, მექანიზმები და სხვ. მას შემდეგ რაც შემავალი მონაცემები გროვდება, პროცესი იწყება. ამ ეტაპზე ხდება მიღებული მონაცემების დამუშავება და პროცესის დასასრულს სახეზეა გამომავალი მონაცემები, ანუ პროცესის შედეგები. თავის მხრივ, აღნიშნული გამომავალი მონაცემები შესაძლოა იყოს სხვა პროცესის დაწყების საწყისი მონაცემები. მაგ: როდესაც აპლიკანტს შემოაქვს განცხადება პროფესიულ პროგრამაზე ჩარიცხვასთან დაკავშირებით, იწყება სტუდენტური კორპუსის მართვის პროცესი (კერძოდ, ქვეპროცესი - სტატუსის მინიჭება). მას შემდეგ რაც აპლიკანტი გაივლის წარმატებით ყველა საჭირო ეტაპს, ანუ მისი მონაცემები, საბუთები, უნარები და

ა.შ. „გადამუშავდება“ პროცესის ფარგლებში, აპლიკანტს ენიჭება პროფესიული სტუდენტის სტატუსი. ამით ეს პროცესი მთავრდება, თუმცა „ახლადგამომცხვარი“ პროფესიული სტუდენტი აღვივებს სხვა პროცესს, როგორიცაა მაგ: სასწავლო პროცესის ორგანიზება.

პროცესის დასრულება ყოველთვის არ ნიშნავს, რომ მიღებული შედეგები ეფექტურია. ზოგ შემთხვევაში, პროცესის დასრულებისას იკვეთება ხარვეზები, რომელთა გამოსწორებაც აუცილებელია პროცესის შემდეგი ციკლის დატრიალებამდე. ასეთ შემთხვევაში, აუცილებელია შემუშავდეს მაკორექტირებელი ქმედებები, რომელიც უკუკავშირის სახით მიეწოდება პროცესის მფლობელს. ამ უკანასკნელმა მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით უნდა გადახედოს პროცესის სქემას/რეგულაციას და მასში შეიტანოს საჭირო ცვლილებები, რათა მომავალში იგივე ხარვეზები არ დადგეს პროცესის დასრულების დროს.

არის შემთხვევები, როდესაც პროცესის დასრულება არ უკავშირდება გარკვეული ტიპის ხარვეზების აღმოჩენას, თუმცა პროცესის მფლობელი ან მისი განმახორციელებელი პირები ხვდებიან, რომ აუცილებელია მოხდეს ამ პროცესების გაუმჯობესება/ეფექტურობის ამაღლება. ასეთ შემთხვევაშიც, ასევე აუცილებელია მაკორექტირებელი ქმედებების შემუშავება და უკუკავშირის მიწოდება შესაბამისი პირებისათვის, რათა მოხდეს პროცესების/ქვეპროცესების გაუმჯობესება.

აღნიშნული პროცესი სქემატურად შეიძლება შემდეგნაირად გამოისახოს:



აღნიშნული სქემა აჩვენებს, რომ თითოეული პროცესი მუდმივად გადის ხარისხის ციკლის ეტაპებს. კერძოდ, ის იგეგმება, შემდეგ ხორციელდება, მიღებული შედეგები ფასდება და განისაზღვრება პროცესის გაუმჯობესების გზები.

პროცესების დახვეწა მუდმივი პროცესია. ყოველთვის შეიძლება გამოიძებნოს შემთხვევა, რომელიც არაა ასახული (დარეგულირებული) კონკრეტული რეგულაციით. ეს ტრაგედიას არ წარმოადგენს, რადგან ფაქტიურად შეუძლებელია პირველივე მცდელობისას დაწესებულებამ შექმნას სრულყოფილი რეგულაციები. ამ საკითხში მთავარი ფაქტორია დაწესებულების მისწრაფება მუდმივად დახვეწოს და გააუმჯობესოს პროცესები.

თუ პროცესების ამგვარი ფორმირების პროცესს შევხედავთ გლობალურად, ის შეიძლება მივამსგავსოთ საათის მექანიზმს, სადაც დიდი და მცირე კბილანების მუდმივი ტრიალი იწვევს საათის მექანიზმის შეუფერხებელ მუშაობას. ზუსტად ასევეა დაწესებულების შემთხვევაშიც. თუ ორგანიზაცია მუდმივად ზრუნავს თავისი პროცესების განვითარებაზე, ამას საბოლოო ჯამში მივყავართ დაწესებულების მთლიანი საქმიანობის გაუმჯობესებისაკენ.

პროცესების/ქვეპროცესებისა და მათზე პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრისას დაწესებულებამ აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს პროცესის მფლობელების კვალიფიკაცია და მათი კომპეტენციის შესაბამისობა შესასრულებელ დავალებებთან მიმართებაში. აღნიშნული საკითხის დასარეგულირებლად, დაწესებულებამ თითოეული სამუშაო პოზიციისათვის უნდა შექმნას შესაბამისი სამუშაო აღწერილობები და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები. ამ მიზნით შესაძლოა გამოყენებული იქნას შემდეგი ფორმა (იხ. დანართი).

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ დაწესებულების მიერ დაგეგმვის ეტაპზე განსაზღვრული მიზნები არ იქნება მიღწევადი, თუ შესაბამისი პროცესები არ შეუწყობს ხელს მათ განხორციელებას. პროცესების გამართულობის უზრუნველსაყოფად, აუცილებელია, მათი რუკის შექმნა და პროცედურების გაწერა, რომელიც დაარეგულირებს თითოეული პროცესის შიგნით მიმდინარე ქვეპროცესებს და გაანაწილებს პასუხისმგებლობებს პროცესების მფლობელებს შორის.

თავი 7. შეფასება

შეფასების ეტაპზე ხორციელდება დაწესებულების მიერ სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში გაწერილი აქტივობების შესრულების დონე და ხარისხი.

შეფასების ეტაპი თავისი ბუნებით ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან იგი, ერთი მხრივ, აჯამებს ინფორმაციას ხარისხის უზრუნველყოფის პირველი ორი ციკლის მანძილზე შესრულებულ აქტივობებთან დაკავშირებით, ხოლო, მეორე მხრივ, ამზადებს საფუძველს ხარისხის ციკლის მეოთხე ეტაპის - „გადახედე/გააუმჯობესეს“ დაწყებისათვის.

დაწესებულებაში შეფასების პროცესი უნდა ხორციელდებოდეს რისკების მართვის სისტემის გამოყენებით.

ISO 31000: 2009 განმარტებით, რისკი ეს არის „გაურკვევლობის გავლენა მიზნებზე“. პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის რისკი უკავშირდება ყველა იმ პროცესის ხარისხს, რომელმაც შესაძლოა გააუარესონ სწავლისა და შეფასების პროცესი. რისკების მართვის მიზანია მოხდეს სარისკო საკითხების იდენტიფიცირება მანამ, სანამ ისინი გადაიქცევა პრობლემურ საკითხებად. რისკების მართვის პროცედურამ უნდა მოიცვას ორგანიზაციის ყველა ოპერაცია და დააკმაყოფილოს ხარისხის უზრუნველყოფის გარე მექანიზმების მოთხოვნები. ამასთან, რისკებზე ფიქრისას მნიშვნელოვანია განვსაზღვროთ, რომ რისკები ყოველთვის არაა უარყოფითი კონოტაციის მატარებელი. დროულად იდენტიფიცირებულ რისკებს ხშირ შემთხვევაში შეუძლია დადებითი შედეგების მოტანა ორგანიზაციისათვის.

რისკის მართვა ეფუძნება რიგ პრინციპებს. მათ შორის აღსანიშნავია:

1) ეფექტურობა - რაც ნიშნავს იმას, რომ რისკის მართვის პროცესი არის სისტემური, დროული და სტრუქტურირებული; ამასთან, რისკების მონიტორინგი ფარავს დაწესებულებაში მიმდინარე ყველა პროცესს;
2) რეაგირება - რისკის მართვა ეფუძნება მტკიცებულებებს;
3) გამჭვირვალობა - რისკის მართვის პროცესი გამჭვირვალეა, არის დოკუმენტირებული და ღია. გამჭვირვალობა ნიშნავს იმას, რომ პროცესების მფლობელებს აქვთ ინფორმაცია თავიანთი პროცესების რისკის ხარისხის შესახებ.

რისკების მონიტორინგის სისტემის ჩამოყალიბებაზე და მის განხორციელებაზე პასუხისმგებელია ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური.

რისკების ეფექტური მართვა შედგება 4 ძირითადი ნაბიჯისაგან:

1. იდენტიფიცირება - ამ ეტაპზე უნდა განხორციელდეს შესაძლო რისკები გამოვლენა. დაგეგმვის ნაწილზე საუბრისას, რომ სტრატეგიული გეგმის შაბლონის განხილვისას, ჩვენ აღვნიშნეთ, რომ სასურველია თითოეულ ამოცანასთან მიმართებით დაწესებულებამ განსაზღვროს შესაძლო რისკები, თუ ეს შესაძლებელია. იმ შემთხვევაში თუ დაწესებულებას კარგად აქვს ნაფიქრი დაგეგმვის ეტაპზე, მაშინ მას მნიშვნელოვნად გაუადვილდება შეფასების ეტაპზე რისკების იდენტიფიცირება. თუმცა არსებობს რიგი რისკები, რომელთა წინასწარ განსაზღვრაც შეუძლებელია. ისინი აღმოცენდება განხორციელების პროცესში ან შესაძლოა გამოწვეული იყოს გარემოში მიმდინარე მოვლენებით. ასეთ შემთხვევაში, დაწესებულება მუდამ უნდა იყოს მობილიზებული და ნებისმიერი რისკი გამოვლენის შემთხვევაში დაგეგმოს მისი საპასუხო ქმედებები; რისკების იდენტიფიცირებისათვის დაწესებულებას საშუალება აქვს გამოიყენოს სხვადასხვა წყაროები, რომლებთან დაკავშირებითაც ქვემოთ უფრო დეტალურად ვისაუბრებთ.
2. რისკის შეფასება - რისკის მართვის პროცესში მეორე მნიშვნელოვანი ნაბიჯია რისკების შეფასება. ამ ეტაპზე უნდა განხორციელდეს იმ პოტენციური უარყოფითი ზემოქმედების განსაზღვრა, რისი მოხდენაც შეუძლია კონკრეტულ რისკს მისი რეალიზაციის შემთხვევაში;
3. რეაგირება - რისკების შეფასება გვეხმარება დავალაგოთ ისინი პრიორიტეტულობის მიხედვით და მივიღოთ გადაწყვეტილება, თუ რომელი მათგანი მოვაგვაროთ პირველ რიგში, ხოლო, რომელი რისკის მოგვარება შეიძლება გადაიდოს უახლოესი პერიოდისათვის. ანუ იმ შემთხვეაში, თუ კონკრეტულ პროცესთან დაკავშირებული რისკი მაღალია, დაწესებულებამ მთელი თავისი ძალების მობილიზაცია უნდა მიმართოს მისი სწრაფად მოგვარებისადმი, დაბალი რისკის შემთხევაში კი - პირიქით;
4. მიმდინარე განხილვა - რისკების მართვის პროცესი მიმდინარეობს მუდმივი განხილვების ფონზე. ხარისხის მართვის მენეჯერი ხარისხის გაუმჯობესების გუნდთან (ორგანიზაციაში ასეთი არსებობის შემთხვევაში) და პროცესის უშუალო

მფლობელებთან ერთად განიხილავს იმ შესაძლო შედეგებს, რომლებიც შესაძლოა მოყვეს რისკების მინიმიზაციას ამათუიმ აქტივობის გამოყენებით. ანუ განხილვების პროცესში უნდა დადგინდეს: ა) რა მოხდება თუ რისკის აღმოფხვრა არ/ვერ განხორციელდება? ბ) რა ალტერნატიული გზები არსებობს მის მოსაგვარებლად? 3) ყოველი ალტერნატიული ვარიანტისათვის რა ტიპის აქტივობების განხორციელებაა საჭირო? დ) რა იქნება თითოეული ალტერნატიული ვარიანტის განხორციელების შედეგი. ამგვარი მსჯელობის შედეგად, გუნდი გამოკვეთს იმ საუკეთესო ალტერნატივას, რომელიც პოტენციურად ყველაზე უკეთ მოაგვარებს იდენტიფიცირებულ პრობლემებს.

ხარისხის მართვის მენეჯერი, მას შემდეგ რაც აყალიბებს თავისი დაწესებულების პროცესების სქემას, თითოეული პროცესისათვის პროცესის მფლობელთან ერთად განსაზღვრავს შესაძლო რისკებს. **პროცესის მფლობელებმა ყველაზე უკეთ იციან ის შესაძლო პრობლემები, რომლებიც შესაძლოა წარმოიშვას მათი მუშაობის პროცესში.** ამიტომ ამ ეტაპზე მათ აქტიურ ჩართულობას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია განვსაზღვროთ, რომ:

ა) რისკები ეს არის შესაძლო პრობლემები; და რისკების იდენტიფიცირება ყოველთვის უნდა მოიცავდეს რისკის მოკლე აღწერასა და რისკის მფლობელის იდენტიფიცირებას;

ბ) რისკის მფლობელი, უმეტეს შემთხვევაში, არის პროცესის მფლობელი პირი.

რისკების იდენტიფიცირების შემდეგ უნდა გამოიკვეთოს მათი წარმოშობის მიზეზები, მათზე ზემოქმედების გზები და მათ მოგვარების ალტერნატივები.

- მიზეზები - ეს არის რისკის წარმოშობა და/ან მექანიზმები, რომლებიც ვერ შესრულდა;
- ზემოქმედება - შედეგები, რასაც რისკის წარმოქმნის შემთხვევაში, შეიძლება მოელოდეს ორგანიზაცია;
- რისკების მინიმიზება ან ანულირება - აქტივობების განსაზღვრა, რომლებსაც აქვთ პროცედურული, ადმინისტრაციული, პოლიტიკური ან ფიზიკური ბარიერების ხასიათი;

- ალბათობის დონე - შანსი, რომ რისკი რეალიზდება. რისკის ალბათობა ფასდება გრადაციით „არ არის მოსალოდნელი-შესაძლებელია-მოსალოდნელია-თითქმის სრულიად მოსალოდნელი“;
- გავლენის დონე - ეს არის გავლენის ხარისხი, რომელიც რისკის რეალიზაციამ შეიძლება მოახდინოს პროცესებზე. გავლენის ხარისხი ფასდება გრადაციით „უმნიშვნელო-საშუალო-მნიშვნელოვანი-ძლიერი“.

რისკების იდენტიფიცირების მიზნით დაწესებულებამ შეიძლება გამოიყენოს შემდეგი წყაროები:

- თვითშეფასების ანგარიში;
- საჩივრების ჩანაწერი;
- პროფესიულ სტუდენტთა კვლევის შედეგები;
- დამსაქმებელთა კვლევის შედეგები;
- გარე და შიდა ვერიფიკაციის შეხვედრის ჩანაწერები;
- მონიტორინგის ანგარიშის შედეგები;
- პერსონალის კვლევის შედეგები;
- თანამშრომელთა შეხვედრები და სხვ.

რისკების მართვის ფარგლებში შემუშავებულია რისკების ინდიკატორები, რომელთა გამოყენებითაც დაწესებულებას შეუძლია მარტივად შეაფასოს საკუთარი საქმიანობა. ეს ინდიკატორებია:

- შესაბამისობა ხარისხის გარე უზრუნველყოფის მექანიზმებთან;
- დაწესებულებაში მოქმედი ხარისხის ინდიკატორების მაჩვენებელების გაუმჯობესება/გაუარესება (ხარისხის ინდიკატორები განხილულია სახელმძღვანელოს მე-4 თავში);
- საჩივრების ისტორია;
- ეფექტურობის ინდიკატორები;
- ფინანსური რისკის ინდიკატორები;
- მართვის რისკის ინდიკატორები.

თითოეულ ინდიკატორს აქვს თავისი ქვეინდიკატორები:

შესაბამისობა ხარისხის გარე უზრუნველყოფის მექანიზმებთან, ქვეინდიკატორები:

- დაწესებულება აკმაყოფილებს ავტორიზაციის სტანდარტებს;
- დაწესებულებას აქვს ხარისხის გაუმჯობესების გეგმა და შეუძლია ამ გეგმის შესაბამისი აქტივობების განხორციელება;
- გარე მონიტორინგის დროს გამოვლენილი შეუსაბამობების გამოსწორება.

დაწესებულებაში მოქმედი ხარისხის ინდიკატორების მაჩვენებელების გაუმჯობესება/გაუარესება, ქვეინდიკატორები:

- პროფესიულ სტუდენტთა მიერ სტატუსის მოპოვების, შეჩერების, შეწყვეტის მაჩვენებელი;
- პროფესიულ სტუდენტთა, დამსაქმებელთა და პერსონალის კვლევის შედეგები;
- პროფესიულ სტუდენტთა/კურსდამთავრებულთა დასაქმების კვლევის შედეგები (მათ შორის მიღებული კვალიფიკაციის შესაბამისად; ამ მაჩვენებლებში გათვალისწინებული უნდა იქნას თვითდასაქმების მაჩვენებელიც) და სხვ.

საჩივრების ისტორია, ქვეინდიკატორები:

- პროფესიული სტუდენტების ან სხვა დაინტერესებული პირების საჩივრები;
- პერსონალის საჩივრები.

ეფექტურობის ინდიკატორები. ქვეინდიკატორები

- დამსაქმებლის კმაყოფილების დონე პროფესიული სტუდენტის მიერ სწავლის პროცესში განვითარებული უნარებით;
- პროფესიული სტუდენტის კმაყოფილების დონე სწავლის პროცესში განვითარებული უნარებით.

ფინანსური რისკის ინდიკატორები; ქვეინდიკატორები

- აღნიშნული ინდიკატორი გვიჩვენებს დაწესებულების ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობას და მის პოტენციურ გავლენას სწავლა/სწავლების ხარისხზე. თუ ფინანსური ინდიკატორები ცუდია, ეს მიანიშნებს რომ დაწესებულებაში ხარისხიანი შედეგები ვერ მიიღწევა.
- დაწესებულების და პროგრამის ბიუჯეტი;
- ფინანსური ანგარიშები.

მართვის რისკების ინდიკატორები; ქვეინდიკატორები

- მართვის რისკის ინდიკატორები აჩვენებს, რომ დაწესებულებაში მართვითი პროცესების არის ეფექტური, არსებობს შესაბამისი სტრუქტურები და კვალიფიკაციის მქონე ადამიანები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ამ პროცედურების გამართულ ფუნქციონირებას;
- სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ხარისხი;
- მართვის სტრუქტურების გამჭვირვალობა;
- მმართველობით რგოლში დასაქმებული პირების კვალიფიკაცია.

არსებობს ასევე დამატებითი რისკის ინდიკატორებიც. ისინი აქტიურდება იმ შემთხვევაში, თუ სახეზეა შემდეგი მოცემულობები:

- რეგულირებადი პროგრამების განხორციელება;
- პროგრამების განხორციელება რამდენიმე მისამართზე;
- დაწესებულებას აქვს სწავლების სხვადასხვა რეჟიმი (მოდულური/დუალური).

დაწესებულების ხარისხის მართვის სამსახურის მიერ განხორციელებული შიდა მონიტორინგის ტიპი, სიხშირე და მასშტაბი განისაზღვრება ზემოთდასახელებული ინდიკატორების შეფასებიდან მიღებული რისკების საერთო ხარისხით.

რისკის დონე				
რისკების ინდიკატორები	**უმნიშვნელო**	**საშუალო**	**მნიშვნელოვანი**	**ძლიერი**
შესაბამისობა ხარისხის გარე უზრუნველყოფის მექანიზმებთან	ავტორიზაციისსტანდარტებთანუმნიშვნელოშეუსრულებლობა	ავტორიზაციისსტანდარტებთანმნიშვნელოვანიშეუსაბამობა	ავტორიზაციის სტანდარტებთანმნიშვნელოვანიშეუსაბამობა ბოლო პერიოდში	ავტორიზაციისსტანდარტებთანარსებითიშეუსაბამობა ბოლო პერიოდში
ხარისხისგაუმჯობესებისგეგმის აქტიურიგანხორციელებისდემ	ხარისხის გაუმჯობესების გეგმახორციელდებაშეთანხმების	ხარისხის გაუმჯობესების გეგმახორციელ	ხარისხის გაუმჯობესების გეგმახორციელდებამნიშვნელ	ხარისხის გაუმჯობესების გეგმა არ განხორციელებუ

ონსტრირება	მიხედვით და დაგეგმილ ვადებში	დებამნიშვნელ ოვანი დაგვიანებით გარკვეულ ვადებთან დაკავშირებით	ოვანი დაგვიანებით ყველა სფეროში	ლა არცერთ სფეროში გეგმის შესაბამისად
გარე მონიტორინგის დროსგამოვლენ ილიშეუსაბამო ბებისგამოსწორ ება	გარემონიტორინგ ისდროსგამოვლენ ილიდარღვევები დაუყოვნებლივგა მოსწორდა	დაგეგმილიაგა რემონიტორინ გისდროსგამოვ ლენილიდარღ ვევებისგამოსწ ორება	გარემონიტორი ნგისდროსგამო ვლენილიდარღ ვევებისგამოსწ ორება ჯერ კიდევ განსახილველია	არცერთიქმედებაა რგანხორციელებუ ლადა არცდაგეგმილა
ორგანიზაციებისვებ-გვერდებისმონაცემები	ორგანიზაციისვებ-გვერდზემონაცემებიგანახლებულია დროულად	ორგანიზაციისვებ-გვერდზემონაცემებიარასრულია და/ან არ განახლებულა ბოლო პერიოდის განმავლობაში	ორგანიზაციისვებ-გვერდისმონაცემებიმოძველებულიაანარასწორია	ორგანიზაციისვებ-გვერდისმონაცემებიარ არსებობს
დაფინანსება	დაწესებულების ფინანსური რესურსით უზრუნველყოფილია საგანმანათლებლო საქმიანობის	დაწესებულების ფინანსური რესურსით მეტწილად უზრუნველყოფილია საგანმანათლებ	დაწესებულების ფინანსური რესურსი ნაწილობრივ უზრუნველყოფს საგანმანათლებ	დაწესებულების ფინანსური რესურსი ვერ უზრუნველყოფს საგანმანათლებლო საქმიანობის განხორციელებას

	განხორციელება	ლო საქმიანობის განხორციელება	ლო საქმიანობის განხორციელება	
ხარისხის ინდიკატორები ს მონაცემები	ხარისხისინდიკატორებიადასტურებსშესრულებისმაღალსტანდარტს	ხარისხისინდიკატორებიადასტურებსმარგინალურშესრულებას	ხარისხისინდიკატორებიადასტურებსძალიან ცუდ შესრულებას	ხარისხისინდიკატორებიადასტურებსძალიან ცუდ შესრულებას
პროფესიულ სტუდენტთა მიერ სტატუსის მოპოვების მაჩვენებელი	სტუდენტთა მიერ სტატუსის მოპოვების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა	სტუდენტთა მიერ სტატუსის მოპოვების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა	სტუდენტთა მიერ სტატუსის მოპოვების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა	სტუდენტთა მიერ სტატუსის მოპოვების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა
პროფესიულ სტუდენტთა მიერ სტატუსის შეჩერების მაჩვენებელი	სტუდენტთა მიერ სტატუსის შეჩერების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს	სტუდენტთა მიერ სტატუსის შეჩერების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს	სტუდენტთა მიერ სტატუსის შეჩერების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს	სტუდენტთა მიერ სტატუსის შეჩერების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს

	შორისაა	შორისაა	შორისაა	შორისაა
დასრულების მაჩვენებელი	სტუდენტთადასრულების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა	სტუდენტთადასრულების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა	სტუდენტთადასრულების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა	სტუდენტთადასრულების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა
დასაქმების მაჩვენებელი	სტუდენტთადასაქმების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა	სტუდენტთადასაქმების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა	სტუდენტთადასაქმების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა	სტუდენტთადასაქმების მაჩვენებელი სტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა
პროფესიულ სტუდენტთა მიერ სტატუსის შეწყვეტის მაჩვენებელი	პროფესიულ სტუდენტთა მიერ სტატუსის შეწყვეტის მაჩვენებელისტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა	პროფესიულ სტუდენტთა მიერ სტატუსის შეწყვეტის მაჩვენებელისტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა	პროფესიულ სტუდენტთა მიერ სტატუსის შეწყვეტის მაჩვენებელისტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა	პროფესიულ სტუდენტთა მიერ სტატუსის შეწყვეტის მაჩვენებელისტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორისაა
ჩატარებულისტ	ტარდება	ტარდება 3	ტარდება	არ ტარდება

უდენტთადადა მსაქმებელთაკვ ლევები	გრძელვადიანი 3 თვიანი, 6 თვიანი 1 წლიანი კვლევები და მოიცავსდასრულე ბულ მონაცემებს	თვიანიკვლევე ბი და მოიცავსშერეუ ლ მონაცემებს	სწავლის დასრულებიდა ნ 1 თვის მანძილზე მოიცავსდაუსრ ულებულ მონაცემებს	
სტუდენტების დასაქმების/თვ ითდასაქმების მაჩვენებელი	სტუდენტთა დასაქმების/თვით დასაქმებისმაჩვენ ებელისტუდენტთ ა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორის	სტუდენტთა დასაქმების/თვ ითდასაქმების მაჩვენებელის ტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორის	სტუდენტთა დასაქმების/თვ ითდასაქმებისმ აჩვენებელისტუ დენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორის	სტუდენტთა დასაქმების/თვით დასაქმებისმაჩვენე ბელისტუდენტთა ჩარიცხვის ZY% და ZY% მაჩვენებლებს შორის
საჩივრები	დამოწმებულისაჩ ივრებისისტორია	დამოწმებული საჩივრებისის ტორიამცირეშე უსაბამობებს ადასტურებს	დამოწმებულის აჩივრებისისტო რიამნიშვნელოვ ანშეუსაბამობებ ს ადასტურებს	დამოწმებულისაჩ ივრებისისტორიაკ რიტიკულშეუსაბა მობებს ადასტურებს
დამსაქმებლები სადასტუდენტე ბისკმაყოფილებ ა	ზოგადიკმაყოფი ლებაპროვაიდერე ბით, რადგან გამუიმუშავეს დასაქმებისათვის საჭიროუნარები	დამსაქმებლებ იფიქრობენ რომ სტუდენტთა მიერ შეძენილი უნარები	დამსაქმებლები ფიქრობენ რომ უნარები და დამოკიდებულ ებები არ შეესაბამება	სტუდენტებიფიქრ ობენ, რომ განათლებამ ვერც დასაქმებაში შეუწყო ხელი და ვერც განათლების ზედა საფეხურზე

		ნაწილობრივ შეესაბამება ინდუსტრიისმ ოთხოვნებს; სტუდენტებსაქ ვთ შესაბამისი დამოკიდებუ ლებებისამუშა ოგარემოს მიმართ	მოთხოვნებს	გადანაცვლებაში
სტუდენტების ანსხვადაინტერ ესებულმხარეთ ასაჩივარი, რომლებიცდად ასტურებულია დაინახება	მცირედისაჩივრებ იმიღებულიადაინ ახება ორგანიზაციისსაჩ ივრებისადასააპე ლაციო შიდაპროცესებისშ ესაბამისად	რეგულარული, ხარისხთან დაკავშირებუ ლი საჩივრებიმიღე ბულიადაინახე ბა ორგანიზაციის საჩივრებისადა სააპელაციო შიდაპროცესებ ისშესაბამისად	არსებობს საჩივრები რომლებიც არაა გადაჭრილი	არსებობს ხარისხთან დაკავშირებული სერიოზული საჩივრები
თანამშრომლებ ისადაკონტრაქ ტორებისსაჩივრ ები, რომლებიცდად ასტურებულია და ინახება	არანაირი საჩივარი	თანამშრომელ თაგადინებახდ ება, მაგრამეს არმოქმედებს აქმიანობაზე, სწავლებისა და შეფასების პროცესზე	პერსონალისრე გულარულიგა დინება იწვევსსწავლებ ისა და შეფასების პროცესის ხელახლა	პერსონალისრეგუ ლარულიგადინებ ა იწვევსსწავლებისა და შეფასების პროცესის ხელახლა დაგეგმვას

			დაგეგმვას ანგადადებას ხანგრძლივი ვადით	ანგადადებას ხანგრძლივი ან განუსაზღვრელივადით
მარკეტინგი / სარეკლამოპრაქტიკა	არანაირი საჩივარი	ინფორმაციისგანახლება სწრაფად ხდება დაყოველგვარიგაურკვევლობის თავიდან აცილების მიზნით კეთდებასაჭირო განმარტებები	მარკეტინგის /რეკლამისპრაქტიკაიწვევს გაურკვევლობას შემდეგ საკითხებზე: საფასური,ხანგრძლივობა, დასაქმებისშესაძლებლობა ანუფრომაღალკვალიფიკაციებზეგადასვლა	ორგანიზაციისმარკეტინგული/სარეკლამომიმართულებები აცხადებენ, რომაკრედიტებულნიარიანკონკრეტულდონეზე, როდესაცრეალურად არარიან
მართვა				
მიკუთვნებულობის (ownership) დამართვისსტრუქტურების გამჭვირვალობა	მენეჯმენტისსტრუქტურებისტაბილურია და ნებისმიერიცვლილების დაგეგმვა და მართვა ხდება	მენეჯმენტისსტრუქტურების სტაბილურობა მცირედ ან დაუგეგმავ ცვლილებებს განიცდის	მენეჯმენტისსტრუქტურებიმოკლე დროში რამდენჯერმე შეიცვალა და გამოიწვია ოპერაციული პრობლემები	უფროსიმენეჯმენტიგათავისუფლდადაშემცვლელი არ არის დანიშნული
უფროსითანამდებობისპირებისადადირექტო	მენეჯმენტს აქვს ოპერაციებისყველაასპექტის	მენეჯმენტს აქვსუმეტესიმენეჯერულიუნა	მენეჯმენტს არ აქვს ოპერაციებისყვ	მენეჯმენტსარაქვსოპერაციებისწარმატებითმართვისან

რებისუნარ-ჩვევებიდაგამოცდილება	წარმატებითმართვისუნარები	რები, მენეჯმენტისგანვითარებისგეგმებისადარესურსებისნების მიერ პრობლემასთან გასამკლავებლად	ელაასპექტის წარმატებითმართვისუნარები	ხარისხის სტანდარტების შენარჩუნების უნარები
მენეჯმენტის სამუშაოგამოცდილება	დირექტორებსადამენეჯერებსპროფესიულ დაწესებულებებს მენეჯმენტში მუშაობის ხანგრძლივი გამოცდილება აქვთ	დირექტორებსადამენეჯერებსპროფესიულ დაწესებულებების მენეჯმენტში მუშაობის გამოცდილება აქვთ	დირექტორებსადამენეჯერებსმასწავლებლად და ინსტრუქტორებად მუშაობის გამოცდილება აქვთ	დირექტორებიდამენეჯერებიახლებიარიან პროფესიულგარემოში

რისკების სისტემატური მართვისთვის, რეკომენდებულია, დაწესებულებას შემუშავებული ჰქონდეს რისკების მართვის რეესტრი, რომელიც მოიცავს შემდეგ პუნქტებს:

- პოტენციური რისკის დასახელება და მისი მფლობელის განსაზღვრა;
- პოტენციური რისკების ანალიზი;
- რისკების შეფასება და პრიორიტეტების გამოყოფა;
- რისკების მონიტორინგი და რისკების მართვის სტრატეგიების განხილვა;

- რეზოლუცია/განხილვის თარიღი (რა პერიოდისთვის უნდა იყოს პრობლემა აღმოფხვრილი).

მნიშვნელოვანია, რომ აღნიშნული რეესტრი საჭიროებისამებრ ახლდებოდეს და ყოველი ახალი იდენტიფიცირებული რისკი დაუყოვნებლივ შედიოდეს რეესტრში. რეზოლუციის თარიღისათვის რისკი უნდა იყოს მინიმუმადე დაყვანილი ან აღმოფხვრილი. მას შემდეგ, რაც პრობლემა გადაიჭრება, მისი მოგვარების გზა უნდა გახდეს დაწესებულების ბიზნეს პრაქტიკის ნაწილი, რათა მომავალში გამორიცხული იქნას მსგავსი რისკი ხელმეორედ წარმოქმნა.

ქვემოთ მოცემულია სარეკომენდაციო ცხრილი რისკების რეესტრისათვის. დაწესებულებას შეუძლია გამოიყენოს შეთავაზებული მოდელი ან შექმნას თავისი ინდივიდუალური ფორმა.

რისკების იდენტიფიკაცია		რისკების ანალიზი				რისკის აღმოფხვრის ღონისძიებები (მომავალი)		
რისკი	რისკის მფლობელი	მიზეზები	გავლენა	არსებული ღონისძიებები	რისკის რეიტინგი	მომავალი ღონისძიებები	ღონისძიების განმახორციელებელი	რეზოლიცია/განხილვის თარიღი

რისკისინდიკატორების, პოტენციურიზემოქმედებისშეფასებისადასავარაუდო წარუმატებლობის შესაძლებლობის საფუძველზე გამოითვლება რისკების ხარისხი. ქვემოთმოყვანილიცხრილის დაგეხმარებათ რისკებისხარისხის შეფასებაში.

სავარაუდო წარუმატებლობის	გავლენა			
	უმნიშვნელო	საშუალო	მნიშვნელოვანი	ძლიერი
თითქმის სრულად მოსალოდნელი	მაღალი	უკიდურესი	უკიდურესი	უკიდურესი
მოსალოდნელი	საშუალო	მაღალი	მაღალი	უკიდურესი
შესაძლო	დაბალი	საშუალო	მაღალი	მაღალი
არ არის მოსალოდნელი	დაბალი	დაბალი	საშუალო	საშუალო

როგორც ზემოთ იქნა აღნიშნული, რისკების იდენტიფიკაციის ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა დაწესებულების მიერ კვლევების ჩატარება. კვლევა ასევე წარმოადგენს დაწესებულებაში, ნებისმიერი პროცესის ფარგლებში, განხორციელებული საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესების ეფექტურ ინსტრუმენტს.

კვლევის საფუძვლები

სოციალური კვლევა თავის თავში მოიაზრებს მონაცემთა შეგროვებას, ორგანიზებასა და ანალიზს. ის ფართოდ გამოიყენება მთელ რიგ სოციალურ მეცნიერებებში, როგორიცაა სოციოლოგია, ფსიქოლოგია, ანთროპოლოგია, პოლიტიკური მეცნიერება, ბიზნესის ადმინისტრაცია და ა.შ. აკადემიური სამყაროს მიღმა, თითქმის ყველას სმენია მოსახლეობის აღწერის, მარკეტინგული კვლევის, წინასაარჩევნო პროგნოზისა და სხვა მსგავსი კვლევების შესახებ. უნდა ითქვას, რომ სოციალური კვლევები გარკვეულწილად გავლენას ახდენს

მთელ საზოგადოებაზე: პოლიტიკოსები აწარმოებენ წინასაარჩევნო კამპანიას ამომრჩეველთა სიმპათიების შესწავლის საფუძველზე, კომპანიები აწარმოებენ პროდუქციას მარკეტინგული კვლევების შედეგების გათვალისწინებით, დაწესებულება/ორგანიზაციები იკვლევენ საკუთარი სტაფის კმაყოფილებასა და კვალიფიკაცია/ხარისხს.

სოციალურიკვლევისმეთოდებიორდიდჯგუფადიყოფა:

რაოდენობრივდათვისებრივმეთოდებად. მოცემულთავში განვიხილავთსოციალურიკვლევისრაოდენობრივმეთოდებს. მაგრამ სანამუშუალოდრაოდენობრივმეთოდებზეგადავალთ, ზოგადადსოციალურიკვლევისბუნებასადამიზნებზეშევჩერდეთ.

სოციალურიკვლევისმიზანიააღწეროს, რახდებასაზოგადოებაშიდაახსნას, რატომხდებაასე. არსებობს აღწერითი და ანალიტიკური კვლევები. აღწერითია კვლევა თუკი ის უბრალოდ აღწერს გარკვეულ ტენდენციებსა და განწყობებს საზოგადოებაში და არ ცემს პასუხს კითხვაზე თუ რა არის ამის მიზეზი. ანალიტიკურია კვლევა, როდესაც მკვლევარი პასუხს ცემს კითხვას „რატომ?“ მაგალითად: იმის დადგენისას თუ რომელი პროფესიული პროგრამები გამოირჩევა სტუდენტების ჩარიცხვის ყველაზე მაღალი მაჩვენებლით, სასურველი და მნიშვნელოვანია ასევე გავიგოთ თუ რა მიზეზები დგას ამის უკან. დასაბუთებული ახსნა კი ყოველთვის მოითხოვს ორი ან მეტი ცვლადის ერთდროულად შესწავლას. აღნიშნული მაგალითის შემთხვევაში ამის მიზეზები შეიძლება იყოს დასაქმების მაღალი მაჩვენებელი, კონკრეტული მიმართულებებით ახალი ორგანიზაციების გახსნა და შესაბამისად კვალიფიციური კადრების საჭიროება, პროგრამის მოქნილობა და ტექნიკურ/შინაარსობრივი გამართულობა, რეგიონალური დაფარვის ფართო არეალი და სხვ.

ამგვარად, სოციალური კვლევა გულისხმობს მუდმივ ურთიერთობას დაკვირვებასა და ახსნას შორის, ფაქტების უწყვეტ მოპოვებას ახსნის შემოწმების მიზნით, ამის საფუძველზე ახსნის შემდგომ დახვეწას და ა.შ.

სოციალური კვლევის მეთოდებს, ჩვეულებრივ, ორ ძირითად ჯგუფად ყოფენ: რაოდენობრივ და თვისებრივ მეთოდებად. მათ საერთო მიზანი ამოძრავებთ - სოციალურ ფენომენთა გაგება და ახსნა - თუმცა ამისთვის განსხვავებულ ტექნიკას მიმართავენ. სოციალურ მეცნიერებებში რაოდენობრივი კვლევის მეთოდებს შორის განსაკუთრებით გავრცელებულია მასობრივი გამოკითხვა და რაოდენობრივი კონტენტ-ანალიზი. მოცემულ თავში რაოდენობრივი კვლევის ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ მეთოდზე - მასობრივ

გამოკითხვაზე - გავამახვილებთ ყურადღებას და თანმიმდევრულად განვიხილავთ მის თითოეულ ეტაპს.

უპირველეს ყოვლისა, უნდა აღინიშნოს, რომ რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები უაღრესად პოპულარული და ფართოდ გავრცელებულია მთელ რიგ სამეცნიერო დისციპლინებში, როგორც სოციალურ, ისე ტექნიკურ და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებში. უდავოა, რომ რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები მონაცემების მოპოვების საიმედო და აღიარებულ ტექნიკადაა მიჩნეული, რაზეც ის ფაქტი მეტყველებს, რომ მთელ მსოფლიოში სისტემატურად ხდება მოსახლეობის აღწერა, ყოველწლიურად ტარდება შინამეურნეობის კვლევები და ყოველდღიურად მიმდინარეობს მარკეტინგული კვლევები, რაც სწორედ რაოდენობრივი კვლევის მეთოდების გამოყენებით ხორციელდება. ამასთან, რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები საშუალებას იძლევა, სწორად განხორციელებული შერჩევის შემთხვევაში, მოსახლეობის ფართო ჯგუფებზე და გარკვეული საზოგადოების მასშტაბითაც კი მოხდეს შედეგების განზოგადება, რაც რაოდენობრივი კვლევის მეთოდების განსაკუთრებულ სანდოობაზე მეტყველებს, შესაბამისად, განსაკუთრებით მიმზიდველს ხდის მკვლევართათვის. საერთოდ, მკვლევართა შორის დომინანტურია შეხედულება, რომ რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები ობიექტური რეალობის წვდომის უკეთეს შესაძლებლობას იძლევა, ვიდრე თვისებრივი კვლევის მეთოდები, რომლებიც დიდადაა დამოკიდებული მკვლევარის სუბიექტურ ინტერპრეტაციაზე.

სტრუქტურული თვალსაზრისით, რაოდენობრივი კვლევა მეტად ორგანიზებულად მიიჩნევა, ვიდრე თვისებრივი კვლევა. თუ თვისებრივი კვლევის დიზაინი ყალიბდება და იხვეწება თავად კვლევის პროცესში, რაოდენობრივი კვლევის ნებისმიერი ასპექტი დეტალურად მოფიქრებული და წინასწარ დაგეგმილია. ამდენად, მკვლევრისთვის უფრო იოლია თვალყურის მიდევნება, თუ როგორი წარმატებით გაიარა თითოეული ეტაპი და როდის გადაუხვია დაგეგმილი კურსიდან. შესაბამისად, სხვებსაც მეტი შესაძლებლობა აქვთ შეაფასონ მოცემული კვლევის ხარისხი და სანდოობა.

რაოდეობრივ კვლევასთან დაკავშრებული ეთიკური საკითხები

უნდა აღინიშნოს, რომ სოციალური კვლევა გარკვეულ ეთიკურ ნორმებთანაა დაკავშირებული, რომელებიც მკლევარმა უნდა დაიცვას. აქვე წარმოგიგდენთ ყველაზე გავრცელებულ ეთიკურ პრობლემებს, რომლებიც წარმოიშობა რაოდენობრივი კვლევის პროცესში და მათი გადაჭრის შესაძლო გზებს.

<u>ნებაყოფლობითი მონაწილეობა/ინფორმირებული თანხმობა.</u> ვინაიდან სოციალური კვლევა ადამიანთა პირად ცხოვრებაში შეჭრას გულისხმობს და მათგან გარკვეული დროისა და ენერგიის დათმობას ითხოვს, რესპონდენტების მხრიდან კვლევაში მონაწილეობა ნებაყოფლობითი უნდა იყოს. თუმცა ეს ნორმა ცხადად გვეჩვენება, პრაქტიკაში მისი განხორციელება საკმაოდ რთულია. კვლევაში ნებაყოფლობითი მონაწილეობის იდეა ხშირად წინააღმდეგობაში მოდის კვლევის მოთხოვნებთან. რაოდენობრივი შერჩევა შერჩევის განსაზღვრული წესების დაცვას გულისხმობს და ყველა მკვლევრის მიზანია მაქსიმალურად რეპრეზენტატული შერჩევითი ერთობლიობის წარმოდგენა. ამდენად, მართალია, მკვლევარს არა აქვს უფლება რესპონდენტებს კვლევაში მონაწილეობა მოსთხოვს, ჩვეულებრივ, ის ყველაფერს აკეთებს, რათა ეს მონაწილეობა უზრუნველყოს.

<u>რესპონდენტების დაცვა ზიანის მიყენებისგან.</u> ხშირად მკვლევარი ითხოვს რესპონდენტებისგან მათი პირადი ცხოვრების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას, იქნება ეს ოჯახურ ცხოვრებასთან, სამსახურებრივ თუ პოლიტიკურ საქმიანობასთან დაკავშირებული დეტალები და სხვ., რაც შესაძლოა რესპონდენტის ახლო ნათესავებმა და მეგობრებმაც კი არ იცოდნენ და მან ეს ინფორმაცია უცხო ადამიანს უნდა გაანდოს. ასეთ დროს, შესაძლოა რესპონდენტმა საკმაოდ არაკომფორტულად იგრძნოს თავი, რადგან ჩათვალოს, რომ გარკვეული ინფორმაციის გამოაშკარავება მას არასასურველი კუთხით წარმოაჩენს, ანდა უბრალოდ შეეშინდეს, რომ ეს ინფორმაცია შესაძლოა სხვა მიზნით იყოს გამოყენებული. გარდა ამისა, რესპონდენტმა შესაძლოა განიცადოს ემოციური ტრავმა ინტერვიუს მსვლელობისას, მოახდენს რა რეფლექსირებას წარსულში მომხდარ მოვლენებზე ან მის მიერ ჩადენილ ქცევებზე, რომლებიც საკმაოდ მტკივნეულ მოგონებებს იწვევს. თუმცა არ არსებობს ამგვარი შესაძლებლობებისგან თავდაცვის გარანტირებული მექანიზმი, უნდა აღინიშნოს, რომ შეკითხვის დასმის ფორმას ამ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ნებაყოფლობითი მონაწილეობის მსგავსად, რესპონდენტებისთვის ზიანის აცილების ნორმა თეორიულად მარტივად მისაღები, თუმცა პრაქტიკულად რთული განსახორციელებელია.

მკვლევრის თანაგანცდა და გამოცდილება საუკეთესო იარაღებია ამ ეთიკური პრობლემის გადასალახად.

ანონიმურობა და კონფიდენციალობა. რესპონდენტების ინტერესების და უსაფრთხოების დაცვა მათი იდენტურობის დაცვას გულისხმობს, რისი უზრუნველყოფაც ანონიმურობისა და კონფიდენციალობის საფუძველზე ხდება. რესპონდენტი ჩაითვლება ანონიმურად, როცა თავად მკვლევარს არ შესწევს უნარი ცალკეული პასუხი გარკვეულ რესპონდენტთან დააკავშიროს. ამ აზრით, ინტერვიუ ვერასოდეს ჩაითვლება ანონიმურად, რადგან ინტერვიუერი თავად მოიპოვებს საჭირო ინფორმაციას ამა თუ იმ რესპონდენტისგან. კონფიდენციალობა გულისხმობს, რომ, თუმცა მკვლევარს შეუძლია რესპონდენტების იდენტიფიცირება, ის არ ამხელს მათ ვინაობას. ამ მიზნით, ნებისმიერი სახელი თუ მისამართი კითხვარში საიდენტიფიკაციო ნომრით უნდა იყოს ჩანაცვლებული. რესპონდენტი კი წინასწარ უნდა იყოს გაფრთხილებული, რომ კვლევა კონფიდენციალურია და მისი ვინაობა არ იქნება გამხელილი.

კვლევის მიზნის გამხელა. ხშირად მკვლევარი დგას დილემის წინაშე, რომ კვლევის რეალური მიზნის გამხელა გავლენას მოახდენს რესპონდენტთა პასუხებზე ან შესაძლოა კვლევაში მონაწილეობაზეც კი. მაგრამ რესპონდენტებისთვის კვლევის მიზნების დამალვა ან მცდარი სახით წარმოდგენა, სერიოზულ ეთიკურ პრობლემებს იწვევს. როცა კვლევის რეალური მიზნის გამხელა კვლევის პროცესსა თუ შედეგებზე ახდენს გავლენას, ამერიკელი მკვლევარი ერლ ბები გვთავაზობს მივსდიოთ შემდეგ წესებს: 1. მკვლევარმა არ უნდა გაამხილოს კვლევის მიზნის ის ასპექტები, რომლებიც სავარაუდოდ პასუხთა სანდოობაზე ახდენს გავლენას; 2. მკვლევარმა დაუფარავად უნდა გაამხილოს კვლევის მიზნები, როცა ნაკლებ სავარაუდოა მათი გავლენა რესპონდენტთა პასუხებზე; 3. მკვლევარმა მისი კვლევის ზოგადი მიზანი უნდა წარმოადგინოს და არ ჩაუღრმავდეს სპეციფიკურ დეტალებს; და 4. მკვლევარმა არასოდეს არ უნდა წარმოადგინოს კვლევის მიზანი მცდარი სახით.

კვლევის ანგარიში. მკვლევარი იღებს ეთიკურ ვალდებულებას არა მარტო რესპონდენტების წინაშე, არამედ სამეცნიერო საზოგადოების წინაშეც, რომელიც მისი კვლევის შედეგებითაა დაინტერესებული. ნებისმიერი ხარვეზი შერჩევაში თუ კვლევის დიზაინში, აგრეთვე კვლევის შეზღუდვები გულწრფელად უნდა იყოს წარმოდგენილი მკვლევრის მიერ.

მკვლევარმა არ უნდა დაფაროს ფაქტი, რომ კვლევის შედეგებმა მისი საწყისი ჰიპოთეზები უკუაგდო, რაც, თავისთავად, აგრეთვე მნიშვნელოვანი შედეგია; ანდა, თუ კვლევა მოულოდნელი შედეგებით დასრულდა, მკვლევარმა არ უნდა სცადოს მათი გასაღება, როგორც წინასწარ მოფიქრებული ჰიპოთეზებისა.

რაოდენობრივი გამოკითხვის ტიპებიდა მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები

რაოდენობრივი გამოკითხვისორიძირითადიტიპიარსებობს: ანკეტირებადაინტერვიუ.

ანკეტირება - რესპონდენტიდამოუკიდებლადავსებსკითხვარს, რომელსაცუშუალოდმკვლევარიაძლევს
(ანკეტირებისამსახესთვითადმინისტრირებულსვუწოდებთ)

ინტერვიუ - ინტერვიუერი უშუალოდ უსვამს შეკითხვებს რესპონდენტს და თვითონვე იწერს მის პასუხებს კითხვარში (ინტერვიუს ამ სახეს პირისპირ ინტერვიუს ვუწოდებთ);

საგანმანათლებლო დაწესებულებას, რომელიც ახორციელებს რაოდენობრივ გამოკითვხას, შეუძლია აირჩიოს მისთვის ყველაზე მოსახერხებელი და ოპტიმალური გამოკითხვის ტექნიკა. თუმცა ეს არჩევანი უნდა ითვალისწინებდეს კვლევის მიზნებსა და საკვლევი აუდიტორიის (რესპონდენტების) სპეციფიკას.

აქვე გთავაზობთ გამოკითხვის ორივე ტიპის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, რომლებიც ასევე გასათვალისწინებელ იქნება პროცესების დაგეგმვისას.

თვითადმინისტრირებული კითხვარის ძლიერი მხარეები:

- მცირე ხარჯები, რადგან არ არის საჭირო ინტერვიუერების დაქირავება;
- ,,ინტერვიუერის გავლენის'' ეფექტის არარსებობა;
- ღია შეკითხვებისა და კომპლექსური შეკითხვების გამოყენების შესაძლებლობა;

სუსტი მხარეები:

- მკვლევარი ვერ აკონტროლებს, თუ რა ინტერპრეტაციას აძლევენ რესპონდენტები ცალკეულ შეკითხვას;
- რესპონდენტს შეუძლია არ დაიცვას შეკითხვების თანმიმდევრობა და, პირველ რიგში, მისთვის საინტერესო ან მარტივ შეკითხვებს უპასუხოს; ამასთან, მას შეუძლია წინასწარ გაეცნოს მთლიან კითხვარს;
- შეუძლებელია ისეთი რესპონდენტის გამოკითხვა, როგორიცაა წერა-კითხვის უცოდინარი, უსინათლო, ძალიან ასაკოვანი და სხვ.

პირისპირ ინტერვიუს ძლიერი მხარეები:

- პასუხის გაცემის ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი;
- პასუხის ბარათების გამოყენების შესაძლებლობა;
- მკვლევარს შეუძლია დააკვირდეს რესპონდენტის რეაქციას შეკითხვებზე და მის ქცევას ინტერვიუს დროს;
- მკვლევარს შეუძლია კითხვარის შევსების გარემოებების გაკონტროლება;
- ღია შეკითხვებისა და კომპლექსური შეკითხვების გამოყენების შესაძლებლობა;
- არასრულყოფილი ან ბუნდოვანი პასუხების დაზუსტების შესაძლებლობა;
- ისეთი რესპონდენტების გამოკითხვის შესაძლებლობა, რომლებსაც ვერ გამოვკითხავთ სხვა მეთოდების გამოყენებით, მაგალითად, წერა-კითხვის უცოდინარი, უსინათლო, ძალიან ასაკოვანი და სხვ.;

სუსტი მხარეები:

- მაღალი ხარჯები (ინტერვიუერთა ტრენინგი, მოგზაურობა, სუპერვიზია და ანაზღაურება);
- ,,ინტერვიუერის გავლენის'' ეფექტი;
- სხვა მეთოდებთან შედარებით მეტი ,,სოციალური სასურველობის" ეფექტი.

კვლევისდიზაინი

კვლევის დიზაინი სხვადასხვა პრინციპით შეიძლება იყოს აგებული, რომელთაშორის საკმაოდ გავრცელებულია მისი ქრონოლოგიური პრინციპით აგება.ქრონოლოგიური თვალსაზრისით, კვლევის 2 ძირითადი დიზაინი არსებობს:
პირველი სწავლობს მოვლენას დროის ერთ მონაკვეთში, მეორე კი – დროისსხვადასხვა მონაკვეთში.
პირველი დიზაინი ერთჯერადად აგროვებს მონაცემებს, თუმცა მისი მიზანიშეიძლება იყოს არა მოვლენის უბრალო აღწერა, არამედ ცვლადებს შორისურთიერთკავშირების დადგენა და ახსნა. ამ დიზაინის მაგალითია არჩევნების წინამომრჩეველთა სიმპათიების კვლევა.
მეორე დიზაინი დროის სხვადასხვა მონაკვეთში აგროვებს და აანალიზებსმონაცემებს, რის საფუძველზეც შესაძლებელია ცვლილებების გამოვლენა აღწერასათუ ახსნაში.

პირველი ტიპის დიზაინი, როცა მოვლენების შესწავლა დროის ერთმონაკვეთში ხდება, ყველაზე გავრცელებულია სოციალურ კვლევებში, თუმცა უდავოა,რომ მრავალ შეკითხვაზე პასუხის გაცემა დროში ცვლილების ანალიზს მოითხოვს.ამდენად, ასეთი ტიპის კვლევა იყენებს მთელ რიგ ტექნიკას, რათა ცვლილებისპროცესი შეისწავლოს. პირველ რიგში, რესპონდენტებს ეკითხებიან როგორც მათიაწმყო, ისე წარსული მდგომარეობის შესახებ. ვთქვათ, როგორია რესპონდენტისშემოსავალი წელს და როგორი იყო ის შარშან. თუმცა, შესაძლოა რესპონდენტს არახსოვდეს ყველა დეტალი და ამდენად, მოწოდებული ინფორმაცია არააკურატულიიყოს. დროში ცვლილების ანალიზის კიდევ ერთი გზაა კოჰორტული შედარებებისგამოყენება, ვთქვათ, ახალი თაობის კულტურული ღირებულებების შედარება წინათაობის კულტურულ ღირებულებებთან. გარდა ამისა, მკვლევარს შეუძლია ლოგიკისსაფუძველზე მოუძებნოს ახსნა ცვლილების პროცესს.

კითხვარი

არსებობს 4 სახის ინფორმაცია, რომლის მოპოვებაც შესაძლებელია კითხვარის საფუძველზე: ატრიბუტი, ქცევა, განწყობა და რწმენა.
ატრიბუტები მოიცავს ინფორმაციას რესპონდენტის პიროვნული და სოციალურ-ეკონომიკური მახასიათებლების შესახებ, როგორიცაა სქესი, ასაკი, განათლების დონე, შემოსავალი, ოჯახური მდგომარეობა და სხვ. და კითხვარის დემოგრაფიულ ბლოკს შეადგენს.

ქცევები იკვლევს, თუ რა გააკეთა, რას აკეთებს და რის გაკეთებას აპირებს რესპონდენტი. მაგალითად, რესპონდენტის კონკრეტული აქტივობის დასადგენად, შეგვიძლია შემდეგი შეკითხვები დავუსვათ მას: 1. ყოფილხართ თუ არა ოდესმე რომელიმე სტუდენტური ორგაიზაციის წევრი? (დიახ; არა); 2. ხართ თუ არა ამჟამად რომელიმე სტუდენტური ორგანიზაციის წევრი? (დიახ; არა); 3. ხომ არ აპირებთ გაწევრიანდეთ რომელიმე სტუდენტურ ორგანიზაციაში? (დიახ; სავარაუდოა; ნაკლებ
სავარაუდოა; არა).

განწყობები უშუალოდაა დაკავშირებული შეფასებასთან და იკვლევს, თუ რა ემოციური დამოკიდებულება აქვს რესპონდენტს მოცემული საკითხის მიმართ. როგორც წესი, განწყობა სკალების საფუძველზე ფასდება. ვთქვათ, თუ გვაინტერესებს, რამდენად მისაღებია რესპონდენტისთვის გარკვეული შეხედულება, ამის შეფასება შემდეგი სახის სკალის მეშვეობით შეიძლება, მაგალითად:
რამდენად დაემთხვასამუშაოს შესახებთქვენიმოლოდინებირეალობას?

1. სავსებით დაემთხვა
2. ნაწილობრივ დაემთხვა
3. სრულიად არ დაემთხვა

რწმენები ფასდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად მართებულად ან მცდარად მიაჩნია რესპონდენტს ესა თუ ის მოსაზრება, მაგალითად:
ეთანხმებით თუ არა იმ მოსაზრებას, რომ თანამშრომლებზე რეგულარული მონიტორინგი ამაღლებს მათი მუშაობის ხარისხს?

1. დიახ
2. არა
3. ნაწილობრივ
99. არ ვიცი / მიჭირს პასუხის გაცემა

შეკითხვის ტიპები

ზემოთ მითითებული 4 სახის ინფორმაციის მოპოვება შესაბამისი ტიპის შეკითხვების საფუძველზეა შესაძლებელი. არსებობს შემდეგი ძირითადი სახის შეკითხვები:

- ნეიტრალური ქცევითი შეკითხვები;
- ქცევითი შეკითხვები, რომლებზეც პასუხის გაცემა რესპონდენტს აშინებს;
- განწყობის გასაზომი შეკითხვები;
- ცოდნის შესაფასებელი შეკითხვები;
- შესრულების შესაფასებელი შეკითხვები;
- ფსიქოგრაფიული შეკითხვები;
- დემოგრაფიული შეკითხვები.

ნეიტრალური ქცევითი შეკითხვები ყველაზე გავრცელებული სახის შეკითხვებია და ისეთ საკითხებს ეხება, როგორიცაა შრომითი აქტივობა, სხვადასხვა საქონლის შეძენა და მოხმარება, ჯანმრთელობასთან, დასვენებასთან თუ მოგზაურობასთან დაკავშირებული ქცევა, სხვებთან ურთიერთობა და ა.შ. ამგვარ შეკითხვებზე პასუხის გაცემა არ აშინებს რესპონდენტს, მაგრამ ისინი მეხსიერებასთანაა დაკავშირებული და მეხსიერების ხარვეზებმა შესაძლოა ინფორმაციის დამახინჯება გამოიწვიოს. ნეიტრალური ქცევითი შეკითხვის მაგალითია შემდეგი:
ვის მიმართავთ ყველაზე ხშირად რაიმე პრობლემის გადასაჭრელად?

1. საგანმანათლებლო დაწესებულების ხელმძღვანელს
2. საგანმანათლებლო დაწესებულების ადმინისტრაციას
3. განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნულ ცენტრს
4. ჩემს კოლეგას/კოლეგებს ამავე ან სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებაში

ქცევითი შეკითხვები, რომლებზეც პასუხის გაცემა რესპონდენტს აფრთხობს. არ არსებობს სტანდარტული მეთოდი იმის დასადგენად, თუ რამდენად საშიში ეჩვენება რესპონდენტს გარკვეული შეკითხვა. არის შემთხვევები, როცა ცალკეული ინდივიდები მტკივნეულად

აღიქვამენ გარკვეულ შეკითხვას, რადგან ის უახლოეს წარსულში მომხდარ უსიამოვნო შემთხვევას ახსენებს ან შესაძლოა, რესპონდენტები არასწორად ახდენდნენ მის ინტერპრეტაციას. ამიტომ წინასწარ უნდა დავფიქრდეთ, ჩვენი ვარაუდით, როგორი რეაქცია ექნება რესპონდენტთა უმრავლესობას მოცემულ შეკითხვაზე.

არსებობს ტენდენცია, რომ რესპონდენტებმა გააზვიადონ ან დაფაროონ გარკვეული ქცევები. პირველს სოციალურად სასურველი ქცევები მიეკუთვნება, როგორიცაა კარგ მოქალაქედ ყოფნა (არჩევნებში მონაწილეობა, საზოგადოებრივ აქტივობებში ჩართულობა და ა.შ.), კარგად ინფორმირებულ და კულტურულ ადამიანად ყოფნა (პრესისა და მხატვრული ლიტერატურის კითხვა, თეატრებსა და მუზეუმებში სიარული, საგანმანათლებლო ღონისძიებებში მონაწილეობა და ა.შ.) და საკუთარ თავზე მორალური და სოციალური პასუხისმგებლობის აღება (ქველმოქმედება, ბავშვების აღზრდაში აქტიური წვლილის შეტანა და ა.შ.). მეორეს კი ისეთი ქცევები მიეკუთვნება, რომლებიც დაკავშირებულია ავადმყოფობასა და უნარშეზღუდულობასთან (სქესობრივი გზით გადამდები ინფექციები, გონებრივი შეზღუდულობა და ა.შ.), არალეგალურ ქცევასთან, სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებასთან. ამგვარი ქცევითი შეკითხვის მაგალითია შემდეგი:

მონაწილეობთ თუ არა თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდისათვის ორგანიზებულ სხვადასხვა ტრენინგებში?

1. დიახ, ვმონაწილეობ
2. არ ვმონაწილეობ
3. არ ვიცი ტარდება თუ არა მსგავსი ტრენინგები
99. უარი პასუხზე

არსებობს რამდენიმე გზა იმისა, რომ მკვლევარმა ისეთი ფორმულირება მისცეს ქცევით შეკითხვას, რომ რესპონდენტი არ დააფრთხოს მასზე პასუხის გაცემამ. ერთ- ერთი ასეთი გზაა ,,ყველა ასე იქცევა” მიდგომა. მაგალითად, ,,ზოგჯერ ყველაზე მშვიდი მშობლებიც კი გამოდიან მწყობრიდან და სჯიან შვილებს. ხომ არ ჩაიდინა/ჩაიდინეს რაიმე თქვენმა შვილმა/შვილებმა მიმდინარე კვირის განმავლობაში, რისთვისაც თქვენ ის/ისინი დასაჯეთ?” მეორე გზაა ქცევის გასამართლებლად ავტორიტეტის გამოყენება. რესპონდენტებს უფრო დადებითი რეაქცია ექნებათ გარკვეულ მოსაზრებაზე, თუ მას იმ ადამიანებს მივაწერთ, ვისაც ისინი პატივს სცემენ. მაგალითად, ,,ექიმებს სჯერათ, რომ

ღვინის გარკვეული დოზით მიღება ჯანმრთელობისთვის სასარგებლოა. მიგიღიათ თუ არა ღვინო უკანასკნელი კვირის განმავლობაში?" ყოველთვის უმჯობესია ზოგადად მიუთითოთ ექიმი, მეცნიერი თუ მკვლევარი, ვიდრე კონკრეტული პიროვნება ახსენოთ, რადგან, შესაძლოა ზოგიერთი რესპონდენტი სულაც არ იცნობდეს ამ პიროვნებას ან არ მიიჩნევდეს მას ექსპერტად. მესამე გზა უხერხულობის მოსახსნელად შემდეგია: თუ რესპონდენტს სთავაზობენ სათანადო მიზეზს, რომელიც ამართლებს მის მიერ სოციალურად სასურველ ქცევაში მონაწილეობის არმიღებას, ის აღარ შეეცდება ამგვარი ქცევის გაზვიადებას. მაგალითად, ,,ბევრ მძღოლს მოუხერხებლად მიაჩნია უსაფრთხოების ქამრის გამოყენება, რადგან ის ართულებს გარკვეული ოპერაციების განხორციელებას, ვთქვათ, ფარების ჩართვას. უკანასკნელად მანქანის მართვისას, გამოიყენეთ თუ არა უსაფრთხოების ქამარი?"

დამოკიდებულების/განწყობის გასაზომი შეკითხვების დასმა უფრო რთულია, ვიდრე ქცევითი შეკითხვებისა, რადგან განწყობა სუბიექტურია, მას გარედან ვერ დავაკვირდებით და ვერასოდეს ვიტყვით, მართალია ის თუ მცდარი. განწყობა სამი კომპონენტისგან შედგება: კოგნიტური, შეფასებითი და ქცევითი. კოგნიტური კომპონენტი მოიცავს მთელ რიგ რწმენებს შესაფასებელი ობიექტის შესახებ, მაგალითად: მაგალითად: - „რამდენადრელევანტურიდამისაღებიათქვენთვისპროგრამისშერჩევაბაზრისმოთხოვნებისკ ვლევაზედაყრდნობით?" შეფასებითი კომპონენტი გულისხმობს ობიექტის შეფასებას იმის მიხედვით, თუ რამდენად მოგვწონს ან არ მოგვწონს იგი, მაგალითად: „კმაყოფილიხართთუარაჩატარებულიკვლევისშედეგებით?" ქცევითი კომპონენტი კი დაკავშირებულია რესპონდენტის განწყობასთან მის ქცევებთან მიმართებაში, მაგალითად: - „მომავალშიაპირებთთუარაკვლავიგივემეთოდზედაყრდნობითგანახორციელოთპროგრამის შერჩევა?" როგორც წესი, განწყობის გასაზომი შეკითხვები უმეტესად რწმენებსა და შეფასებებს ეხება. განწყობის გასაზომად კი ძირითადად სკალებს იყენებენ.

ცოდნის შესაფასებელი შეკითხვები ხშირად განწყობის გასაზომ შეკითხვებს უსწრებს წინ, რათა მკვლევარმა დაადგინოს, თუ რამდენად გათვითცნობიერებულია რესპონდენტი მოცემულ საკითხში და გამორიცხოს ისინი, ვინც შესაბამის ცოდნას არ ფლობენ. მაგალითად, აზრი არა აქვს შევეკითხოთ რესპონდენტს, თუ როგორ შეაფასებდა კონკრეტული მასწავლებლის საქმიანობას, თუ ის გვეუბნება, რომ ჯერ არ დასწრებია მის

საკონტაქტო საათს. ცოდნის შესაფასებელ შეკითხვებს ერთგვარი ფილტრის ფუნქცია ეკისრებათ და საგრძნობლად აადვილებს მონაცემთა წმენდისა და დამუშავების პროცესს. ცოდნის შესაფასებელი შეკითხვის მაგალითია:

გისარგებლიათ თუ არა სამედიცინო კაბინეტის მომსახურებით?

1. დიახ *(გააგრძელეთ)*
2. არა *(გადადით კითხვაზე ...)*

98. არ ვიცი *(გადადით კითხვაზე ...)*
99. უარი *(გადადით კითხვაზე ...)*

შესრულების შესაფასებელი შეკითხვები ორი მიზნით გამოიყენება: ჯერ ერთი, გარკვეული ორგანიზაციის თანამშრომელთა საქმიანობაში პოტენციური პრობლემების აღმოჩენისა და მათი გადაჭრის გზების ძიებისთვის; მეორეც, გადაწყვეტილების მიღებისთვის თანამშრომელთა დაწინაურებისა და ხელფასების მომატების თაობაზე. გარკვეულ ორგანიზაციათა თანამშრომლებს აფასებენ მათი ხელმძღვანელები, კოლეგები და დაქვემდებარებული პირები. მაგალითად:

აღნიშნული პროგრამის განმახორციელებლი პირი:

1. მიჰყვება სასწავლო გეგმას და ლოგიკური თანმიმდევრობით გვთავაზობს საკონტაქტო საათებს.
2. მხოლოდ დროდადრო მიჰყვება სასწავლო გეგმას და თუმცა საკონტაქტო საათები ურთიერთდაკავშირებულია, ისინი არ არის წარმოდგენილი რაიმე განსაზღვრული თანმიმდევრობით.
3. არ იყენებს სასწავლო გეგმას და საკონტაქტო საათებს შორის ლოგიკური თანმიმდევრობა გაურკვეველია.

ფსიქოგრაფიული შეკითხვები გვეხმარება იმის დადგენაში, თუ რატომ იქცევა სხვადასხვა ადამიანი სხვადასხვაგვარად. ფსიქოგრაფიული კვლევის ყველაზე აშკარა გამოხატულებაა, როცა სამიზნე ჯგუფებისა თუ პირების პორტრეტებს ქმნიან და მათი პიროვნული თვისებებისა და ცხოვრების სტილის შესწავლის საფუძველზე, ცდილობენ შეაფასონ მათი წარსული, აწმყო თუ მომავალი ქცევები. ფსიქოგრაფიული შეკითხვის მაგალითია შემდეგი:

საკუთარ თავს ამბიციურ პიროვნებად ვთვლი.

უპასუხეთ 5 ქულიან სკალაზე, სადაც 1 ნიშნავს, რომ სავსებით ეთანხმებით, ხოლო 5 - სრულიად არ ეთანხმებით.

დემოგრაფიული შეკითხვები მოიცავს ინფორმაციას რესპონდენტის პიროვნული და სოციალურ-ეკონომიკური მახასიათებლების შესახებ, როგორიცაა სქესი, ასაკი, განათლების დონე, შემოსავალი, ოჯახური მდგომარეობა და სხვ.

დემოგრაფიული შეკითხვის მაგალითებია შემდეგი:

თქვენი ოჯახური მდგომარეობა:

1. ქორწინებაში არასდროს მყოფი
2. დაქორწინებული
3. განქორწინებული/გაშორებული
4. ქვრივი

შეკითხვის ფორმები

შეკითხვას 3 ძირითადი ფორმა აქვს: ღია, ნახევრადღია და დახურული.

დახურულ შეკითხვაში მოცემულია პასუხის ყველა შესაძლო ვარიანტი და რესპონდენტი შეზღუდულია არჩევანში, რადგან მხოლოდ ამ ვარიანტებიდან ირჩევს პასუხს. დახურული შეკითხვის უპირატესობაა ის, რომ მასზე პასუხის გაცემა რესპონდენტისთვის შედარებით მარტივია (რადგან მკვლევარი თავად სთავაზობს შესაძლო პასუხებს და რესპონდენტს არ სჭირდება მათი გამოგონება), შესაბამისად, უფრო სწრაფიც. ამიტომ დახურული შეკითხვები ნაკლებ გათვითცნობიერებული რესპონდენტებისთვისაც მოსახერხებელია. გარდა ამისა, დახურული შეკითხვები წინასწარ კოდირებულია, ამიტომ პასუხების კომპიუტერში შეტანა იოლია, რაც ზოგავს როგორც დროს, ისე თანხებს. ამგვარ შეკითხვებს კიდევ ერთი უპირატესობა

აქვს, კერძოდ, რესპონდენტებისთვის უფრო მარტივია ,,მგრძნობიარე" საკითხებზე პასუხის გაცემა, რომლებიც ეხება ავადმყოფობას, სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებას და ა.შ.

თუმცა დახურულ შეკითხვას არაერთი ნაკლიც აქვს, რომელთა შორის უმთავრესი ისაა, რომ ის არ იძლევა საკითხში ჩაღრმავების საშუალებას, ამიტომ, თუ უფრო ღრმა ინფორმაციის მოპოვება გვსურს, რესპონდენტს უნდა ვთხოვოთ დააკონკრეტოს და განმარტოს თავისი არჩევანი. დახურული შეკითხვის კიდევ ერთი ნაკლია ის, რომ რესპონდენტს, რომელიც მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით ინფორმაციას არ ფლობს, შეუძლია ბრმად შემოხაზოს პასუხის რომელიმე ვარიანტი.

მეორე მხრივ, შესაძლოა რესპონდენტი ნაწყენიც კი დარჩეს, რომ პასუხების ჩამონათვალში არ იყო მითითებული მისთვის სასურველი ვარიანტი. ამ ყველაფერთან ერთად, უნდა აღინიშნოს, რომ დახურული შეკითხვა საკმაოდ დამაბნეველი ხდება რესპონდენტისთვის, როცა ის პასუხის მრავალ ვარიანტს შეიცავს და სანამ ყველა ვარიანტს ჩაიკითხავს, რესპონდენტს ავიწყდება კიდეც დასაწყისში მითითებული ვარიანტები.

დახურული შეკითხვის მაგალითია:

იცნობთ თუ არა შიდა მხარდაჭერის ჯგუფის ფუნქცია-მოვალეობებს?

1. დიახ
2. არა
3. ნაწილობრივ

99. უარი პასუხზე

ნახევრადღია შეკითხვა ყველაზე გავრცელებულად გამოიყენება მისი უნივერსალურობიდან გამომდინარე. თუკი დარწმუნებული არ ვართ, რომ პასუხის ყველა შესაძლო ვარიანტი გავითვალისიწნეთ, უმჯობესი იქნება, რესპონდენტს დავუტოვოთ შესაძლებლობა, რომ ჩაწეროს მისთვის შესაბამისი პასუხი, რომელსაც შემდეგ მონაცემთა დამუშავების პროცესში კოდირება დასჭირდება. ნახევრადღია შეკითხვის მაგალითია:

რა პროცედურით მოხდა თქვენი ამჟამინდელ პოზიციაზე დანიშვნა?

1. გასაუბრება
2. საკვალიფიკაციო ტესტირება
3. საკვალიფიკაციო ტესტირება და გასაუბრება
4. სხვა ***(ჩაწერეთ)***

_____

99. უარი პასუხზე

ღია შეკითხვისას რესპონდენტს შეუძლია იმგვარად გასცეს პასუხი, როგორც თავად სურს. ამდენად, ღია შეკითხვა შემოქმედებისა და თვითგამოხატვის საშუალებას იძლევა; თანაც ის ეხმარება მკვლევარს უფრო ღრმა და დეტალური ინფორმაციის მოპოვებაში. ღია შეკითხვების გამოყენება ხელსაყრელია გამოკვლევის საწყის (პილოტურ) ეტაპზე, როცა მკვლევარი მცირე შერჩევით ერთობლიობაზე ატარებს კვლევას, რათა ამ ეტაპზე მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე შეიმუშავოს და დახვეწოს კითხვარი ძირითადი კვლევისთვის (ამ ეტაპზე მკვლევარს
შეუძლია მონიშნოს პასუხის ყველაზე გავრცელებული ვარიანტები და ღია შეკითხვა დახურულად აქციოს).

თუკი თქვენ შემოხაზეთ პასუხი "ნაწილობრივ", რომ ნაწილობრივ იცნობთ თქვენი კონტრაქტის პირობებს, გთხოვთ დააკონკრეტოთ ამის მიზეზი

_____

_____

მაგრამ დახურული შეკითხვის მსგავსად, ღია შეკითხვასაც აქვს არაერთი ნაკლი. პირველ რიგში, ღია შეკითხვაზე პასუხის გაცემას მეტი დაფიქრება, შესაბამისად, მეტი დროც სჭირდება, რაც გაცილებით ახანგრძლივებს გამოკვლევის ჩატარების პროცესს; მეორეც, ღია შეკითხვაზე გაცემული პასუხების კოდირება და სტატისტიკური ანალიზი გაცილებით რთულია და მეტ დროს ართმევს მკვლევარს, ამდენად, უფრო ძვირიცაა; გარდა ამისა, ღია შეკითხვაზე გაცემული პასუხი შესაძლოა საკმაოდ ბუნდოვანი და გაუგებარი იყოს, თუ რესპონდენტი ნაკლებ განათლებულია ან
ადეკვატურად ვერ გადმოსცემს სათქმელს.

როგორი შეკითხვების დასმაა მიზანშეწონილი სოციოლოგიური კვლევისას – დახურული თუ ღია? როცა რაოდენობრივ კვლევას ვატარებთ დიდ შერჩევით ერთობლიობაზე, მიზანშეწონილია კითხვარში უმეტესად დახურული შეკითხვები შევიტანოთ. მაგრამ თუ თვისებრივ კვლევას ვატარებთ და სოციალური პროცესების ღრმა ანალიზს ვგეგმავთ, აუცილებლად ღია შეკითხვები უნდა გამოვიყენოთ, რადგან დახურული შეკითხვები საკითხში ჩაღრმავების საშუალებას არ იძლევა.

შეკითხვების შედგების ძირითადი პრინციპები

კარგი კითხვარი ჰარმონიულ მთელს შეადგენს, რომელშიც შეკითხვები ლოგიკურად გადადის ერთმანეთში. ამგვარი მთელის მისაღწევად და შეკითხვების სწორი ფორმულირებისთვის აუცილებელია ვიხელმძღვანელოთ შემდეგი ძირითადი პრინციპებით: რესპონდენტებთან შესაბამისობა. აუცილებელია, რომ ინდივიდებს ჰქონდეთ შესაბამისი ცოდნა და სურვილი, რომ უპასუხონ შეკითხვებს. ამიტომ წინასწარ უნდა შეფასდეს, რამდენად ფლობენ ისინი შეკითხვებზე პასუხის გასაცემად აუცილებელ ცოდნას და რამდენად ადეკვატურადაა დასმული თავად შეკითხვები, ანუ იმგვარად, რომ რესპონდენტებს სურვილი ჰქონდეთ გამოააშკარავონ გარკვეული ინფორმაცია.

<u>ენა.</u> შეკითხვები არ უნდა იყოს ბუნდოვანი და დამაბნეველი რესპონდენტებისთვის. ამიტომ აუცილებელია მარტივი სიტყვების გამოყენება და არავითარ შემთხვევაში სპეციალური ტერმინების ან ჟარგონის. ძირითადი პრინციპი, რაც ამ შემთხვევაში გასათვალისწინებელია, არის ის, რომ რესპონდენტი და მკვლევარი ,,ერთ ენაზე" უნდა საუბრობდნენ.

<u>მგრძნობელობა.</u> მკვლევარი უნდა მოერიდოს შეკითხვების იმგვარად ფორმულირებას, რომ მათში ჩანდეს მისი ემოციური დამოკიდებულება მოცემული საკითხისადმი, რისთვისაც მან ,,ნეიტრალური ენა" უნდა გამოიყენოს და არა ემოციური დატვირთვის მქონე სიტყვები.

<u>პრესტიჟი.</u> ზოგჯერ რესპონდენტები ცდილობენ განზრახ ,,შენიღბონ" გარკვეული ინფორმაცია, რათა შთაბეჭდილება მოახდინონ მკვლევარზე. მაგალითად, არის შემთხვევები, როცა რესპონდენტები გაზვიადებით წარმოადგენენ თავიანთ შემოსავალს, განათლებას, მეგობრების რაოდენობას და სხვ. და ცდილობენ დამალონ თავიანთი ასაკი, ცრურწმენები, მიღებული ალკოჰოლის რაოდენობა და სხვ. ობიექტური ინფორმაციის მოპოვების მიზნით, მკვლევარმა არასოდეს არ უნდა გაუსვას ხაზი გარკვეული ქცევების პრესტიჟულობას და არ უნდა მოახდინოს
შეფასება; ამასთან, ის უნდა დაეხმაროს რესპონდენტს უხერხულობის დაძლევაში იმის ხაზგასმით, რომ გარკვეული ქცევა თუ მდგომარეობა ჩვეულია ადამიანთა უმრავლესობისთვის.

მიმართულების მიმცემი შეკითხვები უბიძგებს რესპონდენტებს აირჩიონ კონკრეტული პასუხი, ამიტომ მკვლევარი ყოველმხრივ უნდა მოერიდოს მათ შეკითხვის ამგვარად დაწყებას: ,,ხომ არ მიგაჩნიათ, რომ. . .?"

ჰიპოთეტური შეკითხვები, როგორც წესი, დროის ამაო ფლანგვაა, რადგან რესპონდენტს უწევს თავის წარმოდგენა სავარაუდო სიტუაციაში, რომელიც რეალურად არ განუცდია. შესაძლოა მან გასცეს გარკვეული პასუხი, მაგრამ რეალურად მსგავს სიტუაციაში მოხვედრისას, სულ სხვანაირად მოიქცეს, რასაც მკვლევარი ვერ შეამოწმებს. ამიტომ მკვლევარი უნდა მოერიდოს ისეთი შეკითხვების დასმას, როგორიცაა ,,როგორ მოიქცეოდით იმ შემთხვევაში, თუ. . .?"

ორმაგი შეკითხვების დასმა, ისე როცა ერთ შეკითხვაში ორია გაერთიანებული, ყოვლად დაუშვებელია. მაგალითად, არ შეიძლება ერთ შეკითხვაში ჰკითხოთ რესპონდენტს, იყენებს თუ არა მოდულში მითითებულ ლიტერატურას და დაამატებდა თუ არა უკვე მოცემულ სახელმძღვანელოებს რაიმეს, რადგან შესაძლოა იგი იყენებდეს მითითებულ ლიტერატურას და არაფრის დამატების სურვილი და საჭიროება არ ჰქონდეს, ან პირიქით, არ იყენებდეს და დამატების აუცილებლობას ხედავდეს. მესამე ვარიანტიც შესაძლებელია, რომ იყენებდეს კიდეც და დამატების საჭიროებაც იდგეს. ასე რომ, ასეთ შემთხვევაში, უმჯობესია ცალ-ცალკე შეკითხვების დასმა.

ასევე თავი უნდა შევიკავოთ **ორმაგი უარყოფისგან,** რადგან ის საკმაოდ დამაბნეველია. ვთქვათ, შეკითხვაზე ,,მას, ვისაც არ გაუვლია გადამზადების კურსები, აღარ უნდა მიეცეს მუშაობის გაგრძელების უფლება," პასუხი ,,არა" არ იძლევა ნათელ წარმოდგენას, რა იგულისხმება: არა, არ უნდა მიეცეს უფლება, თუ არა, უნდა მიეცეს უფლება.

პერიოდულობა. პასუხის ვარიანტების შეთავაზებისას, თავი უნდა შევიკავოთ პერიოდულობის აღმნიშვნელი ისეთი სიტყვების გამოყენებისგან, როგორიცაა ,,ხშირად," ,,ზოგჯერ" და ,,იშვიათად," რადგან ისინი საკმაოდ ზოგადია და სხვადასხვა რესპონდენტისთვის სხვადასხვა მნიშვნელობის მატარებელი შეიძლება იყოს; მაგალითად, ზოგიერთისთვის ,,ხშირად" შეიძლება ნიშნავდეს ყოველ დღე, ზოგისთვის კი – კვირაში

რამდენჯერმე. ამიტომ აუცილებელია ყოველთვის დავაკონკრეტოთ დროის ზუსტი ინტერვალი, ვთქვათ, კვირაში ორჯერ, თვეში ერთხელ და ა.შ.

<u>პასუხის გადამფარავი კატეგორიები.</u> პასუხის კატეგორიები ურთიერთგამომრიცხავი უნდა იყოს, ანუ ისინი არ უნდა გადაფარავდეს ერთმანეთს. მაგალითად, არ შეიძლება ასაკობრივი კატეგორიების შემდეგი სახით მითითება: 20-30, 30-40, 40-50 და ა.შ., რადგან გაურკვეველია, რომელ კატეგორიას უნდა მიაკუთვნონ საკუთარი თავი მათ, ვინც ზღვარზე ხვდებიან. ამიტომ ასაკობრივი კატეგორიები შემდეგი სახით უნდა მივუთითოთ: 20-29, 30-39, 40-49 და ა.შ.

შერჩევა

შერჩევა შესასწავლი პოპულაციიდან სხვადასხვა ერთეულის (ვთქვათ, ადამიანები, ორგანიზაციები და ა.შ.) არჩევის პროცესია ისეთი გზით, რომ შესაძლებელი იყოს მიღებული შედეგების განზოგადება მთლიან პოპულაციაზე. სანამ უშუალოდ შერჩევის სახეებს განვიხილავდეთ, აუცილებელია განვსაზღვროთ შერჩევასთან დაკავშირებული ძირითადი ცნებები.

ადამიანთა ერთობლიობას, რომელზეც ჩვენი კვლევის შედეგების განზოგადებას ვახდენთ, გენერალური ერთობლიობა ჰქვია. საგანმანათლებლო დაწესებულების შემთხვევაში, თუკი იგი ატარებს საკუთარი სტუდენტების კმაყოფილების კვლევას, სწორედ მთლიანი სტუდენტების რაოდენობა წარმოადგენს გენერალურ ერთობლიობას.

გენერალური ერთობლიობიდან შერჩეულ ადამიანთა ჯგუფს, რომელზეც კვლევის ჩატარებას ვგეგმავთ და რომლის შედეგების განზოგადებასაც გენერალურ ერთობლიობაზე ვაპირებთ, შერჩევითი ერთობლიობა ჰქვია. თუმცა, შესაძლოა მკვლევარმა ვერ მოახერხოს შერჩევითი ერთობლიობის ყველა წევრთან დაკავშირება ან ზოგიერთმა მათგანმა უარი თქვას კვლევაში მონაწილეობაზე. ადამიანთა იმ ჯგუფს, რომელიც რეალურად მონაწილეობს კვლევაში, გამოკითხულთა ერთობლიობა ჰქვია.

რაოდენობრივი კვლევისთვის დამახასიათებელი აუცილებელი ნიშანია შერჩევის რეპრეზენტატულობა, რაც ნიშნავს, რომ შერჩევითი ერთობლიობის პარამეტრები ზუსტად

ასახავს გენერალურ ერთობლიობას, რის გამოც მკვლევარს შეუძლია იკვლიოს ადამიანთა მცირე ჯგუფი, მაგრამ შედეგები მთელს გენერალურ ერთობლიობაზე განაზოგადოს.
გენერალური ერთობლიობის შემადგენელი ადამიანების სიას, რომელიც შერჩევითი ერთობლიობის განსაზღვრისთვის გამოიყენება, შერჩევის ჩარჩო ეწოდება. იგივე მაგალითის შემთხვევაში, ვთქვათ, თუ საგანმანათლებლო დაწესებულება საკუთარი სტუდენტების გამოკითხვას ატარებს რეესტრის ბაზა, სადაც ასახულია თითოეული სტუდენტი, შეასრულებს შერჩევის ჩარჩოს ფუნქციას. კვლევის რეპრეზენტატულობა მოითხოვს, რომ შერჩევის ჩარჩო რაც შეიძლება სრულყოფილი იყოს.

შერჩევის სახეები

შერჩევა ორი ძირითადი სახისაა: ალბათური და არაალბათური. ალბათური შერჩევისას, გენერალური ერთობლიობის თითოეულ ელემენტს შერჩევით ერთობლიობაში მოხვედრის თანაბარი შანსი აქვს, რომელიც შემთხვევითია და არც ერთი ელემენტისთვის არ არის ნულოვანი. არაალბათური შერჩევისას, გენერალური ერთობლიობის თითოეულ ელემენტს შერჩევით ერთობლიობაში მოხვედრის არათანაბარი, ზოგ შემთხვევაში კი - ნულოვანი შანსი აქვს.
შერჩევის ამა თუ იმ ტიპის გამოყენება გამოკვლევის მიზნებზეა დამოკიდებული. როგორც წესი, რაოდენობრივი კვლევებისას, როცა მკვლევარს სურს აკურატულად აღწეროს შერჩევითი ერთობლიობის მახასიათებლები, რათა მათ საფუძველზე გენერალური ერთობლიობის შეფასება მოახდინოს, ის ალბათურ შერჩევას იყენებს. თუმცა საგანმანათლებლო დაწესებულების შემხთვევაში, რომელიც საკუთარი სტუდენტების დამოკიდებულებების კვლევას ან კურსდამთავრებულების დასაქმების ხარისხის კვლევას ატარებს, ალბათური (შემთხვევითი) შერჩევის გამოყენება არ იქნება მიზანშეწონილი, რადან უმეტეს შემთხვევაში შერჩევის ჩარჩო იმდენად მცირე ზომის იქნება, რომ იქიდან რამდენიმე რესპონდენტის ამოვარდნამაც კი შესაძლებელია სურათი რადიკალურად შეცვალოს. განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუკი კვლევის მიზანია მონაცემები ყველა იმ პროგრამის ჭრილში დაამუშავება, რომლებსაც ახორციელებს. ასეთ ვითარებაში, შესაძლოა შერჩევის ორივე ტიპის გამოყენება. ვთქვათ, მკვლევარს აინტერესებს, საგანმანათლებლო დაწესებულებაში ჩარიცხული სტუდენტების დამოკიდებულებები თითოეულ აქტიურ

პროგრამასთან დაკავშირებით. ასეთ შემთხვევაში უმჯობესი იქნება სტრატიფიცირებული არაალბათური შერჩევის გამოყენება, სადაც გათვალისწინებული იქნება პროგრამის კვოტა. სტრატიფიცირებული შერჩევისას მკვლევარი ჯერ ქვეჯგუფებად ანუ სტრატებად ყოფს გენერალურ ერთობლიობას, შემდეგ კი თითოეული სტრატიდან შემთხვევითი წესით არჩევს შერჩევით ერთობლიობას. თითოეული სტრატის ზომის დადგენის საფუძველზე, მკვლევარი აკონტროლებს შერჩევითი ერთობლიობის შიგნით სხვადასხვა სტრატის პროპორციას, რითიც შერჩევის რეპრეზენტატულობას უზრუნველყოფს. მაგალითში მოცემული კვლევისათვის ეს ქვეჯგუფი ანუ სტრატის როლს შეასრულებს აქტიური პროგრამები.

განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითის მიხედვით:

ვთქვათ საგანმანათლებლო დაწესებულება ახორციელებს 5 პროგრამას, რომელზეც სტუდენტთა რაოდენობები შემდეგნაირად არის გადანაწილებული:

პროგრამა	სტუდენტებისრაოდენობა	%-ულიშეფარდება
პროგრამა A	27	25.7%
პროგრამა B	45	42.9%
პროგრამა C	17	16.2%
პროგრამა D	10	9.5%
პროგრამა E	6	5.7%
სულ	105	100.0%

როდესაც შერჩევის ჩარჩო ასეთი მცირე ზომის არის (105 სტუდენტი), სასურველია თუკი გამოკითხვაში მონაწილეობას ყველა სტუდენტი მიიღებს, განსაკუთრებით იმ პროგრამის სტუდენტები, რომელზეც რაოდენობები შედარებით მცირეა. მკვლევარს არ შეეძლება რაიმე ჰიპოთეზა დაამტკიცოს და განაზოგადოს პროგრამა E-ს ჭრილში თუკი 6 პოტენციური რესპონდენტიდან მხოლოდ 1, 2 ან თუნდაც 3 მიიღებს მონაწილეობას. ეს ყველაფერი იმ ძირითად პრინციპთანაა დაკავშირებული, რომ შერჩევითი ერთობლიობის მოცულობის პროპორციული ზრდა გაცილებით მეტად ზრდის სიზუსტეს მცირე, ვიდრე დიდ შერჩევით ერთობლიობაში. ანუ რაც უფრო მცირერიცხოვანია გენერალური ერთობლიობა, მით უფრო მაღალი იქნება შერჩევის წილი და პირიქით, უფრო მრავალრიცხოვანი გენერალური ერთობლიობა კი შერჩევის უფრო დაბალ წილსაც იტანს.

რეკომენდაციის სახით შეიძლება ითქვას, რომ იმ პროგრამებზე, სადაც სტუდენტების რაოდენობა 50-მდეა, შერჩევის რეპრეზენტატიულობისთვის სასურველი იქნება, შეძლებისდაგვარად რესპონდენტების მაქსიმალური (100%-ის) რაოდენობების გამოკითხვა, ხოლო თითოეულ 50-იან ბიჯზე 5%-იანი კლება დასაშვებია, ანუ თუკი პროგრამაზე 51-100 სტუდენტამდეა და მათი 95% მიიღებს გამოკითხვაში მონაწილეობას, შეგვეძლება მიღებული მონაცემები თავისუფლად განვაზოგადოთ მთლიან პროგრამაზე. ქვემოთ მოცემულია ცხრილი, სადაც გადანაწილებულია შერჩევაში მონაწილეობის სარეკომენდაციო პროცენტული წილი პროგრამებზე დაფიქსირებული სტუდენტების მიხედვით:

სტუდენტებისრაოდენობა პროგრამაზე	შერჩევის %-ულიწილი
50-მდესტუდენტი	100%
51-100	95%
101-150	90%
151-200	85%
201-250	80%
251-300	75%
301-350	70%
351-500	65%
501-1000	60%

ანუ მოცემული ცხრილიდან გამომდინარეობს, რომ თუკი პროგრამაზე 201-250 სტუდენტი სწავლობს, მათი 80%-მდე გამოკითხვის შემთხვევაში შეგვეძლება მონაცემები განვიხილოთ ამ კონკრეტული პროგრამის ჭრილში.

უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატიფიცირებული შერჩევა გაცილებით მეტად რეპრეზენტატულია, ვიდრე მარტივი შემთხვევითი შერჩევა, რადგან აქ უბრალოდ კი არ ხდება საერთო გენერალური ერთობლიობიდან შერჩევითი ერთობლიობის დადგენა, არამედ გენერალური ერთობლიობის ჰომოგენური ქვეჯგუფებიდან შესაბამისი რაოდენობის ელემენტები შეირჩევა. არსებობს სამი ფაქტორი, რაც გავლენას ახდენს

შერჩევის ცდომილებაზე და გათვალისწინებული უნდა იყოს კვლევის პროცესის დაგეგმვისას.

1. ვარიაციულობა გენერალურ ერთობლიობაში – რაც უფრო ჰეტეროგენულია (განსხვავებულია) გენერალური ერთობლიობა, მით უფრო მაღალია შერჩევის ცდომილება;
2. შერჩევითი ერთობლიობის მოცულობა – რაც უფრო მრავალრიცხოვანია შერჩევითი ერთობლიობა, მით უფრო მცირეა შერჩევის ცდომილება;
3. მეტი სტრატიფიკაცია შერჩევის ნაკლებ ცდომილებას იწვევს.

მონაცემთა ანალიზი

მონაცემთა ანალიზი სამ ძირითად საფეხურს მოიცავს:

1. მონაცემების ორგანიზება და გაწმენდა (მონაცემების მომზადება);
2. მონაცემების აღწერა (აღწერითი სტატისტიკა);
3. ანალიტიკური აღწერა / ჰიპოთეზების შემოწმება (დასკვნითი სტატისტიკა).

მონაცემების მომზადება გულისხმობს მონაცემების სიზუსტის შემოწმებას, მონაცემების კომპიუტერში შეყვანას და მონაცემთა ბაზის შექმნას.

აღწერითი სტატისტიკა აღწერს შესასწავლი მონაცემების ძირითად თავისებურებებს. ის იძლევა წარმოდგენას შერჩევისა და გამოყენებული საზომების შესახებ და უბრალოდ აჯამებს, თუ რას აჩვენებს მიღებული მონაცემები.

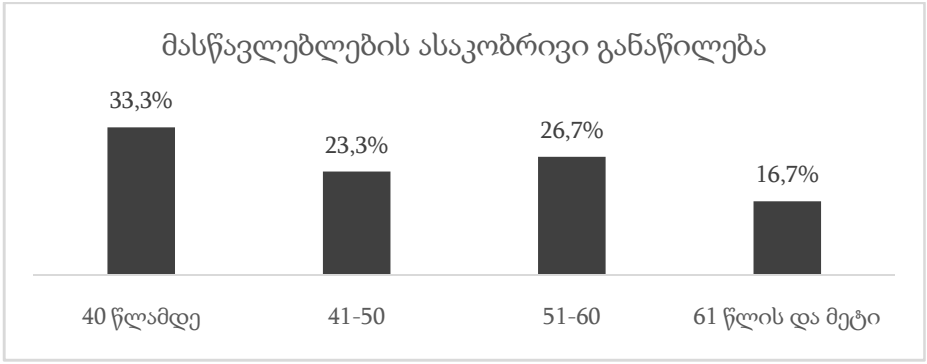
ანალიტიკური სტატისტიკა ჰიპოთეზებს ამოწმებს. მის საფუძველზე მკვლევარს მიღებული მონაცემებიდან დასკვნები გამოაქვს.

მარტივი ანალიზის სახეები

ცვლადების რაოდენობის შესაბამისად, სამი სახის ანალიზი არსებობს:

უნივარიაციული, ბივარიაციული და მულტივარიაციული. უნივარიაციული ანალიზი აღწერითი სახისაა, რადგან იზოლირებულად წარმოადგენს ცალკეულ ცვლადს. მარტივი ჰიპოთეზა ორი ცვლადის არსებობას მაინც გულისხმობს. შესაბამისად, მხოლოდ ბივარიაციული და მულტივარიაციული ანალიზი შეიძლება იყოს ანალიტიკური ხასიათის. ამ თავში განვიხილავთ მხოლოდ ერთ და ორ ცვლადიან ანალიზის მეთოდებს, ანუ უნივარიაციულსა და ბივარიაციულს.

უნივარიაციული ანალიზი გულისხმობს მხოლოდ ერთი ცვლადის შემთხვევათა განაწილების შესწავლას. უნივარიაციული მონაცემების პრეზენტაციის ყველაზე გავრცელებული ფორმატია სიხშირეთა განაწილება. ვთქვათ, თუ გვაინტერესებს საგანმანათლებლო დაწესებულების მასწავლებლების საშუალო ასაკი და აღმოჩნდა, რომ მათგან 10 მასწავლებელი 30-40 წლამდეა, 7 - 41-50 წლამდე, 8 – 51-60-მდედა 5 – 61 წლისდამეტი,
მოცემულიმონაცემებიშეგვიძლიაწარმოვადგინოთშესაბამისიპროცენტულიმაჩვენებლებისს ახით, რისთვისაცსაფუძვლადვიღებთშესასწავლიშემთხვევებისსაერთორაოდენობასანუ 100%-ს. ჩვენშემთხვევაშიდაწესებულებისმასწავლებელთასაერთორაოდენობაა 30 ადამიანი, მაშინმაგალითიდანგამომდინარე, 40 წლამდეასაკისმასწავლებლებისწილისაერთორაოდენობაშიიქნებადაახლოებით 33.3%, 40-50 წლისმასწავლებლების - 23.3%, 51-60 წლამდე - 26.3%, ხოლო 61 წლისდამეტიასაკისმასწავლებლებისაერთორაოდენობის - 16,7%-სშეადგენს.
დიაგრამის სახით მონაცემებს ასეთი სახე ექნება:



უნივარიაციული ანალიზისას შეგვიძლია ჩვენი მონაცემები ცენტრალური ტენდენციის აღმწერი საზომების საფუძველზე წარმოვადგინოთ, იქნება ეს მოდა, მედიანა თუ საშუალო.

მოდა ყველაზე ტიპური შემთხვევაა ანუ ისეთი შემთხვევა, რომელიც ყველაზე ხშირად გვხვდება; მედიანა – შემთხვევათა განაწილებისას ის შუა წერტილია, რომლის ზემოთ და ქვემოთ შემთხვევათა თანაბარი რაოდენობაა განთავსებული; საშუალო კი – გაზომილ შემთხვევათა მნიშვნელობების საშუალო არითმეტიკულია. უფრო დეტალურად განვიხილოთ თითოეული შემთხვევა.

მოდა. რადგან სახელდების ცვლადები უბრალოდ განასხვავებს მოცემული შემთხვევის კატეგორიებს (ქვეყანა, რელიგია, სქესი...) და არ ახდენს მათ რანჟირებას, სულ ერთია, რა თანმიმდევრობით განთავსდებიან ისინი სიხშირის სკალაზე. თუმცა, შესაძლოა შეგვხვდეს ლოგიკური თანმიმდევრობა, ვთქვათ, ქვეყნების ჩამონათვალი დალაგდეს მათი რეგიონების რაოდენობის ან ზომის მიხედვით. ზემოთქმულიდან გამომდინარე, სახელდების ცვლადების ფუნქციაა ყველაზე ტიპური/ხშირი შემთხვევების ამორჩევა შემთხვევათა საერთო რაოდენობიდან. ამდენად, სახელდების ცვლადებთან მიმართებაში მხოლოდ მოდის გამოთვლაა შესაძლებელი. ავიღოთ, მაგალითად, ოჯახური მდგომარეობის მიხედვით რესპონდენტთა
განაწილება. ვთქვათ, ჩვენი რესპონდენტების 23% დაუქორწინებელია, 56% - დაქორწინებული, 14% - განქორწინებული, 7% კი – ქვრივი. მაგალითიდან ნათელია, რომ ჩვენს რესპონდენტებში ყველაზე ხშირად დაქორწინებული ადამიანები გვხვდება, შესაბამისად, სწორედ დაქორწინებულები (56%) წარმოადგენენ მოდას.

მედიანა. რადგან რიგის ცვლადების კატეგორიების რანჟირება შესაძლებელია (სოციალური კლასი, განათლება...), აუცილებელია მათი სწორი თანმიმდევრობით დალაგება სიხშირის სკალაზე, ანუ დაბლიდან მაღლის მიმართულებით. შესაბამისად, შეგვიძლია იმ შუა წერტილის პოვნა, რომლის ორივე მხარეს შემთხვევების თანაბარი რაოდენობაა განაწილებული. ამდენად, რიგის ცვლადებთან მიმართებაში მედიანის გამოთვლაა შესაძლებელი.

მაგალითადგვაქვს 9 მასწავლებლისმონაცემი, რომლებმაცშეაფასეს 5 ქულიანსკალაზემოდულშიგანხორციელებულიცვლილებებისეფექტურობა.

თავდაპირველადვალაგებთზრდადობით,

რისშემდეგაცმონაცემთაგანაწილებაამგვარადგამოიყურება:

1 რეს.	2 რეს.	3 რეს.	4 რეს.	5 რეს.	6 რეს.	7 რეს.	8 რეს.	9 რეს.
2	3	3	3	3	4	4	5	5

ჩვენ შემთხვევაში მედიანას მე-5 რესპონდენტი წარმოადგენს, რომელმაც 3 ქულით შეაფასა მოდულში განხორციელებული ცვლილებები. მის მარჯვნივ და მარცხნივ რესპონდენტების თანაბარი რაოდენობაა განაწილებული. შესაბამისად, როცა კატეგორიებს ზრდადობის მიხედვით დავალაგებთ, ის კატეგორია, რომელშიც შუა რესპონდენტი მოხვდება, ჩაითვლება მედიანად.

თუკი კატეგორიების რაოდენობა არა კენტი, არამედ ლუწია, ასეთ შემთხვევაში ორი შუა მნიშვნელობის საშუალო უნდა გამოვთვალოთ. ისევ ჩვენს მაგალითს დავუბრუნდეთ და ერთი

კატეგორია დავამატოთ:

1 რეს.	2 რეს.	3 რეს.	4 რეს.	5 რეს.	6 რეს.	7 რეს.	8 რეს.	9 რეს.	10 რეს.
2	3	3	3	3	4	4	5	5	5

ამშემთხვევაშიმედიანასწარმოადგენსმე-5 დამე-6 რესპონდენტებისმაჩვენებლებისსაშუალო, ანუ 3-ისდა 4-ის, შესაბამისადმედიანაიქნება - 3.5.

დიდი ზომის შერჩევითი ერთობლიობის შემთხვევაში,მედიანის გამოთვლა კუმულაციური პროცენტის საფუძველზე ხდება. კუმულაციურიპროცენტი ცვლადის მოცემული კატეგორიისთვის თითოეული წინა კატეგორიისპროცენტის დამატებაა. ვთქვათ, შეკითხვაზე, თუ რა სიხშირით ეცნობიან ვებგვერდზე განთავსებულ სიახლეებს რესპონდენტები, შემდეგი პასუხები მივიღეთ:

	%	კუმულაციური %

კვირაშირამდენჯერმე	11	11
კვირაშიერთხელ	16	27
თვეშირამდენჯერმე	34	61
თვეშიერთხელ	28	89
წელიწადშირამდენჯერმე	7	96
წელიწადშიერთხელანუფროიშვიათად	4	100

ის კატეგორია, რომელიც ყველაზე ახლოს დგას საშუალო მაჩვენებელთან ანუ 50%-თან, ჩაითვლება მედიანად (ჩვენს შემთხვევაში ეს იქნება 61% ანუ სიახლეებს გაცნობა თვეში რამდენჯერმე). შუა წერტილად კი ჩაითვლება ორმოცდამეათე პროცენტის მქონე ადამიანი კუმულაციური პროცენტის გრაფაში.

საშუალო. რაც შეეხება ინტერვალების და შეფარდებების ცვლადებს (ასაკი, შემოსავალი...), მკვლევარს შეუძლია არა მარტო მათი კატეგორიების რანჟირება, არამედ იმის გაზომვაც, თუ რამდენით და რამდენჯერ აღემატება ცვლადის ერთი კატეგორია მეორეს. ამდენად, ინტერვალების და შეფარდებების ცვლადებთან მიმართებაში შესაძლებელია არითმეტიკული საშუალოს გამოთვლა, რაც შემდეგი გზით ხდება: ყველა კატეგორიის რიცხობრივი მაჩვენებელი მრავლდება რესპონდენტების შესაბამის რაოდენობაზე, ნამრავლები იკრიბება და მიღებული ჯამი
შემთხვევების საერთო რაოდენობაზე იყოფა.
მაგალითისთვის ისევ ავიღოთ რესპონდენტების განაწილება, სადაც მასწავლებლები აფასებდნენ 5 ქულიან სკალაზე მოდულში განხორციელებული ცვლილებების ეფექტურობას.

1 რეს.	2 რეს.	3 რეს.	4 რეს.	5 რეს.	6 რეს.	7 რეს.	8 რეს.	9 რეს.	10 რეს.
2	3	3	3	3	4	4	5	5	5

ცხრილიდანჩანს, რომერთმარესპონდენტმა 2 ქულითშეაფასა, 4-მა - 3 ქულით, 2-მა - 4 ქულით, ხოლო 3 რესპონდეტნმა 5 ქულამიანიჭააღნიშნულცვლილებებს. თითოეულიდასახელებულიკატეგორიაშესაბამისირესპონდენტებისრაოდენობაზერომგავამ რავლოთ, ნამრავლებიშევკრიბოთ (1x2 + 4x3 + 2x4 + 3x5)დამიღებულიჯამირესპონდენტებისსაერთორაოდენობაზეანუ 10-ზეგავყოთ, მივიღებთ

- 3.7-ს, რაცნიშნავს, რომმოდულშიგანხორციელებულიცვლილებებისეფექტურობა 5 ქულიანსკალაზე გამოკითხულ მასწავლებელთამიერ 3.7 ქულითშეფასდა.

გაფანტვა. საშუალოს საფუძველზე, ცვლადთან დაკავშირებით მოპოვებული ყველა მონაცემი შეჯამებულია და ერთი რიცხვის სახითაა წარმოდგენილი, თუმცა მკითხველს არ შეუძლია საწყისი მონაცემების აღდგენა. ამ ხარვეზის გამოსწორება შესაძლებელია გაფანტვის დახმარებით. გაფანტვის რამდენიმე საზომი არსებობს, რომელთა შორის ყველაზე მარტივია დიაპაზონი, რაც წარმოადგენს დისტანციას ყველაზე მაღალ და ყველაზე დაბალ მნიშვნელობებს შორის. ჩვენ მაგალითს, რომ დავუბრუნდეთ, იმ მონაცემთან ერთად, რომ საშუალო შეფასება 3.7 ქულაა, თან უნდა დავურთოთ, რომ შეფასებები რანჟირებს 2-5 ქულას შორის.

ბივარიაციული ანალიზი ორი ცვლადის არსებობას გულისხმობს, რომელთაგან ერთი დამოუკიდებელია, მეორე კი – მასზე დამოკიდებული. ჩვენ ვხსნით დამოკიდებული ცვლადის მნიშვნელობას დამოუკიდებელი ცვლადის მნიშვნელობის საფუძველზე. ვთქვათ, გვაინტერესებს კურსდამთავრებულთა შორის სქესის გავლენა შრომით სტატუსზე; სქესი დამოუკიდებელი ცვლადია, შრომითი სტატუსი კი – დამოკიდებული ცვლადი.

ბივარიაციული ცხრილების აგებისას შემდეგი საფეხურების გავლაა საჭირო:

1. გამოკითხულთა ერთობლიობას ვყოფთ სხვადასხვა კატეგორიად დამოუკიდებელი ცვლადის მიხედვით;
2. დამოუკიდებელი ცვლადის თითოეულ კატეგორიას აღვწერთ დამოკიდებული ცვლადის კატეგორიების საფუძველზე;
3. დამოკიდებული ცვლადის მოცემული მნიშვნელობის მიხედვით, დამოუკიდებელი ცვლადის კატეგორიებს ერთმანეთს ვადარებთ.

კონკრეტული მაგალითი რომ ავიღოთ, ვთქვათ, შრომით სტატუსზე სქესის გავლენის შესახებ, ბივარიაციული ცხრილი შემდეგი სახით უნდა ავაგოთ:

1. გამოკითხულთა ერთობლიობას დავყოფთ სქესის საფუძველზე, ანუ მამაკაცებად და ქალებად;
2. მამაკაცებსა და ქალებს ცალცალკე დავყოფთ მათი შრომითი სტატუსის მიხედვით;
3. მამაკაცებსა და ქალებს ერთმანეთს შევადარებთ მათი შრომითი სტატუსის საფუძველზე (ვინ უფრო მეტადაა დასაქმებული, ვის რა ტიპის სამსახური აქვს, ვის უფრო მაღალი შემოსავალი აქვს).

ბივარიაციული კავშირების შესასწავლად რამდენიმე სახის ტექნიკა გამოიყენება, ამ თავში განვიხილავთ ერთ-ერთს, რომელსაც კროსტაბულაცია ეწოდება.
კროსტაბულაციაცხრილისსახით
გვიჩვენებსორიცვლადისსიხშირეთაერთობლივგანაწილებას.
ამგვარიცხრილისასაგებადსაჭიროადამოკიდებულიცვლადისთითოეულიკატეგორიისგანხილვადამოუკიდებელიცვლადისკატეგორიებისსაფუძველზე.
რაცუფრომეტიკატეგორიააქვსთითოეულცვლადს, მითუფრორთულდებაანალიზი.

აქვე უნდა აღინიშნოს ბივარიაციული ცხრილების აგების ერთი თავისებურება: არსებობს ერთი გარდაუვალი წესი, რომელიც ყველა მკვლევარმა უნდა დაიცვას: თუ მონაცემები სვეტის სახითაა წარმოდგენილი, ისინი რიგის სახით უნდა წავიკითხოთ და შევადაროთ ერთმანეთს; თუკი მონაცემები რიგის სახითაა წარმოდგენილი, ისინი სვეტის სახით უნდა წავიკითხოთ და შევადაროთ ერთმანეთს. წარმოგიდგენთ ბივარიაციული ცხრილის ორივე სახის ნიმუშს ჩვენი მაგალითიდან სქესის გავლენის შესახებ შრომით სტატუსზე:

	დასაქმებული	უმუშევარი	ჯამი
მამრობითი	67.8%	32.2%	100.0%
მდედრობითი	55.7%	44.3%	100.0%

	მამრობითი	მდედრობითი
დასაქმებული	67.8%	55.7%
უმუშევარი	32.2%	44.3%
ჯამი	100.0%	100.0%

მოცემული კროსტაბულაცია შედარებისას გვიჩვენებს, რომ სქესი გარკვეულწილად განაპირობებს დასაქმების მაჩვენებელს, რადგან სხვაობა დასაქმებულ მამაკაცებსა და დასაქმებულ ქალთა შორის დაახლოებით 12%-ია.

ამგვარი მარტივი ანალიზის მეთოდების გამოყენებით შესაძლებელია კვლევიდან მიღებული მონაცემების დამუშავება და კონკრეტული დასკვნებისა და ჰიპოთეზების შემუშავება.

თავი 8. გადახედვა/გაუმჯობესება

„გადახედე/გააუმჯობესე“ ხარისხის ციკლის უმნიშვნელოვანესი ეტაპია, რაც „შეამოწმე“ ეტაპის ლოგიკური გაგრძელებაა.

შეამოწმე ეტაპზე, როგორც უკვე აღინიშნა, სანდო მტკიცებულებებზე დაყრდნობით მომზადდება ანალიტიკური დოკუმენტაცია, რის საფუძველზეც დაწესებულების მენეჯმენტმა უნდა მიიღოს შესაბამისი გადაწყვეტილებები.

მიუხედავად იმისა, რომ გადახედე/გააუმჯობესე ერთ ეტაპად განვიხილავთ, შედეგების გათვალისწინებით შესაძლოა დადგეს განვითარების ან შეცვლის საჭიროება.

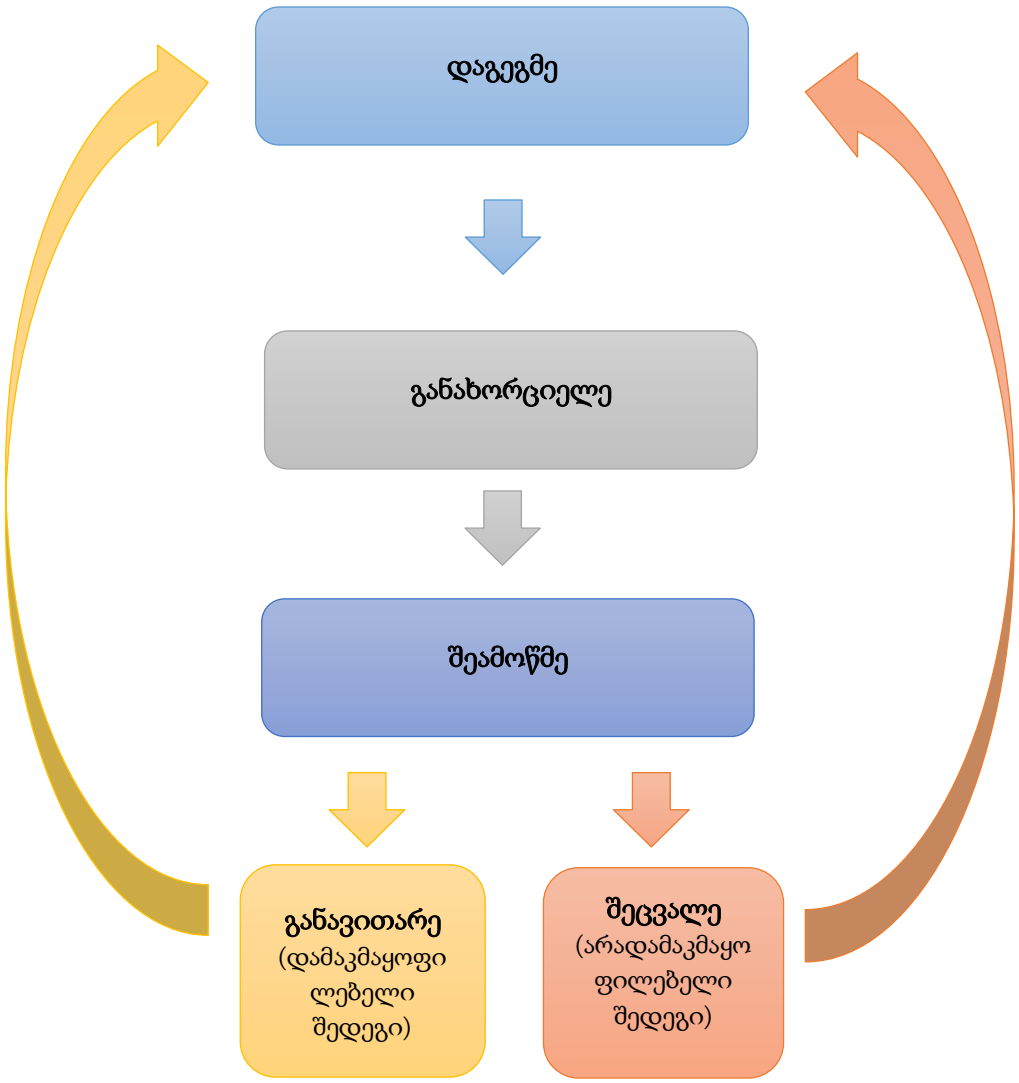
თუ **შეამოწმე** ეტაპის შედეგების მიხედვით აღმოჩნდება, რომ ის, რაც **დაგეგმე** ეტაპზე დაიგეგმა, **განახორციელე** ეტაპზე განხორციელდა ისე როგორც დაგეგმილი იყო ან უკეთესად, რაც ნიშნავს, რომ მიზანი მიღწეულია შეფასების ინდიკატორების შესაბამისად, უკვე არსებული პრაქტიკა იქცევა შიდა სტანდარტად და ათვლის წერტილად, საიდანაც დაწესებულებამ უნდა დაიწყოს ზრუნვა შემდგომ განვითარებაზე. ანუ დაწესებულება მუშაობას იწყებს პროცესის გაუმჯობესების მიმართულებით. ამისათვის გააზრებული უნდა იყოს გაუმჯობესების შესაძლებლობები, რაც გვაბრუნებს ციკლის „დაგეგმეს“ ეტაპზე და ახალი მიზნის ან ინდიკატორის განსაზღვრაზე.

იმ შემთხვევაში, როდესაც **შეამოწმე** ეტაპის შედეგების მიხედვით აღმოჩნდება, რომ ის, რაც **დაგეგმე** ეტაპზე დაიგეგმა, **განახორციელე** ეტაპზე ვერ განხორციელდა ისე როგორც დაგეგმილი იყო, მენეჯმენტი იწყებს მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების კვლევას, თუ რა გახდა სასურველი შედეგის მიუღწევლობის მიზეზი. აქ შეიძლება არსებობდეს რამდენიმე მიზეზი:

- დაშვებული ხარვეზები მიზნის დაგეგმვის ეტაპზე (არარელევანტური მიზანი, როდესაც მიზნის მიღწევა რეალისტური იყო, თუმცა ცალკეული გარემოებების გამო პროცესში ის აღარ იქნა მიჩნეული რელევანტურად);
- დაშვებული ხარვეზები განხორციელების ეტაპზე (არასწორად ან ასაკმარისად გაწერილი პროცესი, არასაკმარისი ან შეუსაბამო მატერიალური, ფინანსური ან ადამიანური რესურსი);

შესაბამისად, დაწესებულება მუშაობას იწყებს „შეცვალე“ მიმართულებით, ანუ მიმართავს მაკორექტირებელ მოქმედებებს. თუ მიზანი ინარჩუნებს აქტუალობას, დაწესებულების მენეჯმენტი ცვლის განხორციელების ეტაპზე დაშვებულ ხარვეზებს, აკორექტირებს გაწერილ პროცესებს, შეაქვს მასში ცვლილებები და დამატებები და საჭიროების შემთხვევაში გეგმავს ადეკვატური და საკმარისი რესურსებით უზრუნველყოფის ღონისძიებებს. იმ შემთხვევაში თუ მიზანი აღარ იქნება მიჩნეული რელევანტურად, დაწესებულება ცვლის სამოქმედო გეგმას. ყველა შემთხვევაში ეს ისევ გვაბრუნებს ხარისხის ციკლის დაგეგმვის ეტაპზე.

სქემატურად ეს შემდეგნაირად შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ:



განავითარე/შეცვალე ეტაპის ორგანიზება

განავითარე/შეცვალე ეტაპი იწყება შეფასების ეტაპზე მოგროვებული ინფორმაციის ანალიზით. ამ დროს ხორციელდება მიღწეული შედეგის შედარება წინასწარ განსაზღვრულ ინდიკატორებთან. ყველა მიღწეული მიზანი ორგანიზაციის წარმატებაა, ამიტომ აუცილებელია მოხდეს მათი შემდგომი მხარდაჭერა და გაძლიერება. თუმცა ვერცერთი

ორგანიზაცია ვერ ახერხებს წინასწარ განსაზღვრული გეგმების 100%-ით შესრულებას სულ მცირე იმიტომ, რომ ორგანიზაცია ღია სისტემაა და მასზე გავლენას ახდენს უამრავი ფაქტორი. ეს ფაქტორები ზოგ შემთხვევაში ხელს უწყობენ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას (თუ გავიხსენებთ SWOT ანალიზს - ეს არის შესაძლებლობების ნაწილი), ხოლო ზოგი გარემოება, პირიქით - ხელს უშლის (იგივე SWOT ანალიზიდან - საფრთხეები). აღნიშნული ხელისშემშლელი გარემოებებიდან ზოგიერთი იდენტიფიცირებულია წინასწარ დაწესებულების მიერ (სტრატეგიული დაგეგმვის გრაფაში ამისთვის არსებობს „რისკის“ გრაფა), ხოლო ზოგიერთი შემაფერხებელი ფაქტორის წინასწარი იდენტიფიცირება შეუძლებელია.

ნებისმიერ შემთხვევაში, როდესაც კონკრეტული მიზანი ვერ სრულდება ან როდესაც შეაფასეს ნაწილიდან იდენტიფიცირებულია გარკვეული პრობლემები, რომლებიც ხელს უშლიან ორგანიზაციას წარმატებაში, აუცილებელია განხორციელდეს ამ პრობლემების გადაჭრის ღონისძიებები.

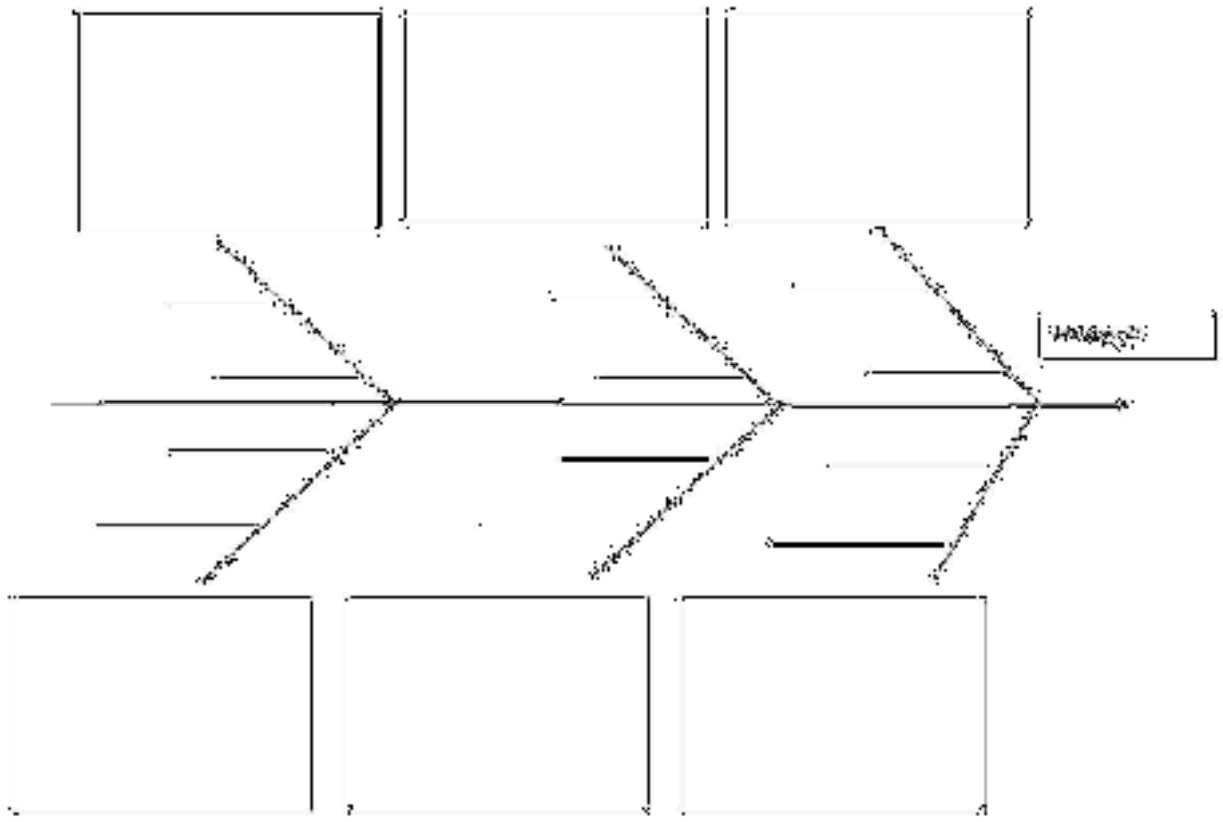
პრობლემების და მათი გამომწვევი მიზეზების ძიებისთვის მენეჯმენტის თეორიებში შემუშავებულია რიგი მიდგომები, რომლებიც რეალურად ეხმარება ორგანიზაციებს მათ წინაშე მდგარი სირთულეების დაძლევაში. ერთ-ერთი ასეთი მოდელია იაპონელი ხარისხის თეორეტიკოსის კ. იშიკავას მიერ შემუშავებული მიზეზ-შედეგობრივი დიაგრამა (სხვანაირად თევზის ფხის დიაგრამასაც უწოდებენ), რომელიც გვეხმარება ჩავატაროთ ანალიზი არსებული პრობლემების გადაჭრისა და დაწესებულების შემდგომი გაუმჯობესების მიზნით. იშიკავას დიაგრამა წარმოადგენს პრობლემის და მისი გამომწვევი შესაძლო მიზეზების ვიზუალიზაციას, სადაც პრობლემა მოცემულია დიაგრამის მარჯვენა მხარეს (თევზის თავი), ხოლო მისი გამომწვევი შესაძლო ფაქტორები - განლაგებულია ისარზე (ფხაზე).

აღნიშნული დიაგრამა გამოიყენება ძირითადად მაშინ, როდესაც:

ა) საჭიროა პრობლემის გამომწვევი მიზეზის დადგენა;

ბ) გუნდი შევიდა ჩიხში და ვერ ხვდება, როგორ შეიძლება გადაჭრას ესა თუ ის პრობლემა.

ქვემოთ მოცემულ სქემაზე წარმოდგენილია იშიკავას მიზეზ-შედეგობრივი დიაგრამა.



აღნიშნული ინსტრუმენტის გამოყენების ეფექტურობა გაიზრდება, თუ დაწესებულება მის წინაშე მდგარი ყველა პრობლემისთვის ჩამოწერს მათ გამომწვევ შესაძლო მიზეზებს. შესაძლოა, ერთი შეხედვით ეს რუტინულ პროცესად მოგვეჩვენოს და ჩავთვალოთ, რომ უამრავი საქმის ფონზე ეს დამატებითი დატვირთვაა, თუმცა, თუ გამოვიყენებთ პარეტოს ანალიზის ტექნიკას, ცხადი გახდება, რომ პრობლემების ამგვარი გააზრება საწყის ეტაპზე გაცილებით მომგებიანია, ვიდრე მათი ცალ-ცალკე გადასინჯვა.

პარეტოს ანალიზი ასევე ცნობილია როგორ წესი 80/20. ეს არის ინსტრუმენტი, რომელიც გვეხმარება პრიორიტეტების მიხედვით დავალაგოთ გაუმჯობესებისაკენ მიმართული ღონისძიებები და ვიპოვოთ პრობლემების გადაჭრის გზები. წესი ამბობს, რომ პრობლემათა 80% გამომდინარეობს მიზეზების 20%-დან. შესაბამისად, თ ჩვენ მოვახდენთ პრობლემათა გამომწვევი მიზეზებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანი 20%-ის იდენტიფიცირებას, ჩვენ შევძლებთ მოვაგვაროთ პრობლემათა 80%.

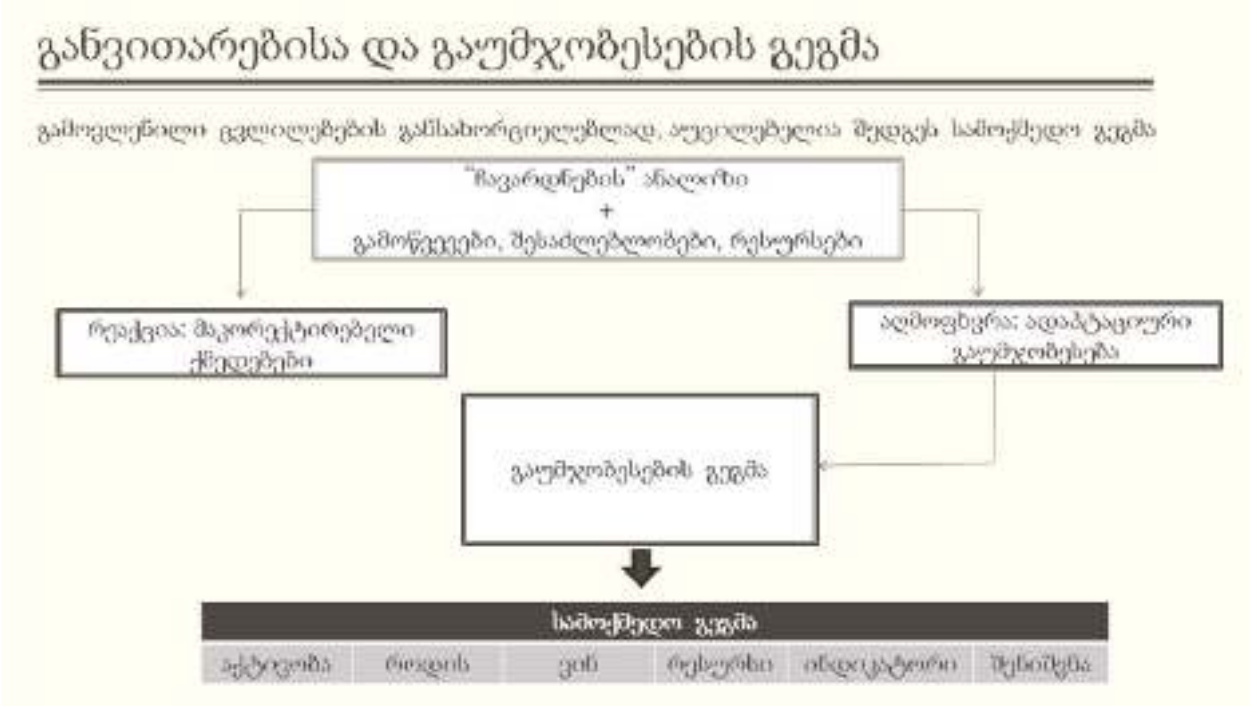
პრობლემათა ამგვარი გააზრება ხელს უწყობს ორგანიზაციაში მატერიალური და დროითი რესურსების დაზოგვას, რადგან სხვადასხვა პრობლემის გამოწვევი საერთო მიზეზების იდენტიფიკაციით შესაძლებელი ხდება ამ კონკრეტულ მიზეზებთან ბრძოლა, რაც, საბოლოო ჯამში განაპირობებს ერთდროულად რამდენიმე პრობლემის მოგვარებას.

პრობლემებზე ფიქრს ბუნებრივია მოსდევს გადაწყვეტილებების მიღება მათ აღმოსაფხვრელად. გადაწყვეტილებები კი ხშირად უკავშირდება ცვლილებებს. პრობლემის ხასიათი განსაზღვრავს განსახორციელებელი ცვლილების ტიპს. ის შეიძლება იყოს:

ა) მაკორექტირებელი ტიპის - რომელიც გულისხმობს დაუყოვნებლივი პასუხს იმ წარუმატებლობაზე, რომელთა იდენტიფიცირებაც განხორციელდა. როგორც წესი, ამ ტიპის ქმედებას მიმართავენ ისეთი პრობლემების შემთხვევაში, რომლებიც ერთჯერადად იჩენენ თავს და არ აქვთ რეგულარული ხასიათი;

ბ) ადაპტაციური ტიპის - რომელიც გულისხმობს დაწესებულებაში სტრუქტურული ცვლილებების განხორციელებას და გამოიყენება ისეთი პრობლემების მოგვარებისათვის, რომელთაც შესაძლოა ჰქონდეთ განმეორებადი ხასიათი.

ადაპტაციური ტიპის ცვლილებების გასატარებლად დგება გაუმჯობესების გეგმა, რომლის აქტივობები, თავის მხრივ, უნდა გახდეს დაწესებულების შემდეგი წლის სამოქმედო გეგმის ნაწილი.



ამგვარად, გადახედვა/გაუმჯობესების ეტაპი ერთგვარად კრავს ხარისხის უზრუნველყოფის წრეს და ხდება ციკლის განმეორებით დაწყების მიზეზი, რადგან ამ ეტაპის დასასრული

თავის თავში მოაიზრებს გაუმჯობესების გეგმების შემუშავებას, რომელიც თავის მხრივ, ხდება მომავალი წლის სამოქმედო გეგმის ნაწილი.

ნაწილი III – ხარისხის გარე უზრუნველყოფა

თავი 9. ავტორიზაცია

ავტორიზაციის განმარტება

ავტორიზაცია პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულების მუშაობის ხარისხის უზრუნველყოფის გარე მექანიზმია, რაც ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმებთან ერთად მნიშვნელოვან როლს ასრულებს პროფესიული განათლების ხარისხის განვითარებაში.

პროფესიული განათლების სისტემაში ავტორიზაცია სავალდებულოდ იქნა შემოღებული 2010 წლიდან, როდესაც მიღებული იქნა საქართველოს კანონი „განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ“. განათლების ხარისხის განვითარების ხელშეწყობას

უზრუნველყოფს სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. ცენტრი ახორციელებს პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციას.

„განათლებისხარისხისგანვითარებისშესახებ“საქართველოსკანონისმიხედვით: ავტორიზაციაარისსაგანმანათლებლოდაწესებულებისსტატუსისმოპოვებისპროცედურა, რომლისმიზანიასახელმწიფოსმიერაღიარებულიგანათლებისდამადასტურებელიდოკუმენტისგასაცემადშესაბამისისაქმიანობისგანხორციელებისათვისაუცილებელისტანდარტებისდაკმაყოფილებისუზრუნველყოფა.

შესაბამისად, ავტორიზაცია არის ის ბოლო ეტაპი, რომლის შედეგია ორაგნიზაციის მიერ პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულების სტატუსის მოპოვება. მხოლოდ ავტორიზაციის წარმატებით გავლის შემთხვევაში ხდება დაწესებულება უფლებამოსილი გასცეს სახელმწიფოს მიერ აღიარებული პროფესიული დიპლომი.

პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებას ავტორიზაცია 6 წლის ვადით ენიჭება, რის შემდეგაც ის ვადებულია ხელახლა გაიაროს ავტორიზაცია. ავტორიზაცია უნდა განვიხილოთ როგორც პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულების დაბადების ფაქტი. ეს უმნიშვნელოვანესი პროცესია, რომელიც მაქსიმუმ 180 დღის განმავლობაში შეიძლება გაგრძელდეს, თუმცა ამით არაფერი მთავრდება, არამედ იწყება ავტორიზებულ რეჟიმში ყოფნის 6 წლიანი პერიოდი, რომელიც უნდა ხასიათდებოდეს განვითარებისაკენ მუდმივი სწრაფვით რაც ავტორიზაციის შენარჩუნების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

შესაბამისად, სახელმძღვანელოს წინამდებარე ნაწილი პირობითად სამ ნაწილად დავყოთ: პერიოდი ავტორიზაციამდე, ავტორიზაციის პროცედურა და ავტორიზაციებს შორის პერიოდი.

ნაწილი 1. მომზადება ავტორიზაციისათვის

ავტორიზაციის პროცედურა ოფიციალურად დაწესებულების მიერ სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრისადმი მიმართვით იწყება, თუმცა მას წინ საპასუხისმგებლო და შრომატევადი საქმიანობა უძღვის. მარტივად რომ ვთქვათ ესაა ორგანიზაციის შესაბამისობაში მოყვანა ავტორიზაციის დადგენილ სტანდარტებთან, რაც დაწესებულების ხელმძღვანელის და არსებობის შემთხვევაში- მართვის კოლეგიალური ორგანოების (მაგალითად- სამეთვალყურეო საბჭო) პასუხისმგებლობაა.

რათქმაუნდა მხოლოდ დირექტორი ვერ უზრუნველყოფს დაწესებულების შესაბამისობას ავტორიზაციის სტანდარტებთან, თუმცა მისი მოვალეობაა პროცესის სწორად დაგეგმვა, რომელიც მოიცავს დროის სწორ განაწილებას, ადამიანური, მატერიალური და ფინანსური რესურსის მობილიზებას და პროცესის საერთო კოორდინაციას.

დროის სწორი განაწილება პროცესის მნიშვნელოვანი ელემენტია. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ავტორიზაციის პროცედურა, როგორც წესი, განაცხადის წარდგენიდან 180 დღის განმავლობაში გრძლედება. ამიტომაც ხელმძღვანელმა ეს მხედველობაში უნდა იქონიოს, თუ მისი მიზანია კონკრეტული თარიღისათვის ავტორიზაციის მოპოვება. განსაკუთრებით საყურადღებოა ამ ვადის კონტროლი ხელახალი ავტორიზაციის დროს (ამ პროცედურას ხშირად რეავტორიზაციასაც უწოდებენ). ავტორიზაციის ვადის გასვლიდან მეორე დღესვე, დაწესებულება კარგავს საგანმანათლებლო დაწესებულების სტატუსს, რაც მნიშვნელოვან პრობლემებს უქმნის დაწესებულებაში მიმდინარე პროცესებს: განხორციელებული საგანმანათლებლო აქტივობები ვეღარ ჩაითვლება ფორმალურ საგანმანათლებლო პროცესად, პროფესიულ სტუდენტებს კანონის საფუძველზე უწყდებათ სტუდენტის სტატუსი, რასაც მთელი რიგი სხვა სამართლებრივი შედეგები მოსდევს. ამიტომაც დაწესებულების დირექტორი პასუხისმგებელია რეავტორიზაციისათვის განაცხადი მინიმუმ 180 დღით ადრე წარადგინოს, რათა დაწესებულების ავტორიზაცია უწყვეტ რეჟიმში იყოს უზრუნველყოფილი.

ამ პრობლემის თავიდან ასარიდებლად, ცენტრი ავტორიზებულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებს ოფიციალურად შეახსენებს ავტორიზაციის ვადის გასვლამდე მინიმუმ 6 თვით ადრე.

რამდენი ხნით ადრე უნდა დაიწყოს ორგანიზაციამ მომზადება ავტორიზაციის პროცესის დასაწყებად? ამ კითხვაზე ცალსახა პასუხი არ არსებობს, რადგანაც ეს დამოკიდებულია დაწესებულების სპეციფიკაზე. მაგალითად რამდენი და რომელი პროგრამების განხორციელებას აპირებს დაწესებულება, უკვე აქვს მატერიალური რესურსები თუ შესყიდვები უნდა განახორციელოს, გასათვალისწინებელია, რომ საჯარო დაწესებულებამ ამისათვის ტენდერი უნდა გამოაცხადოს, რასაც კანონით განსაზღვრული ვადები აქვს, ჰყავს თუ არა სათანადო კვალიფიკაციის პროფესიული მასწავლებლები, სჭირდება თუ არა ამისათვის კონკურსის გამოცხადება და სხვა.

ამიტომაც რეკომენდებულია, დაწესებულებამ ავტორიზაციისათვის მომზადების დროში რეალისტურად გაწერილი გეგმა მოამზადოს, როგორც ეს ყველა მნიშვნელოვანი პროექტისათვის კეთდება.

ავტორიზაციისათვის მოსამზადებელ ეტაპზე განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს სანდო და საკმარისი მტკიცებულებების შეგროვებას. კანონის მიხედვით საავტორიზაციო განაცხადს თან ერთვის დაწესებულების თვითშეფასების კითხვარი, რომელიც მთლიანად მტკიცებულებებზე დაყრდნობით ივსება.

მტკიცებულებათა სანდოობა უზრუნველყოფილია, თუ ამათუიმ სტანდარტთან დაწესებულების შესაბამისობის მიზნით წარმოდგენილი მტკიცებულების ნამდვილობა ეჭვს არ ბადებს.

მტკიცებულებათა საკმარისობის პრინციპი დაცულია, თუ მტკიცებულებათა ერთობლიობა ცალსახად ადასტურებს სტანდარტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის ფაქტს.

თვითშეფასების პროცესში სამი ტიპის მტკიცებულებები გამოიყენება:

1. **გარე, ვალიდირებული მტკიცებულებები.** ესაა განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის ექსპერტთა მიერ მომზადებული დასკვნები და გაცემული რეკომენდაციები, სხვა გარე შემფასებლის დასკვნები, როგორიცაა გარე აუდიტის, ISO ან EFQM ექსპერტთა, ფინანსთა სამინისტროს შემოსავლების სამსახურის, საგანგებო სიტუაციების სამსახურის, შრომის ინსპექციის, სხვა უფლებამოსილი უწყებებისა, საერთაშორისო ან ეროვნულ დონეზე არსებული ორგანიზაციების და სააგენტოების დასკვნები და სხვა.
2. **დაინტერესებული მხარეებისაგან მოპოვებული მტკიცებულებები,** როგორიცაა კურსდამთავრებულთა ან დამსაქმებელთა კვლევის შედეგები, ნომინაციები, ჯილდოები, აღიარება, დაინერესებულ მხარეთა გამოხმაურება და სხვა;
3. **შიდა მტკიცებულებები:** შიდა კვლევებით მიღებული შედეგები, მეცადინეობებზე დაკვირვების/დასწრების ოქმები, სტუდენტთა შეფასების შედეგები/უწყისები, მასწავლებელთა გამოკითხვები და სხვა.

ავტორიზაციის პროცესში გამოყენებული სავარუდო მტკიცებულებების ჩამონათვალი ავტორიზაციის სტანდარტების ნაწილია და სტანდარტის შინაარსის მიხედვით ეს ჩამონათვალი იცვლება. ეს შეიძლება იყოს შეხვედრების ოქმები, კორესპონდენცია,

პარტნიორ საწარმოსთან, პროფესიული განათლების მასწავლებელთან ან სტუდენტთან დადებული ხელშეკრულებები, დამტკიცებული პროგრამები, დაწესებულების მიერ მიზნობრივ ჯგუფებთან გამოყენებული კითხვარები, სატენდერო დოკუმენტები, შესყიდვის აქტები, სხვადასხვა სახის მომსახურეობის საფასურის გადახდის დოკუმენტები და სხვა.

უნდა აღინიშნოს, რომ სტანდარტში მოცემული მტკიცებულებები არაა ამომწურავი. დაწესებულებას შეუძლია სხვა სახის მტკიცებულებებიც გამოიყენოს.

მაგალითისათვის, ერთ-ერთი სტანდარტი (**პსდ-სსტრატეგიული განვითარება**) შემდეგნაირად გამოიყურება:

აღწერილობა	**შეფასების კრიტერიუმი**	**ინდიკატორი/მტკიცებულებები**
პსდ-ს აქვს სტრატეგიული განვითარების გეგმა (შვიდწლიანი) და სამოქმედო გეგმა (სამწლიანი).	▪ პსდ-ს სტრატეგია უზრუნველყოფს დაწესებულების მიზნების მიღწევას; ▪ პსდ-ს მიზნები გამომდინარეობს მისი მისიიდან, მისი საქმიანობის პრიორიტეტებიდან, არის მიღწევადი, დროში გაწერილი და მათი განხორციელების შედეგები გაზომვადია; ▪ პსდ განსაზღვრავს სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგიას, რომლითაც ხელმძღვანელობს სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავებისას; ▪ სტრატეგიული დაგეგმარება თანამონაწილეობითი პროცესია და მასში ჩართულნი არიან პსდ-ს პერსონალი, სტუდენტები, დამსაქმებლები და პსდ-ს მიერ განსაზღვრული სხვა დაინტერესებული მხარეები;	▪ სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგია; ▪ სტრატეგიული განვითარების გეგმა (შვიდწლიანი) და სამოქმედო გეგმა (სამწლიანი); ▪ მტკიცებულებები სტრატეგიული გეგმის შემუშავებასთან დაკავშირებით; ▪ ინტერვიუს შედეგები.

	▪ სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმები მოიცავს პსდ-ს ფუნქციონირებისათვის აუცილებელ ყველა ასპექტს, მათ შორის, ინსტიტუციურ განვითარებას, ხარისხის უზრუნველყოფას, საგანმანათლებლო პროგრამების დაგეგმვასა და განხორციელებას, პროფესიულ სტუდენტთა კონტიგენტის დაგეგმვას, ადამიანურ და მატერიალურ რესურსებს, სტუდენტურ სერვისებს, ინფრასტრუქტურასა და სხვა; ▪ სამოქმედო გეგმაში ნათლად არის ჩამოყალიბებული განსახორციელებელი აქტივობები, განსაზღვრულია განხორციელების ვადები, შესრულების კრიტერიუმები და მის შესასრულებლად საჭირო რესურსები (მატერიალური, ფინანსური და ადამიანური)	

მტკიცებულებათა სანდოობის შესამოწმებლად ავტორიზაციის ექსპერტები ვიზიტისას მიმართავენ ინტერვიურებას. მაგალითად ექსპერტები დაინტერესდებიან მონაწილეობდნენ თუ არა დაიტერესებული მხარეები მისიის და სტრატეგიის შემუშავებაში და რა გზით. მასწავლებლები იცნობენ თუ არა პროგრამას და მონაწილეოდნენ თუ არა მის შედგენაში, სტუდენტები სად გადიოდნენ პრაქტიკას, წლის რომელ პერიოდში, რას აკეთებდნენ პრაქტიკის განმავლობაში, იყენებდნენ თუ არა

სასწავლო გარემოში არსებულ რესურსებს, რომელი მოდულისა და სწავლის შედეგის მისაღწევად და სხვა. თუ წარმოდგენილი მტკიცებულებები და ინტერვიუს შედეგები წინააღმდეგობრივია, ისინი ვერ იქნება მიჩნეული სანდოდ.

საავტორიზაციო ვიზიტების პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ხშირად დაწესებულებები სწორად ახორციელებენ კონკრეტულ აქტივობებს, თუმცა ამას მტკიცებულებებით ვერ ადასტურებენ. შესაბამისად, ლოგიკურია რომ ავტორიზაციისათვის მოსამზადებელ ასევე ავტორიზაციებს შორის პერიოდში მტკიცებულებათა შეგროვებას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, დაწესებულების დირექტორი პირადად ვერ უზრუნველყოფს თვითშეფასების დოკუმენტის შედგენას. მან ორგანიზება უნდა გაუწიოს სამუშაოს შესრულებას. როგორც წესი, ამ საქმიანობით ხარისხის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი პირი/სტრუქტურული ერთეულია დაკავებული. ამიტომაც მნიშვნელოვანია დაწესებულების დირექტორმა კარგად გაიაზროს, თუ რა ფუნქციებით უნდა იყოს დაკავებული აღნიშნული პირი/სტრუქტურა. მტკიცებულებები სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებში, მათი კომპეტენციის შესაბამისადაა გაბნეული, ამიტომაც ხარისხის სამსახური ვერ უზრუნველყოფს მათ შექმნას, არამედ მხოლოდ საჭირო ფორმატით მათ შეგროვებას და სისტემატიზაციას. ავტორიზაციისათვის მომზადება ჩართულობითი პროცესია და დირექტორმა მასში ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობის ფორმატი უნდა განსაზღვროს და ჩართულობა უზრუნველყოს, მათ შორის როგორც დაწესებულების სტრუქტურული ერთეულების, ისე სოციალური პარტნიორებისა.

ავტორიზაციის სტანდარტები, როგორც გზამკვლევი მომზადების პროცესში

ავტორიზაციის სტანდარტები, რომელიც კანონმდებლობით განისაზღვრება, სახელმწიფოს მიერ პროფესიული განათლების პოლიტიკის განხორციელების მექანიზმია. პირველი სტანდარტები პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის 2010 წელს დამტკიცდა საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის N99/ნ ბრძანებით დამტკიცებული „საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის დებულებით“. თუ სტანდარტების პირველად ვერსიას მოქმედ რედაქციასთან შევადარებთ, ნათლად დავინახავთ იმ შინაარსობრივ პროგრესს, რაც დაწესებულებებს წაუყენა სამინისტრომ.

ავტორიზაციის სტანდარტების ბოლო რედაქცია შეეხება:

- **მისიასა და სტრატეგიულ განვითარებას;**
- **საგანმანათლებლო პროგრამებს;**
- **პროფესიულ სტუდენტებსა და მათი მხარდაჭერის ღონისძიებებს;**
- **ადამიანურ რესურსებს;**
- **მატერიალურ, საინფორმაციო და ფინანსურ რესურსებს.**

თითოეული სტანდარტი ჩაშლილია ქვესტანდარტებად, რომლებსაც გააჩნიათ შეფასების კრიტერიუმები და მტკიცებულებები/ინდიკატორები. აღნიშნული დოკუმენტი კარგ გზამკვლევს წარმოადგენს ავტორიზაციისათვის მოსამზადებლად.

მიუხედავად იმისა, რომ სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების პრეროგატივაა, არსებობს მთელი რიგი სტანდარტებისა, რომელთა უზრუნველყოფაშიც წამყვანი როლი დირექტორმა უნდა შეასრულოს.

უპირველეს ყოვლისა ესაა მისია და სტრატეგიული განვითარება. სწორედ მისიის ფორმულირება და სტრატეგიული განვითარების გეგმის შედგენა არის ის პროცესი, რომელშიც დირექტორის როლი გადამწვეტია. ამ გზით დირექტორმა, დაინტერესებულ მხარეთა ფართო ჩართულობით უნდა განსაზღვროს დაწესებულების საქმიანობის ძირითად მიმართულებები (პროფილი),მის მახასიათებლები და როლი პროფესიული განათლების განვითარებაში, რომლებიც განასხვავებენ მას სხვა პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებებისაგან, განსაზღვროს ხედვა და ღირებულებები. აღნიშნულზე დაყრდნობით კი შეიმუშავოს განვითარების სტრატეგია. ეს იქნება ის ჩარჩო, ინსტიტუციის პოლიტიკის დოკუმენტი, რომლის ფარგლებშიც უნდა ჩამოყალიბდეს დაწესებულების ოპტიმალური და ეფექტური სტრუქტურა და რომელიც იქნება ამოსავალი სახელმძღვანელო სტრუქტურული ერთეულებისათვის რეგულაციების განსავითარებლად და საქმიანობის განსახორციელებლად. ლოგიკურია, რომ ეს ისეთი პროცესია, რომლის დელეგირებაც კონკრეტულ სტრუქტურულ ერთეულზე ვერ მოხდება.

ზოგადად, პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულების წარმატებული ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად გამოყენებული უნდა იქნეს პროცესული მიდგომა, რაც გულისხმობს დაწესებულების მენეჯერული, ძირითადი და დამხმარე პროცესების იდენტიფიცირებას და მათზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულების განსაზღვრას.

ქვემოთ მოყვანილია პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებების ტიპური პროცესების ჩამონათვალი, თუმცა კონკრეტული დაწესებულების სპეციფიკიდან გამომდინარე ის შეიძლება გარკვეულწილად განსხვავებული იყოს.

მენეჯერული პროცესები	ძირითადი პროცესები	დამხმარე პროცესები
• სტრატეგიული დაგეგმვა; • კონტროლი; • ხარისხის მენეჯმენტი.	• საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება/განვითარება; • სასწავლო პროცესის ორგანიზება; • სტუდენტთა კორპუსის დაგეგმვა და მართვა;	• საზოგადოებასთან ურთიერთობა; • პროფორიენტაცია და კარიერის დაგეგმვა; • სტუდენტთა სერვისები; • ბიბლიოთეკის მომსახურეობა; • შესყიდვები და ლოგისტიკა; • ფინანსების მართვა; • მატერიალური რესურსების ექსპლოატაცია და განვითარება; • საქმისწარმოება; • დაცვა და უსაფრთხოება; • ინფორმაციის ტექნოლოგიებით უზრუნველყოფა; • ადამიანური რესურსების მართვა.

ლოგიკურია, რომ მენეჯერულ პროცესებზე პასუხისმგებლობა დირექტორმა პირადად უნდა აიღოს, ხოლო ხარისხზე პასუხისმგებელი პირი/სტრუქტურა პირდაპირ მის დაქვემდებარებაში უნდა მუშაობდეს, როგორც უმნიშვნელოვანესი მენეჯერული პროცესის განმახორციელებელი.

ავტორიზაციის მოსამზადებელ ეტაპზე მნიშვნელოვანია კონსულტირება სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნულ ცენტრთან. ცენტრი ახორციელებს პროფესიული განათლების განვითარების ხელშეწყობას როგორც რეკომენდაციების შემუშავების, ისე დაწესებულებების უშუალო კონსულტირების გზით.

<u>თვითშეფასება, როგორც ავტორიზაციისათვის მომზადების დასკვნითი ეტაპი</u>

ავტორიზაციის ფორმალური პროცესი ავტორიზაციის მაძიებლის განაცხადის წარდგენით იწყება, რასაც სხვა დოკუმენტებთან ერთად თან უნდა ერთვოდეს სტატუსის მაძიებლის თვითშეფასების შევსებული ფორმა. ფორმა სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის დირექტორის ბრძანებით მტკიცდება.

თვითშეფასება არ გამოიყენება მხოლოდ ავტორიზაციის პროცესის დასაწყებად. ის ზოგადად, საგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით გამოყენებული ინსტრუმენტია. ეს არის დაინტერესებულ მხარეთა თანამონაწილეობითი პროცესი, რომელიც სრულდება თვიშფასების ანგარიშის შედგენით. თვიშეფასების პროცესში ერთის მხრივ გამოვლინდება ის საუკეთესო გამოცდილება, რაც დაწესებულებას გააჩნია, ხოლო მეორეს მხრივ მისი საქმიანობის ის მიმართულებები, რომელთა შემდგომი განვითარებაა საჭირო და შესაძლებელი. როგორც წესი, თვიშეფასების ანგარიში წარმოადგენს დაგეგმვის, ასევე უკვე დამტკიცებული სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების კორექტირების საფუძველს.

მიუხედავად იმისა, რომ გარდა ავტორიზაციის განაცხადის წარდგენისა, მოქმედი კანონმდებლობა საგანმანათლებლო დაწესებულებას ავალდებულებს თვიშფასების ანგარიშის წარდგენას სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნულ ცენტრში, მინიმუმ სამ წელიწადში ერთხელ, დაწესებულება პერიოდულად უნდა ახორციელებდეს თვიშეფასებას საკუთარი განვითარების მონიტორინგისა და დაგეგმვის მიზნებისათვის.

ვინაა თვითშეფასების ანგარიშის სამიზნე ჯგუფი?

- ყველა, ვინც პასუხისმგებელია დაწესებულების მიერ ხარისხიანი განათლების მიწოდებაზე;
- დაწესებულების დამფუძნებლები ან/და სამეთვალყურეო საბჭოები;
- დაწესებულების ხელმძღვანელები და მართვის კოლეგიალური ორგანოები;
- სხვა დაინტერესებული მხარეები, პარტნიორები, დონორები, სტუდენტები და მათი დამფინანსებლები და სხვა;

- განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი.

აღნიშნული სამიზნე ჯგუფები თვითშეფასების ანგარიშიდან იღებენ სარწმუნო ინფორმაციას თუ რამდენად ასრულებს დაწესებულება დეკლარირებულ მისიას, იცავს ღირებულებებს, რა პროგრესს განიცდის თვითშეფასებებს შორის პერიოდში, განვითარების რა საჭიროებების უდგას და სხვა.

თვითშეფასება ხარისხის განვითარების ციკლის „შეაფასე“ ეტაპის ინსტუმენტია. მხოლოდ ობიექტური თვითშეფასება იძლევა შემდგომი განვითარების აქტივობების იდენტიფიცირებისა და სწორად დაგეგმვის შესაძლებლობას. გარე შემფასებლისათვის თვითშეფასების ანგარიში წარმოადგენს მნიშვნელოვან დოკუმენტს, რომლის მეშვეობითაც ის რწმუნდება, რომ ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა სისტემა გამართულად მუშაობს, იძლევა ხარვეზების იდენტიფიცირების საშუალებას და მის გამოსასწორებლად დაგეგმილი აქტივობები ეფექტური, რეალისტური და მიზანზე ორიენტირებულია.

დაწესებულებაში ყოველთვის იქნება სხვადასხვა მიმართულებით მუშაობის გაუმჯობესების საჭიროება. ეს გარემოება ვერ იქნება დაწესებულების მუშაობის უარყოფითი შეფასების საფუძველი. მთავარია, დაწესებულებას თვითონვე გააჩნდეს ამ საჭიროებათა იდენტიფიცირების და შემდგომი აქტივობების სწორად დაგეგმვის რესურსი.

თვითშეფასების პროცესი რამდენიმე ნაბიჯს მოიცავს:

1. შესაფასებელი სტანდარტების სწორად გააზრება. შესაბამისი ინდიკატორები იძლევა სტანდარტის სწორად გააზრების შესაძლებლობას;
2. დაწესებულების სტანდარტებთან შესაბამისობის დონის აღმწერების სწორად გააზრება (სრულად, ნაწილობრივ ან არ შეესაბამება);
3. მტკიცებულებების მოპოვება/შეგროვება, რომლებიც ადასტურებენ დაწესებულების არსებული მდგომარეობის შესაბამისობას სტანდარტის მოთხოვნებთან;
4. თითოეული სტანდარტის მიხედვით მოკლე, შეფასებითი ხასიათის და ლაკონური ტექსტის ჩამოყალიბება;
5. ანგარიშის ბოლოს თვითშეფასების პროცესში გამოყენებული მონაცემების შეგროვებისა და ანალიზის პროცესის მოკლე აღწერა.

სტანდარტების შეფასების ნარატივის ჩამოყალიბებისას აქცენტები უნდა გაკეთდეს ამ მხრივ ა) ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებაზე, ბ) მიღწევების შენარჩუნებისადმი მიმართულ ქმედებებზე, გ) სუსტი მხარეების გაუმჯობესებისაკენ მიმართულ ქმედებებზე.

თუ თვითშეფასება შესრულებულია ობიექტურად, ეს იძლევა საშუალებას დაწესებულება დაუბრუნდეს იმ საკითხებს, რა ნაწილშიც სისუსტეებია დაფიქსირებული და აღმოფხვრას ისინი. ობიექტურად შესრულებული თვითშეაფასება ავტიორიზაციის წარმატებით გავლის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

მეტი ობიექტურობისათვის, მიღებული პრაქტიკაა დაწესებულებების მიერ პარტნიორი დაწესებულებების რესურსის გამოყენება. ამისათვის დაწესებულების ხალმძღვანელს შეუძლია პარტნიორ დაწესებულებებს სთხოვოს საკუთარი სპეციალსტების ჩართვა, რათა მათ კრიტიკულად განიხილონ თვითშეფასების ანგარიში და გაუზიარონ საკუთარი აღმოჩენები. ზოგჯერ ეს საკითხი დაწესებულებებს შორის გაფორმებული თანამშრომლობის მემორანდუმის ან ხელშეკრულების ერთ-ერთ საგანსაც წარმოადგენს.

ნაწილი 2. ავტორიზაციის პროცესი

მართალია, კანონმდებლობის მიხედვით სსიპ განათლების ხარისხის განვთარების ეროვნული ცენტრი ახორციელებს ავტორიზაციის პროცესს, თუმცა ის მხოლოდ ორგანიზებას უწევს ამ პროცესის განხორციელებას კანონმდებლობის მოთხოვნათა შესაბამისად.

ავტორიზაციის პროცესში ჩართული სხვა მნიშვნელოვანი მხარეებია ექსპერტთა კორპუსი და პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის საბჭო.

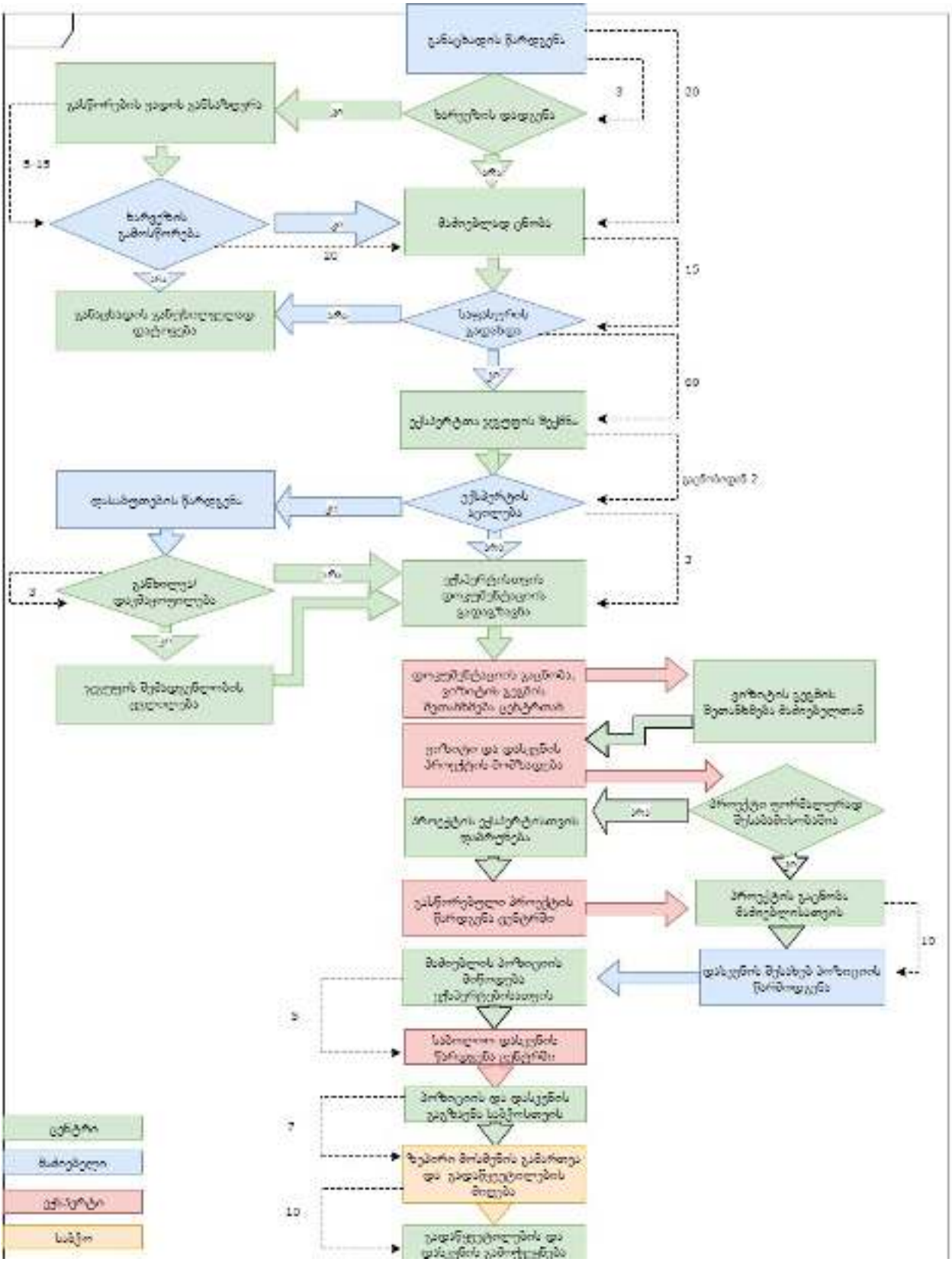
ექსპერტთა კორპუსის წევრებისაგან იქმნება ექსპერტთა ჯგუფები, რომლებიც ახორციელებელ ვიზიტს დაწესებულებებში და შეისწავლიან თვითშეფასების ანგარიშს. ახდენენ მტკიცებულებათა გამოკვლევას და ადგენენ დასკვნას, რომელიც ავტორიზაციის საბჭოს მიერ განხილვის საგანია. ექსპერტთა შერჩევას, კორპუსში შეყვანას, პროფესიულ განვითარებას ად მათ მიმართ დისციპლინურ დევნას ცენტრი ახორციელებს დადგენილი წესით.

ავტორიზაციის საბჭო საქართველოს პრემიერ-მინისტრის ბრძანებით შექმნილი ორგანოა, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას პროფესიული საგანმანათლებლო

დაწესებულებისათვის ავტორიზაციის მინიჭების, ავტორიზაციაზე უარის თქმის ან ავტორიზაციის გაუქმების თაობაზე. კანონით უზრუნველყოფილია საბჭოს მუშაობის დამოუკიდებლობა. ცენტრი მხოლოდ სამდივნოს ფუნქციას ასრულებს.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ავტორიზაციის პროცესი შესაძლებელია 180 დღის განმავლობაში მიმდინარეობდეს. ეს მოიცავს პერიოდს ავტორიზაციის მაძიებლის მიერ საავტორიზაციო განაცხადის წარდგენიდან ავტორიზაციის საბჭოს შესაბამისი გადაწყვეტილების გამოქვეყნების ჩათვლით.

ავტორიზაციის პროცესი სქემატურად შემდეგნაირად გამოიყურება:



დაწესებულების დირექტორის როლი ავტორიზაციის პროცესში უმნიშვნელოვანესია, რადგანაც ის როგორც წესი არის დაწესებულების წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილი პირი. შესაბამისად, ცენტრი დაწესებულების დირექტორთან ახორციელებს კომუნიკაციას.

დირექტორის კომპეტენტური და თანამშრომლობითი პოზიცია ავტორიზაციის პროცესში მნიშვნელოვნად განაპირობებს ავტორიზაციის შედეგს.

ამ სახელმძღვანელოში განვიხილოთ ავტორიზაციის პროცესის ის ეტაპები, რაზეც დაწესებულება მისი ხელმძღვანელის მეშვეობითაა პასუხისმგებელი.

საავტორიზაციო განაცხადის წარდგენა

საავტორიზაციო განაცხადის წარდგენა წლის ნებისმიერ დროსაა შესაძლებელი, თუმცა გასათვალისწინებელია ადმინისტრაციული წარმოების ვადები, რაზეც ზემოთ გვქონდა საუბარი.

განაცხადი წარმოადგენს საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის მოთხოვნების შესაბამისად შედგენილ წერილს, რასაც თან უნდა ერთვოდეს სტატუსის მაძიებლის თვითშეფსების კითხვარი, ამავე კითხვარით განსაზღვრული თანდართული დოკუმენტაცია, რომელიც ძირითადად მტკიცებულებებს წარმოადგენს, ასევე ავტორიზაციის განაცხადის განხილვის საფასურის გადახდის ქვითარი.

განაცხადის წარდგენიდან 3 დღის ვადაში ცენტრი ამოწმებს წარდგენილი განაცხადის შესაბამისობას ზემოთ აღნიშნულ მოთხოვნებთან. ცენტრის მიერ შემოწმების საგანია ყველა დოკუმენტის/დანართის ფიზიკური არსებობა. ცენტრი დოკუმენტაციას არ განიხილავს შინაარსობრივად. ამ სამუშაოს ექსპერტთა ჯგუფი ასრულებს.

თუ განაცხადი სრულყოფილია, გამოიცემა ბრძანება დაწესებულების ავტორიზაციის მაძიებლად ცნობის შესახებ, რითაც განისაზღვრება ავტორიზაციის საფასური (ყურადღება მიაქციეთ, რომ ავტორიზაციის განაცხადის განხილვის საფასური არ არის ავტორიზაციის საფასური). დაწესებულებას განესაზღვრება ვადა ამ საფასურის გადასახდელად და გადახდის დამადასტურებელი დოკუმენტის ცენტრში წარსადგენად. საფასური დაითვლება მაძიებლის თვითშეფასების განაცხადში ასახულ მონაცემებზე დაყრდნობით.

თუ განაცხადი არასრულყოფილია, დაწესებულებას განესაზღვრება ხარვეზის გასწორების ვადა, რის შესახებაც ეცნობება ოფიციალური კორესპონდენციით.

ცენტრის მიერ დადგენილ ვადებში დაწესებულების მიერ ხარვეზების გამოუსწორებლობის ან საფასურის გადაუხდელობის შემთხვევაში ცენტრი იღებს გადაწყვეტილებას განაცხადის

განუხილველად დატოვების შესახებ. ამ დროს განაცხადის განხილვის საფასური უკან დაბრუნებას არ ექვემდებარება.

სხვა შემთხვევაში ცენტრი ქმნის ავტორიზაციის ექსპერტთა ჯგუფს და განსაზღვრავს დაწესებულებაში ვიზიტის ვადებს. აღნიშნულის თაობაზე ბრძანება ეგზავნება დაწესებულებას, რომელსაც, სათანადო დასაბუთებით უფლება აქვს მოითხოვოს ექსპერტის აცილება.

ცენტრი განიხილავს დაწესებულების დასაბუთებას ექსპერტის აცილების თაობაზე და თუ

არსებობსსაქართველოსზოგადიადმინისტრაციულიკოდექსის 92-ემუხლითდადგენილიგარემოებაანარსებობსავტორიზაციის ექსპერტთა შერჩევის , საქმიანობისა და ექსპერტთაკორპუსის წევრობის შეწყვეტის წესითგანსაზღვრულიგარემოება, ცენტრი მიიღებს გადაწყვეტილებას ექსპერტის შეცვლის თაობაზე.

ექსპერტებს ეგზავნებათ დაწესებულების მიერ წარმოდგენილი განაცხადი და ყველა დოკუმენტი და იწყებენ საკითხის შესწავლას. მნიშვნელოვანია, რომ ექსპერტები დასკვნის დიდ ნაწილს სწორედ ამ დოკუმენტებზე დაყრდნობით, ვიზიტამდე ადგენენ. ასევე იდენტიფიცირებას უწევენ იმ საკითხებს, რაც დამატებით, ვიზიტის დროს უნდა იქნას შესწავლილი. ამიტომაც ადგენენ დღის წესრიგის პროექტს, რომელსაც უთანხმებენ დაწესებულებას. დღის წესრიგის შეთანხმების იდეაა დაწესებულების მომზადება ვიზიტისათვის და ორგანიზაციული საკითხების წინასწარ მოგვარება, რათა ვიზიტმა ეფეტურად და შედეგიანად ჩაიაროს.

დირექტორი პასუხისმგებლობით უნდა მოეკიდოს ვიზიტის განხორციელების პერიოდს და მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი ექსპერტების მუშაობას. ამისათვის უნდა გამოყოს მათთვის სამუშაო სივრცე და უზრუნველყოს ხელმისაწვდომობა საოფისე ტექნიკასა და ინტერნეტთან.

რეკომენდაციაა, რომ ექსპერტებთან კომუნიკაციას დაწესებულების ხელმძღვანელი ახორციელებდეს პირადად ან ამისათვის გამოყოს საკონტაქტო პირი. ეს დაწესებულების ინტერესებშივე შედის, რათა სწორედ მათ მიერ მიწოდებული დოკუმენტაცია თუ ინფორმაცია ექსპერტების მიერ განიხილება ოფიციალურად მიწოდებულ მასალად, განსაკუთრებით კი სხვადასხვა წყაროს მიერ მიწოდებული განსხვავებული მასალების

შემთხვევაში. ეს მიდგომა არ ვრცელდება მიზნობრივი ჯგუფების ინტერვიურების შედეგებზე.

დაწესებულების დირექტორი ვიზიტის პერიოდშივე უნდა აკვირდებოდეს ექსპერტთა ჯგუფის მუშაობას, რათა ვიზიტის დასრულებისას შეძლოს მათი მუშაობის ობიექტური შეფასება. ეს მნიშვნელოვანია, რადგანაც ექსპერტთა ობიექტური შეფასების გზით დაწესებულება ხელს უწყობს ცენტრს ექსპერტთა კორპუსის განვითარების საქმეში.

ლოგიკურია, ვიზიტის პერიოდში არსებობს დაწესებულების დირექტორის და თანამშრომლების მოლოდინი ექსპერტთა ჯგუფის შეფასებებთან დაკავშირებით. ამისათვის ვიზიტის დასასრულს ექსპერტთა ჯგუფი ვალდებულია დაწესებულებას გაუზიაროს ძირითადი დასკვნები. თუმცა ეს არაა საბოლოო დასკვნა. საბოლოო დასკვნის ჩამოყალიბება დამატებით, შრომატევადი პროცესია, რაშიც დაწესებულება მნიშვნელოვან როლს ასრულებს.

მას შემდეგ, რაც ექსპერტთა ჯგუფი შეადგენს დასკვნის პროექტს და წარადგენს ცენტრში, ცენტრი დასკვნის პროექტს განიხილავს შემდეგ მოთხოვნებთან ფორმალური შესაბამისობის თვალსაზრისით:

- დასკვნის პროექტი მკაფიო და ნეთელია;
- ენობრივად გამართულია;
- არგუმენტირებული და მტკიცებულებებით გამყარებულია.

ეს არ აძლევს ცენტრს უფლებას შინაარსობრივ საკითხებში ჩავიდეს და იმოქმედოს ექსპერტთა საერთო დასკვნებზე. მას შემდეგ, რაც დასკვნის პროექტი დააკმაყოფილებს ფორმალურ მოთხოვნებს, ის ეგზავნება დაწესებულებას, რომელსაც 10 დღის ვადაში უფლება აქვს წარმოადგინოს საკუთარი პოზიცია დასკვნაში არსებულ ფაქტობრივ გარემოებებთან დაკავშირებით.

აქ საყურადღებოა, რომ დაწესებულებისაგან მოითხოვება პოზიცია დასკვნაში არსებული ფაქტობრივი გარემოებების შესახებ. ეს არ აძლევს დაწესებულებას ხარვეზების გამოსწორების და ახალი მტკიცებულებების წარმოდგენის შესაძლებლობას. არამედ, დაწესებულებამ შესაძლოა საკუთარი არგუმენტები დაუპირისპიროს ექსპერტთა დასკვნაში უკვე ასახულ ინფორმაციას და დასკვნებს, რაც ვიზიტის პერიოდში არსებულ გარემოებებს ეყრდნობა. ექსპერტთა ჯგუფი ვერ შეისწავლის ახალ მტკიცებულებებს, რადგანაც ეს მათ

მანდატში არ შედის. გარდა ამისა, საბჭო კანონის საფუძველზე მხედველობაში ვერ მიიღებს იმ დოკუმენტაციას, რაც ვიზიტის შემდგომ პერიოდში შეიქმნა.

ექსპერტთა ჯგუფი ეცნობა დაწესებულების პოზიციას. იზიარებს ან არ იზიარებს მას და მხოლოდ ამის შემდეგ ქმნის საბოლოო დასკვნას, რომელიც ავტორიზაციის საბჭოს სხდომაზე განიხილება.

ავტორიზაციის საბჭოს სხდომა, რომელზეც ზეპირი მოსმენა იმართება საჯაროა და დაწესებულება როგორც წესი მასში იღებს მონაწილეობას მისი დირექტორის ან/და მისი ნდობით აღჭურვილი სხვა პირების მეშვეობით. თუ დირექტორი ზეპირ მოსმენას პირადად ვერ ესწრება, დაწესებულებებს უნდა გააჩნდეთ წარმომადგენლობითი უფლებამოსილების დამადასტურებელი ოფიციალური დოკუმენტი (მაგალითად ოფიციალური წერილი), რომელსაც წარუდგენენ საბჭოს საკითხის განხილვის დაწყებისას. საბჭო გადაწყვეტილებას ავტორიზაციის შესახებ იღებს ღია კენჭისყრით, იმავე დღეს, თუმცა უფლებამოსილია საკითხის დამატებით შესწავლის მიზნით განხილვა გადადოს.

ზეპირ მოსმენაზე დაწესებულებს შეუძლია წარმოადგინოს საკუთარი პოზიცია, დამატებითი არგუმენტები ან რაიმე სახის შუამდგომლობა. დაწესებულებამ უნდა გაითვალისწინოს, რომ საბჭოს წევრებს უკვე მიწოდებული აქვთ დაწესებულების სავატორიზაციო განაცხადი, მასზე დართული ყველა დოკუმენტაცია, ექსპერტთა დასკვნა და დაწესებულების არგუმენტირებული წერილობითი პოზიცია.

საბჭოს მიერ მიღებული გადაწყვეტილება ფორმდება საბჭოს გადაწყვეტილების სახით, რაც ექსპერტთა დასკვნასთან ერთად, სხდომის ჩატარებიდან 10 დღის ვადაში ოფიციალურად ქვეყნდება ცენტრის ვებ-გვერდზე, რითაც ავტორიზაციის პროცედურა სრულდება.

დაწესებულებას უფლება აქვს მისთვის არასასურველი გადაწყვეტილება გაასაჩივროს სააპელაციო საბჭოსთან ან სასამართლოში, კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

ნაწილი 3. ავტორიზაციის შემდგომი პერიოდი

დაწესებულების განვითარება

ავტორიზაციის პროცესის დასრულება ორგანიზაციის, როგორც პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულების ფუნქციონირების დასაწყისია. შესაბამისად, დაწესებულება კი არ ასრულებს, არამედ იწყებს მუშაობას შემდგომი განვითარებისათვის.

კოლეჯების წარმომადგენლებს შორის არსებობს მცდარი შეხედულება, თითქოს დაწესებულების მდგომარეობა უნდა შენარჩუნდეს ავტორიზაციის მიღების მდგომარეობით. როდესაც დაწესებულება ავტორიზაციის პერიოდში არ ვითარდება, ეს პირიქით, ავტორიზაციის დაკარგვის საფრთხეს ქმნის.

პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულება ვალდებულია ხარისხის უზრუნველყოფის ციკლზე დაყრდნობით იზრუნოს პროგრამების, მათი განხორციელების და დაწესებულების ყველა პროცესის განვითარებაზე, რაც მის სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში უნდა იყოს ასახული.

პროცესების შემდგომი განვითარება იწვევს ცვლილებებს საგანმანათლებლო პროგრამებში, მის განსახორციელებლად საჭირო მატერიალურ-ტექნიკურ აღჭურვილობასა და განმახორციელებელ პერსონალში, დაწესებულების მიერ დადგენილ რეგულაციებში.

პროფესიული განათლების სისტემა დინამურად ვითარდება. იცვლება საკანონმდებლო საფუძვლებიც. შესაბამისად, დირექტორი ვალდებულია კოლეჯში შექმნას ისეთი ეფექტური მექანიმები, რომელიც უზრუნველყოფს საკანონმდებლო სიახლეების გაცნობასა და დაწესებულების შიდა მარეგულირებელი აქტების და პროცედურების მათთან შესაბამისობაში მოყვანას.

გარდა ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმებისა, დაწესებულების შემდგომი განვითარებისათვის უამრავი ინფორმაციის წყარო არსებობს. ესაა სხვადასხვა დონორი ორგანიზების და ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის, ასევე სხვა ორგანიზაციების მიერ ორგანიზებული სამუშაო შეხვედრები, სემინარები, ტრენინგები და სხვა სახის ღონისძიებები. კოლეჯის დირექტორი უნდა უზრუნველყოფდეს შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პერონალის აღნიშნულ ღონისძიებებზე დასწრებას, ხოლო ღონისძიების დასრულების შემდეგ ორგანიზებას უწევდეს მასალების და ინფორმაციის გაზიარებას სხვა თანამშრომლებისათვის, რომელთა ფუნქციებსაც პირაპირ თუ ირიბად უკავშირდება ღონისძიების თემატიკა. ამისათვის მიღებული პრაქტიკაა ღონისძიების მონაწილის მიერ წერილობითი ანგარიშის წარდგენა, რომელიც გასაცნობად დაეგზავნება დაინტერესებულ პირებს, ხოლო საკითხის შინაარსიდან გამომდინარე, შიდა სამუშაო შეხვედრების ჩატარება დაინტერესებულ პირთა მონაწილეობით.

დაწესებულების ხელმძღვანელობა ასევე უნდა უზრუნველყოფდეს სხვა დაწესებულებების წარმოებასთან დაკავშირებული ავტორიზაციის საბჭოს ოქმების, გადაწყვეტილებების და ექსპერტთა დასკვნების პერიოდულ განხილვებს. ცენტრი ამ დოკუმენტაციის საჯაროობას უზრუნველყოფს მათი ვებ-გვერდზე განთავსებით, რომლის მიზანია ცენტრის საქმიანობის გამჭვირვალეობა, თუმცა დაწესებულებებმა უნდა ისარგებლონ ამ შესაძლებლობით, რათა „სხვების შეცდომებზე ისწავლონ“ ან სხვათა საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითები გაიზიარონ, რაც ექსპერტთა დასკვნებში ცალკე ნაწილებადაა გამოტანილი.

<u>ცენტრის ინფორმირება ავტორიზაციის პერიოდში</u>

ავტორიზაციის პერიოდში კანონმდებლობა ავალდებულებს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს განახორციელონ ცენტრის ინფორმირება შემდგომი ცვლილებების შემთხვევებში:

საგანმანათლებლოდაწესებულებისმიერსასწავლოფართისანმისამართისცვლილებისშემთხვევაშიდაწესებულებავალდებულიაცენტრსწერილობითაცნობოსშეცვლილფართში/მისამართზესაქმიანობისგანხორციელებისდაწყებამდე **30 კალენდარულიდღითადრე**, გარდაგადაუდებელიაუცილებლობითგამოწვეულიშემთხვევებისა, რადროსაცდაწესებულებავალდებულიაშეცვლილფართში/მისამართზესაქმიანობისგანხორციელებისდაწყებისშესახებცენტრსაცნობოსდაუყოვნებლივდაწარუდგინოსფართისმართლზომიერმფლობელობაშიარსებობისდამადასტურებელიდოკუმენტაცია.

სასწავლო ფართის ან მისამართის ცვლილება, როგორც წესი, წინასწარ დაგეგმილი პროცესია და 30 დღით ადრე ცენტრის ინფორმირების შესაძლებლობა რეალურია. გამომდინარე იქედან, რომ ავტორიზაციის სტანდარტები ითვალისწინებს მატერიალური რესურსის შესაბამისობას პროგრამების განხორციელების მიზნებთან, ასევე ადგენს მოთხოვნებს სასწავლო ფართის მიმართ, ცენტრი უნდა დარწმუნდეს, რომ დაწესებულება ასეთ შემთხვევაში არ არღვევს სტანდარტებს.

აღნიშნული ცვლილება შესაძლებელია უკავშირდებოდეს:

- სასწავლო ფართის დამატებას (ახალი შენობები, სახელოსნოები, ფართის გარემონტება და ექსპლოატაციაში შეყვანა და სხვა, რაც ზრდის დაწესებულების რესურსებს);
- დაწესებულების მიერ მისამართის შეცვლას (საიჯარო ხელშეკრულების გაუქმებას, შენობის შეცვლას);

- დაწესებულების მიერ სხვა მუნიციპალიტეტებში სამიანობის გაფართოებას;
- დაწესებულების მიერ ფართის შემცირებას ან სხვა მუნიციპლიტეტში საქმიანობის შეწყვეტას;

თუმცა არსებობს ალბათობა, რომ აღნიშნული ცვლილება სპონტანურად ხდება, რაც შესაძლოა გამოწვეული იყოს ფორს-მაჟორული გარემოებით, სტიქიური მოვლენების ან სხვა სახის დაუძლეველი ძალის მოქმედებით და სხვა. ასეთ შემთხვევაში ინფორმირება უნდა მოხდეს დაუყოვნებლივ.

იმშემთხვევაში,
თუსაგანმანათლებლოდაწესებულებისმიერავტორიზაციისმინიჭებისმომენტიდანპროფესიულიგანათლებისმასწავლებლებისსაერთორაოდენობისცვლილებამ (გაზრდა ან შემცირება)მიაღწია 10%-ს, დაწესებულებავალდებულიაცვლილებიდან **30კალენდარულიდღისვადაში** წერილობითაცნობოსცენტრსაღნიშნულისშესახებ.
ამ სახის ინფორმაციის მიწოდება მიზნად ისახავს ადამიანურ რესურსთან დაკავშირებულ სტანდარტთან დაწესებულების შესაბამისობის უზრუნველყოფას. ინფორმირების მიზნიდან გამომდინარე, ლოგიკურია, რომ ცენტრისათვის მიწოდებული ინფორმაცია მასწავლებელთა შემცირების შემთხვევაში უნდა მონაცემებს თუ პროგრამის რომელ კომპონენტებს უძღვებოდა მასწავლებელი, ხომ არ შეუქმნის შემცირება საფრთხეს პროგრამის შესაბამისი კომპონენტების განხორციელებას, ვინ ჩაანაცვლა ეს მასწავლებელი და არის თუ არა ის კვალიფიციური შესაბამისი მოდულების განსახორციელებლად. მასწავლებელთა რაოდენობის გაზრდის შემთხვევაში კი ინფორმაცია მასწავლებლის შესახებ, მისი კვალიფიკაციის დამადასტურებელი დოკუმენტაცია, რაც ადასტურებს მასწავლებლის მიერ მიღებული განათლების ან სამუშაო გამოცდილების შესაბამისობას მის მიერ განსახორციელებელ მოდულებთან.

საგანმანათლებლოპროგრამისსწავლისშედეგებისცვლილებისშემთხვევაშისაგანმანათლებლოდაწესებულებავალდებულიაცენტრსწერილობითაცნობოსცვლილებისგანხორციელებიდან **30 კალენდარულიდღისვადაში** დაწარუდგინოსსაგანმანათლებლოპროგრამა, ასევეცვლილებებისგანხორციელებისშესახებგამოცემულიაქტი.

დაწესებულების მიერ შემუშავებულ პროგრამებში განხორციელებული ცვლილებები პროგრამის შემდგომი განვითარებისათვის აუცილებელია და ამ ცვლილებების საჭიროება დასაბუთებული უნდა იყოს, რაც სამართლებრივად ცვლილების შესახებ გამოცემული აქტის, როგორც წესი, დირექტორის ბრძანების გამოცემის საფუძვლებში უნდა იყოს მითითებული. ამიტომაც პროგრამაში ნებისმიერი ცვლილება შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ან პირის ინიციატივით იწყება. ცვლილებები დაწესებულების მიერ დადგენილი წესის შესაბამისად უნდა განხორციელდეს და იმავე პირმა დაამტკიცოს, რომელიც პროგრამის დამტკიცებაზეა უფლებამოსილი.

ცვლილების საფუძველი შეიძლება გახდეს დაწესებულების მიერ განხორციელებული კვლევის შედეგები, რის საფუძველზეც შესაძლოა შეიცვალოს სწავლების მეთოდები, შეფასების ინსტრუმენტები, საგანმანათლებლო რესურსები, მოდულის განმახორციელებელი პირი, სწავლების მიდგომის (მაგალითად დუალური) შეცვლა, ტექნიკური ხარვეზების გასწორება ან სასწავლო გეგმის შეცვლა და სხვა.

დაწესებულებას არ მოეთხოვება ყველა ამ ცვლილების შესახებ ცენტრის ინფორმირება. ინფორმირების ვალდებულება დგება მხოლოდ **პროგრამის სწავლის შედეგების ცვლილებისას**, რაც შესაძლებელია განხორციელდეს დაწესებულების ინიციატივით ან გარე ფაქტორებით.

დაწესებულების ინიციატივით პროგრამის სწავლის შედეგები შეიცვლება არჩევითი მოდულების დამატების ან ამოღების შემთხვევაში, რაც სხვადასხვა მიზეზით შეიძლება იყოს გამოწვეული. მაგალიტად დაწესებულების რესურსების ცვლილება ან ისეთი მოდულების დამატება, რაც პარტნიორმა საწარმომ მოითხოვა, რაც უკეთ შეუწყობს ხელს კურსდამთავრებულის დასაქმებას ან მისი პიროვნული ინტერესების რეალიზებას.

გარე მიზეზებით სწავლის შედეგების შეცვლა მოხდება პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამის ჩარჩო დოკუმენტებში (საგანმანათლებლო სტანდარტებში) ცვლილებების განხორციელების შემთხვევაში, რა დროსაც დაწესებულება ვალდებულია საკუთარი პროგრამა შესაბამისობაში მოიყვანოს ჩარჩო დოკუმენტთან.

ცენტრისათვის მიწოდებული ინფორმაცია უნდა იყოს საკმარისი იმის დასადგენად, თუ რა მიზეზით იყო გამოწვეული ცვლილება და კონკრეტულად რა შეიცვალა.

ზემოთ აღნიშნული ინფორმირების სამივე შემთხვევაში (ფართი, მასწავლებლები, პროგრამა) ცენტრი იხილავს მოწოდებულ ინფორმაციას და საჭიროების შემთხვევაში განახორციელებს მონიტორინგს, რაზეც ქვემოთ გვექნება საუბარი. ამიტომაც,

დაწესებულებისა და ცენტრი რესურსების დაზოგვის მიზნით დირექტორმა უნდა იზრუნოს, რომ ცენტრისათვის მიწოდებული ინფორმაცია ამომწურავი იყოს იმის დასადგენად, რომ ცვლილების გამო ავტორიზაციის სტანდარტებთან შესაბამისობა არ დგას კითხვის ნიშნის ქვეშ.

<u>თვითშეფასება</u>

ჩვენ უკვე განვიხილეთ თვითშეფასება როგორც ავტორიზაციისათვის მომზადების დასკვნითი ეტაპი. თუმცა ასევე აღვნიშნეთ, რომ დაწესებულება პერიოდულად უნდა ახორციელებდეს თვითშეფასებას ავტორიზაციის პერიოდში, რაც ხარისხის ციკლის „შეაფასე“ ეტაპის, მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია და შეფასების შედეგებს იყენებდეს დაწესებულების პროცესების გასაუმჯობესებლად.

მოქმედი კანონმდებლობის მიხედვით ავტორიზებული საგანმანათლებლო დაწესებულება ვალდებულია თვითშეფასების ანგარიში გარკვეული პერიოდულობით ოფიციალურად წარადგინოს ცენტრში, ცენტრის დირექტორის მიერ დამტკიცებული ფორმით. ანგარიშის წარდგენის ვადების შესახებ ცენტრის დირექტორი გამოსცემს ინდივიდუალურ ადმინისტრაციულ-სამართლებრივ აქტს, რაც ეცნობებათ დაწესებულების ხელმძღვანელებს, თუმცა ანგარიში წარდგენილ უნდა იქნეს არანაკლებ 3 წელიწადში ერთხელ.

თვითშეფასების ანგარიშის წარდგენის მიზანია რომ ნათლად წარმოჩინდეს დაწესებულების მუშაობა საანგარიშო პერიოდში, დაწესებულების რეგრესი თუ პროგრესი მისი საქმიანობის ცალკეული მიმართულებებით, მოხდეს სუსტი და ძლიერი მხარეების იდენტიფიცირება როგორც დაწესებულების, ისე სისტემურ დონეზე, სწორად დადგინდეს სისტემურ დონეზე შემდგომი ინტერვენციების საჭიროებები და ბოლოს, ცენტრი დარწმუნდეს, რომ დაწესებულება არ არღვევს ავტორიზაციის სტანდარტებს.

აღნიშნული მიზნების მისაღწევად დაწესებულების დირექტორი განსაკუთრებული პასუხისმგებლობით უნდა მოეკიდოს თვითშეფასების ანგარიშის შედგენის ორგანიზების საკითხს და უზრუნველყოს თვითშეფასების მაქსიმალური ობიექტურობა.

პროგრამების დამატება, პროფესიულ სტუდენტთა კონტინგენტის გაზრდა

ავტორიზებულ რეჟიმში ყოფნის პერიოდში დაწესებულება მუდმივად უნდა ვითარდებოდეს და აღნიშნულის შედეგად შესაძლოა დღის წესრიგში დადგეს ახალი პროგრამების დამატების ან სტუდენტთა კონტინგენტის გაზრდის საჭიროება.

ორივე შემთხვევაში, დაწესებულების გადაწყვეტილება ახალი პროგრამის დამატების ან სტუდენტთა კონტინგენტის გაზრდის თაობაზე სათანადო არგუმენტაციას უნდა ეყრდნობოდეს.

ახალი პროგრამის დამატების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას, ხელმძღვანელმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ ეს პროცესი მნიშვნელოვანი სამუშაოების შესრულებას უკავშირდება რაც ფინანსურ, ადამიანურ და მატერიალურ რესურსებთანაა დაკავშირებული. განსაკუთრებით კი მაშინ, როდესაც ახალი პროგრამა სწავლების სხვა სფეროს განეკუთვნება. ამ დროს ყურადღება უნდა მიექცეს დაწესებულების მისიას და სტრატეგიას, თუ რამდენად შეესაბამება ახალი პროგრამა დაწესებულების მიერ დეკლარირებულ მიზნებს, განსაკუთრებით კი მისიაში გაცხადებულ დაწესებულების პროფილს.

როდესაც დაწესებულება მის პროფილურ მიმართულებებში აფართოებს პროგრამების სპექტრს, დაწესებულებამ ყურადღება უნდა მიაქციოს თუ რამდენადაა გამოყენებული მის ხელთ არსებული მატერიალური რესურსები და აჭღურვილობა უკვე არსებული პროგრამების მიზნებისათვის.

პროგრამების დამატების არგუმენტად შესაძლოა გამოყენებული იქნეს შრომის ბაზრის უახლესი კვლევები, პარტნიორი ბიზნეს სუბიექტების ინიციატივები, ქვეყნის ხელისუფლების მიერ გაცხადებული პრიორიტეტები და სხვა.

სტუდენტთა კონტინგენტის გაზრდის შესახებ გადაწყვეტილებაც გამყარებული უნდა იყოს სათანადო გარემოებებით, კონკრეტულად კი კონტინგენტის გაზრდის განაცხადში ნათლად უნდა სჩანდეს, რომ დაწესებულებას გააჩნია სათანადო ადამიანური და მატერიალური რესურსი სტუდენტთა კონტინგენტის გაზრდისათვის. აღნიშნულს რამდენიმე გარემოება შეიძლება დაედოს საფუძვლად, მაგალითად შეიძინა დამატებითი აღჭურვილობა და დაიმატა შესაბამისი ფართი, გააუქმა რომელიმე პროგრამა და გამოთავისუფლებულ რესურსს გამოიყენებს სხვა პროგრამისათვის, არსებული რესურსი თავიდანვე სრულად არ იყო გამოყენებული ან ცვლის პროგრამის განხორციელების მიდგომას და მაგალითად,

დუალური სწავლების მიდგომაზე გადადის, რაც საშუალებას აძლევს საკუთარი რესურსიდან დატვირთვა პარტნიორი საწარმოს რესურსებზე გადაიტანოს.

პროგრამების დამატების შესახებ დაწესებულება დადგენილი ფორმის განაცხადით მიმართავს სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნულ ცენტრს. განაცხადის ფორმას თან დაურთავს ყველა საჭირო დოკუმენტაციას, რაც განაცხადის ფორმითაა მოთხოვნილი.

განაცხადის წარდგენისას დაწესებულებას უნდა გააჩნდეს პროგრამის განხორციელებისათვის საჭირო ტექნიკური აღჭურვილობა, ჰყავდეს სათანადო კვალიფიკაციის ადამიანური რესურსი, საჭიროების შემთხვევაში კი- გაფორმებული მემორანდუმები/ხელშეკრულებები პარტნიორ საწარმოებთან.

დაწესებულებამ უნდა გაითვალისწინოს, რომ პროგრამის დამატების შესახებ ადმინისტრაციული წარმოების ვადა 90 დღეა. ამიტომაც განაცხადის წარდგენისას, რაც მთელი წლის განმავლობაშია შესაძლებელი, მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული თუ როდის აპირებს პროგრამაზე მიღების გამოცხადებას. პროგრამის დამატების შესახებ ადმინისტრაციული წარმოება ზემოთ მოცემული პროცესის შესაბამისად მიმდინარეობს (იხ. ავტორიზაციის პროცესი) იმ განსხვავებით, რომ პროგრამის დამატების ან სტუდენტთა კონტინგენტის გაზრდის განაცხადის წარდგენის ეტაპზევე მოითხოვება შესაბამისი საფასურის გადახდის დამადასტურებელი დოკუმენტის წარდგენა (ავტორიზაციის შემთხვევაში საფასურის გადახდა ხდება განაცხადის წარდგენის შემდეგ, დაწესებულების ავტორიზაციის მაძიებლად ცნობის შემთხვევაში).

ახალი პროგრამის განხორციელების ან გაზრდილი კონტინგენტის მიღების უფლება დაწესებულებას აქვს მხოლოდ ავტორიზაციის საბჭოს მიერ დადებითი გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში. უარყოფითი გადაწყვეტილების შემთხვევაში კი დაწესებულება აგრძელებს საქმიანობას იმ რეჟიმში, რა რეჟიმშიც საქმიანობდა შესაბამისი განაცხადის წარდგენამდე, თუ საბჭოს მიერ სხვა გადაწყვეტილება არ იქნება მიღებული.

სტუდენტთა კონტინგენტი პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების ფარგლებში განისაზღვრება თითოეული პროგრამისათვის ცალ-ცალკე. ასევე, თითოეული პროგრამისათვის განისაზღვრება პროგრამის განხორციელების ადგილი. ამიტომაც დაწესებულების ხელმძღვანელმა მხედველობაში უნდა იქონიოს, რომ ექსპერტული

შეფასება და ავტორიზაციის საბჭოს მიერ განხილვა შეეხება დაწესებულების მიერ განაცხადით მოთხოვნილ ზღვრულ რაოდენობას. დაწესებულება არაა უფლებამოსილი დაწყებული წარმოების ფარგლებში კიდევ უფრო გაზარდოს სტუდენტთა მოთხოვნილი ზღვრული ოდენობა. საბჭო, ექსპერტთა ჯგუფის და დაწესებულების წარმომადგენლების, ასევე დაინტერესებულ მხარეთა პოზიციების შეჯერების საფუძველზე ან დაეთანხმება დაწესებულების მოთხოვნას სტუდენტთა ზღვრული რაოდენობის გაზრდის თაობაზე ან სათანადო დასაბუთებით შეუძლია მიიღოს გადაწყვეტილება მოთხოვნილი რაოდენობის შემცირების შესახებ.

დაწესებულების ხელმძღვანელმა უნდა იზრუნოს სტუდენტთა კონტინგენტის სწორად განსაზღვრაზე. გაითვალისწინოს დაწესებულების რესურსები და პროგრამის თავისებურებები და უზრუნველყოს სტუდენტთა ფაქტობრივი რაოდენობის მუდმივი კონტროლი, რათა არ მოხდეს დაწესებულებისათვის კონკრეტულ პროგრამაზე განსაზღვრული სტუდენტთა ზრღვრული რაოდენობის გადაჭარბება, რაც ავტორიზაციის გაუქმების საფუძველს წარმოადგენს. ასევე მხედველობაშია მისაღები, რომ ერთი პროგრამის ფარგლებში არსებული თავისუფალი ადგილები არ შეიძლება გამოყენებული იქნას სხვა პროგრამის მიზნებისათვის, რადგანაც ეს ზღვრული რაოდენობები კონკრეტული პროგრამის სპეციფიკის შესაბამისადაა დადგენილი.

თავი 10. მონიტორინგი

დაწესებულებაში გეგმიური ან არაგეგმიური მონიტორინგის განხორციელების მიზანია დაწესებულების ავტორიზაციის სტანრატების მოთხოვნებთან შესაბამისობის შემოწმება.

ცენტრი დროითი, ფინანსური და ადამიანური რესურსების თვალსაზრისით შეზღუდულია, რათა წლის განმავლობაში ყველა კოლეჯში განხორციელდეს მონიტორინგი. ამიტომაც ყოველი კალენდარული წლის ბოლოს იწყება მუშაობა მომავალი წლის მონიტორინგის გეგმის შედგენაზე აღნიშნული რესურსების გათვალისწინებით. მონიტორინგის გეგმა წლის დასაწყისში მტკიცდება. აღნიშნული გეგმის მიხედვით განხორციელებულ მონიტორინგს გეგმიური მონიტორინგი ეწოდება.

მონიტორინგის გეგმაში დაწესებულებების შეყვანა წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების შესაბამისად ხორციელდება. აღნიშნული კრიტერიუმების შემუშავება ხდება სხვადასხვა რისკ-ფაქტორების გათვალისწინებით და გეგმაში მოხვდება ყველა დაწესებულება, რომელიც ამ კრიტერუმებს შეესაბამება. გეგმიური მონიტორინგი, როგორც წესი, ავტორიზაციის ყველა სტანდარტთან დაწესებულების შესაბამისობის შემოწმებას გულისხმობს.

არაგეგმიური მონიტორინგის განხორციელების საფუძვლის წინასწარ განსაზღვრა შეუძლებელია. როგორც წესი მას საფუძვლად უდევს დაწესებულების შესახებ დაინტერესებული პირის ან თვით დაწესებულების მიერ მოწოდებული ინფორმაცია (იხ. ცენტრის ინფორმირება), რომელიც იძლევა ვარაუდის საფუძველს, რომ შესაძლებელია ადგილი ჰქონდეს ავტორიზაციის სტანდარტების დარღვევას. არაგეგმიური მონიტორინგის მიზანი შესაძლოა იყოს რომელიმე კონკრეტული ან რამდენიმე სტანდარტთან შესაბამისობის შემოწმება.

მონიტორინგის ვიზიტის ბრძანება დაწესებულებას წარედგინება უშუალოდ ვიზიტის დაწყების წინ ან არაუმეტეს მონიტორინგის ვიზიტამდე 1 დღით ადრე.

მონიტორინგი ყოველთვის არ გულისხმობს დაწესებულებაში ვიზიტს. ის შესაძლოა დაწესებულებიდან დოკუმენტების გამოთხოვის გზითაც განხორციელდეს. ეს დამოკიდებულია შესასწავლი საკითხის შინაარსზე.

პროცედურულად მონიტორინგი ჰგავს ავტორიზაციის პროცესს, თუმცა შედეგები ნაწილობრივ განსხვავებული დგება, რაც გვიჩვენებს, რომ მონიტორინგი დაწესებულების ხარისხის უზრუნველყოფის გარე მხარდაჭერის მექანიზმია.

ავტორიზაციის საბჭო მონიტორინგის შედეგების მიხედვით იღებს გადაწყვეტილებას ავტორიზაციის გაუქმების ან ავტორიზაციის გაუქმებასთან დაკავშირებული ადმინისტრაციული წარმოების შეწყვეტის შესახებ.

იმ შემთხვევაში, თუ საბჭო ჩათვლის, რომ დაწესებულების მონიტორინგის პროცესში დაფიქსირებული ხარვეზები გამოსწორებადია, ის დაწესებულებას განუსაზღვრავს ხარვეზების გამოსწორების ვადას, რაც არ უნდა აღემატებოდეს 60 დღეს და შესაბამისად ამ პერიოდის გასვლის შემდეგ კიდევ დაუბრუნდება საკითხის განხილვას. ეს არის კარგი შესაძლებლობა, რათა დაწესებულებამ გამოასწოროს ავტორიზაციის სტანდარტებთან დაფიქსირებული შეუსაბამობები. აღნიშნულ პერიოდში დაწესებულება რჩება ავტორიზებულ რეჟიმში და ჩვეულებრივ აგრძელებს საქმიანობას.

იმ შემთხვევაში თუ დაფიქსირებული ხარვეზები ვერ გამოსწორდება, რაც ძირითადად იმ ტიპის ხარვეზებია, როდესაც კანონმდებლობის მოთხოვნათა დარღვევის სამართლებრივი შედეგები უკვე დადგა და ვეღარ გამოსწორდება, ან დაწესებულებამ საბჭოს მიერ მიცემულ ვადაში არ გამოასწორა ხარვეზები, საბჭო იღებს გადაწყვეტილებას კონკრეტული დაწესებულებისათვის ავტორიზაციის გაუქმების თაობაზე.

დაწესებულებაში განხორციელებული ნებისმიერი ვიზიტისას ექსპერტთა ჯგუფი, როგორც წესი, დასკვნაში ასახავს რეკომენდაციებს. რეკომენდაციები შესაძლოა უკავშირდებოდეს დაფიქსირებული ხარვეზების გამოსწორების გაზებს, თუმცა უმეტეს შემთხვევაში ისინი დაწესებულების მუშაობის პრაქტიკის გაუმჯობესებას ემსახურება იმ ნაწილშიც, სადაც ხარვეზები არ დაფიქსირებულა. ამიტომაც დაწესებულების დირექტორი ექსპერტთა ჯგუფის მიერ გაცემულ რეკომენდაციებს ყურადღებით უნდა მოეკიდოს. რეკომენდაციები

რათქმაუნდა არაა სავალდებულოდ შესასრულებელი, თუმცა ასეთ შემთხვევაში დაწესებულებას უნდა გააჩნდეს დასაბუთება, თუ რატომ არ იზიარებს ის რეკომენდაციებს.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, დაწესებულების დირექტორმა ექსპერტთა ჯგუფის დასკვნა, როგორც გარე, ვალიდირებული მტკიცებულება უნდა განიხილოს დაწესებულების სტრუქტურულ ერთეულებთან და თუ რეკომენდაციები როგორც შინაარსობრივი, ისე რესურსების თვალსაზრისით მისაღებია, უნდა დაგეგმოს მათი განხორციელების სამუშაოები და შესაბამისი აქტივობები შესაძლებელია დაწესებულების წლიურ სამოქმედო გეგმაში იქნას შეტანილი (იხ. მენეჯერული პროცესები).

დაწესებულების დირექტორმა ასევე ყურადღება უნდა გაამახვილოს ექსპერტთა დასკვნის იმ ნაწილზე, რომელშიც დაწესებულებაში გამოვლენილ საუკეთესო პრაქტიკაზეა საუბარი. საუკეთესო პრაქტიკის შენარჩუნება ასევე გარკვეულ ძალისხმევას მოითხოვს. სხვა დაწესებულებებთან დაკავშირებულ საექსპერტო დასკვნებში ასახული საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითებიც შესაძლოა გახდეს დაწესებულების ახალი მიზნების ფორმირების საფუძველი და დაიგეგმოს ამ პრაქტიკის დანერგვის მიმართულებით გარკვეული აქტივობები.

თავი 11: ავტორიზაციის სტანდარტების გზამკვლევი

სტანდარტი 1. მისია და სტრატეგიული განვითარება

პროფესიული განათლების მიზნები პროფესიული განათლების შესახებ საქართველოს კანონში, ასევე ეროვნულ დონეზე გაწერილ სტრატეგიებშია დეკლარირებული. პროფესიული განათლების მიზნებთან მისიის შესაბამისობა გულისხმობს არა ზემოთ აღნიშნული აქტებიდან მიზნების ციტირებას, არამედ მათ კარგად გააზრებას და თითოეული მიზნის კონტექსტში ერთი დაწესებულების როლის კარგად გაცნობიერებას.

პროფესიული განათლების მიზნების ნაწილის შესრულება ერთი დაწესებულების მიერ პრაქტიკულად შეუძლებელია და მასზე განათლების სისტემის, ქვეყნის ეკონომიკის და სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოების კოორდინირებული ძალისხმევაა მიმართული. შესაბამისად, ერთი საგანმანათლებლო დაწესებულების როლი ამ საქმეში მნიშვნელოვანი, თუმცა მოკრძალებულია, რასაც კარგი გააზრება ესაჭიროება.

აგრეთვე არაა აუცილებელი დაწესებულების მისია პროფესიული განათლების ყველა მიზანს ეხმიანებოდეს. პირიქით, სტანდარტის შეფასების მიზანია დაწესებულების მისია წინააღმდეგობაში არ მოდიოდეს პროფესიული განათლების ეროვნულ მიზნებთან.

მისიის გაზიარება შესაძლებელია რამდენიმე გზით იყოს უზრუნველყოფილი. თუ მისია ადამიანთა ჯგუფის მიერ შეიქმნა, ლოგიკურია, მისია მათ მიერ უკვე გაზიარებულია, თუმცა ეს ჯგუფი ვერ იქნება იმდენად ფართო, რომ ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობა უზრუნველყოს. ამიტომაც დაწესებულებამ უნდა განსაზღვროს დაინტერესებულ მხარეთა წრე და მისთვის სასურველ ფორმატში მისია გაუზიაროს. ეს შეიძლება იყოს გაფართოებული ღონისძიების ორგანიზება, რომელზეც მოხდება მისიის პრეზენტაცია, მისიის პროექტის გამოქვეყნება ან დაგზავნა დაინტერესებული მხარეებისათვის შენიშვნებისა და წინადადებების მიღების მიზნით და სხვა. ყოველივე აღნიშნული უნდა დასტურდებოდეს სათანადო მტკიცებულებებით: ღონისძიების მონაწილეთა ხელმოწერებით, ვებზე განთავსებული ინფორმაციით, ფოტოებით ან შესაბამისი მიმოწერით.

საბოლოოდ შეთანხმებული და გაზიარებული მისია საჯაროდ უნდა გახდეს ხელმისაწვდომი, რისთვისაც ის ვებზე უნდა განთავსდეს, ასევე დაწესებულების შენობაში,

თვალსაჩინო ადგილზე იქნას განთავსებული. მისიის საჯაროობისათვის მას ასევე განათავსებენ ხოლმე სტრატეგიულ გეგმებთან, კატალოგში და სხვა მნიშვნელოვან დოკუმენტებში.

დაწესებულების მისიიდან უნდა სჩანდეს მისი საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები (პროფილი), რომელიც შეიძლება იყოს მონოპროფილური, ანუ დაწესებულების მიერ განხორციელებული პროგრამები ერთი რომელიმე მიმართულების ფარგლებშია, მაგალითად საინჟინრო, სამედიცინო, ბიზნესის და სხვა. ასევე შესაძლებელია კოლეჯის საქმიანობა სწავლების სფეროს ორ ან მეტ მიმართულებას მოიცავდეს, ანუ მრავალპროფილური იყოს. მისია ზოგადად უნდა ასახავდეს დაწესებულების სხვა მახასიათებლებს, მაგალითად რეგიონული კოლეჯის შემთხვევაში სჩანდეს მისი როლი რეგიონის განვითარების საქმეში, რაც კოლეჯის პროფილზეც აისახება. შესაბამისად, კოლეჯის მისია მის განსაკუთრებულობას უნდა უსვემდეს ხაზს სხვადასხვა მიმართულებით, იმ შესაძლებლობების ფართო სპექტრის ფარგლებში, რასაც კანონმდებლობა იძლევა. მაგალითად, გამორჩეული მიდგომები კერძო სექტორთან თანამშრომლობის, სტუდენტთა სერვისების, საერთაშორისო თანამშრომლობის, სამეწარმეო საქმიანობის, უწყვეტი განათლების, ხარისხის ალტერნატიული სტანდარტების დანერგვის და სხვა მიმართულებებით.

თუმცა მისიის ფორმულირებისას სიფრთხილეა საჭირო, რადგანაც დაწესებულების სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები მისიიდან უნდა გამომდინარეობდეს. ზოგადად და ფართოდ დეკლარირებული მისია, რისი ტენდენციაც ფაქტობრივად შეინიშნება, დაწესებულებისაგან სათანადო ადამიანური, მატერიალური, ფინანსური და დროითი რესურსებით უზრუნველყოფის აუცილებლობას იწვევს, რაც ავტორიზაციის შესაბამისი სტანდარტების დარღვევის საფუძველი შეიძლება გახდეს.

დაწესებულების ხედვა და ღირებულებები, ისევე როგორც მისია, სასურველია საჯაროდ იყოს ხელმისაწვდომი, იმავე სახით, როგორც მისიის ხელმისაწვდომობაა უზრუნველყოფილი.

მისიის, ხედვის და ღირებულებების შემუშავებასთან დაკავშირებით დეტალურად იხილეთ ამავე სახელმძღვანელოს მეხუთე თავი „დაგეგმვა“, ასევე სტრატეგიული დაგეგმვის გზამკვლევი.

არ არის აუცილებელი მისიის, ხედვისა და ღირებულებების დამტკიცება. საკმარისია აღნიშნულ განაცხადებს ჰქოდენთ ფორმალური დოკუმენტის სახე. მაგ: წარმოადგენდეს

შეხვედრის ოქმის დანართს, სადაც აღნიშნული იქნება, რომ მისიის, ხედვისა და ღირებულებებისათვის შემუშავებული ფორმულირებები შეთანხმებული და მიღებულია დაწესებულების წარმომადგენლების მიერ.

ეს უნდა გახდეს ფორმალურ დოკუმენტი.კოლეგიალური ორგანო ან დამფუძნებელთა კრება ან გაფართოებული შევხედრა დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით, რომელზეც შედგება ოქმი, და რომელიც იტვყის, რომ მხარეები შეჯერდნენ ამ ფორმულირებებზე და ის მოწონებულია. შემდეგ ოქმს დანართად დაერთვება შემუშავებული წინადადებები.

სტრატეგიული დაგეგმარების ალტერნატიული მეთოდები არსებობს. დაწესებულებამ უნდა შეიმუშავოს საკუთარი მეთოდოლოგია და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ამ მეთოდოლოგიის მიხედვით წარმართოს.

სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებით დეტალურად იხილეთ ამავე სახელმძღვანელოს მეხუთე თავი „დაგეგმვა“, ასევე სტრატეგიული დაგეგმვის გზამკვლევი, რომელიც კონკრეტული მეთოდოლოგიის ნიმუშზეა აგებული, თუმცა სავალდებულო არაა ამ მეთოდოლოგიის გამოყენება. დაწესებულებამ შესაძლებელია საკუთარი მეთოდოლოგია შეიმუშავოს და დაამტკიცოს.

სტრატეგიული გეგმა უნდა იყოს ციკლური, ანუ ის დამტკიცდება 7 წლიანი პერიოდისათვის და არ შეიცვლება გარდა დასაბუთებული აუცილებლობისა. დასაბუთებული აუცილებლობა შეიძლება გამოწვეული იყოს კანონმდებლობის ცვლილებით, ეროვნულ დონეზე ახალი სტრატეგიების დამტკიცებით, დაწესებულების მისიის შეცვლით, დაწესებულების მენეჯმენტის შეცვლით, სტრატეგიული გეგმის შესრულების მონიტორინგის შედეგებით, რამაც გვიჩვენა, რომ ზოგიერთი მიზნის მიღწევა აღარაა რელევანტური ან შესაძლებელი და სხვა. თუმცა ყოველ წელს ახალი შვიდწლიანი სტრატეგიული გეგმა არ უნდა დამტკიცდეს, თუმცა შესაძლებელია არსებულში ცვლილებები განხორციელდეს, მეთოდოლოგიის დაცვით. ახალი გეგმის დამტკიცებაზე ზრუნვა იწყება დამტკიცებული მეთოდოლოგიის შესაბამისად, მეშვიდე წელს.

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები შეფასდება მათი მისიასთან, ხედვასა და ღირებულებებთან შესაბამისობის თვალსაზრისით. ამიტომაც თავდაპირველად განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს მათ ფორმულირებას. სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესში, როდესაც ხდება არსებული მდგომარეობის შეფასება, ძლიერი და

სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება, სტატეგიული მიზნების ფორმულირება ყოველთვის მხედველობაში უნდა ვიქონიოთ მისია, ხედვა და ღირებულებები, როგორც უმაღლეს დონეზე დეკლარირებული პრინციპები, რომელთან წინააღმდეგობაშიც არ უნდა მოდიოდეს სტრატეგიული მიზნები და აქტივობები.

შესაძლებელია ისეთ საკითხებთან დაკავშირებით, რომელიც განსაკუთრებულ პრიორიტეტს წარმოადგენს ან არსებობს მნიშვნელოვანი „ჩავარდნა“, მიზნობრივი „ქვესტრატეგიებიც“ კი შეიქმნას, როგორიცაა სტუდენტთა დასაქმების ხელშეწყობის სტრატეგია, ადამიანური რესურსების განვითარების სტრატეგია, ფინანსური რესურსების დივერსიფიკაციის სტრატეგია და სხვა, რაც ერთიანი სტრატეგიის ნაწილებად უნდა იქნას განხილული.

თუ მისია თავიდანვე შემუშავდა დაინტერსებული მხარეების ჩართულობით და სტრატეგიული გეგმა მისიასთანაა შესაბამისობაში, ის ლოგიკურია გაითვალისწინებს დაინტერესებულ მხარეთა მოლოდინებს, თუმცა მისია საკმაოდ ზოგადია, ხოლო სტრატეგიული გეგმა ბევრად უფრო კონკრეტული. ამიტომაც სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შედგენის მეთოდოლოგია უნდა ითვალისწინებდეს მასში დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობას. რაც შეეხება ქვეყნის/რეგიონის/თემის პრიორიტეტებს, აქ შესაძლებელი დავეყრდნოთ ეროვნულ, რაგიონულ ან ადგილობრივ დონეზე არსებულ სტრატეგიებს (მაგალითად: განათლებისა და მეცნიერების სტრატეგია, მცხეთის რეგიონის განვითარების სტრატეგია და სხვა), დარგობრივ სტრატეგიებს (მაგალითად: ტურიზმის, გარემოსდაცვითი, ფინანსური განათლების, მეწარმეობის განვითარების და სხვა სტრატეგიები).

სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია უნდა ითვალისწინებდეს მასში დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობას. ჩართულობის ფორმებია სამუშაო ჯგუფში მონაწილეობა, დოკუმენტის პროექტის მიწოდება კომენტარებისათვის და სხვა (იხ. მისიის ნაწილი). აღნიშნულთან დაკავშირებით უნდა არსებობდეს სანდო მტკიცებულებები.

დაწესებულება უფლებამოსილია საკუთარი სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმები არ განათავსოს ვებგვერდზე. გამომდინარე იქიდან, რომ აღნიშნული გეგმები ასახავს ინფორმაციას დაწესებულების მიერ გასანხორციელებელი აქტივობების შესახებ და პირდაპირ არის დაკავშირებული მისი კონკურენტუნარიანობის დონესთან, საგანმანათლებლო დაწესებულებებს ინტერესებში შედის არ მოხდეს ამ ინფორმაციის გაზიარება.

სამოქმედო გეგმა დგება ერთწლიანი პერიოდისათვის და ბევრად უფრო კონკრეტულია, ვიდრე სტრატეგიული გეგმა. მასში თავს მოიყრის სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად საჭირო ის აქტიოვობები, რომლებიც შესრულებადია ერთი წლის განმავლობაში. სამოქმედო გეგმის მოქმედების, ასევე მისი შეფასების პერიოდი შეიძლება ემთხვეოდეს კალენდარულ წელს, თუმცა დაწესებულების გადაწყვეტილებისამებრ ის შეიძლება სასწავლო წელსაც დაემთხვეს, რადგანაც ამ პერიოდში ლოგიკურად იწყება და სრულდება საგანმანათლებლო დაწესებულების ბევრი აქტივობა და შესაბამისად, დაგეგმვისა და შეფასების თვალსაზრისით შესაძლებელია უფრო მოხერხებულიც იყოს. აღნიშნულის შესახებ უნდა არსებობდეს ჩანაწერი თვითონ სამოქმედო გეგმაში ან მისი დამტკიცების აქტში. სამოქმედო გეგმების შემუშავებასთან დაკავშირებით დეტალურად იხილეთ ამავე სახელმძღვანელოს მეხუთე თავი „დაგეგმვა“, ასევე სტრატეგიული დაგეგმვის გზამკვლევი.

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების პროცესი უნდა ექვემდებარებოდეს პერიოდულ მონიტორინგს. მონიტორინგის მიზანია პროცესის მიმდინარეობის შეფასება და საჭიროების შემთხვევაში გეგმების კორექტირება.

სტრატეგიული გეგმის ერთ-ერთი ნაწილი მონიტორინგის მექანიზმებს უნდა ეხებოდეს. კონკრეტულად კი განსაზღვრული უნდა იყოს კონკრეტულ აქტივობაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულის ან პირის მიერ ანგარიშების წარდგენის ვადები (მაგალითად კვარტალური, ყოველთვიური თუ 6 თვეში ერთხელ), ანგარიშების წარდგენის ფორმა (მატერიალურად, ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის სისტემით და სხვა), მტკიცებულებების წარდგენის ფორმა, მონიტორინგზე პასუხისმგებელი პირი/სტრუქტურა, მისი უფლებამოსილებების სფერო, ანგარიშების განხილვა და საერთო ანგარიშის შედგენა, რეაგირების მექანიზმები (განხილვა ხელმძღვანელის მიერ, კოლეგიალური ორგანოს თუ საერთო კრების მიერ), ანგარიშების წარუდგენლობის შემთხვევები და სხვა.

სამოქმედო გეგმების შესრულების მონიტორინგი უფრო ხშირად უნდა ხდებოდეს, წლის განმავლობაში რამდენჯერმე, მინიმუმ 2-ჯერ მაინც, ხოლო სტრატეგიული გეგმისა- შესაძლებელია 2-3 წლის პერიოდულობით.

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების დამტკიცებაზე უფლებამოსილი შეიძლება იყოს კონკრეტული თანამდებობის პირი ან კოლეგიალური მართვის ორგანო, რაც განსაზღვრული უნდა იყოს შესაბამისი აქტით (წესდება, დებულება და სხვა). სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიასთან ერთად გაწერილი უნდა იყოს

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების წარდგენის, განხილვისა და დამტკიცების, ასევე მათში ცვლილებების შეტანის საფუძვლები და პროცედურები.

დადგენილი წესი და პროცედურები უკვე გაწერილია მონიტორინგის მექანიზმების სახით (იხ. შესაბამისი კომენტარი ზემოთ). დაწესებულებას უნდა გააჩნდეს სანდო მტკიცებულებები, რომ ეს მონიტორინგი რეალურად ხორციელდებოდა და საჭიროების შემთხვევაში, თუ რომელიმე აქტივობა არ ან ვერ შესრულდა ამას მოჰყვა შესაბამისი რეაგირება, მაგალითად: გეგმის კორექტირება, ჩანაწერების დაზუსტება, ვადების გადაწევა, აქტივობის ამოღება, შემსრულებლის დისციპლინური პასუხისმგებლობა ან წახალისება განსაკუთრებით კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის.

სამოქმედო გეგმის შესრულების შედეგები ცნობილი და გაზიარებული უნდა იქნას დაინტერესებულ მხარეებთან. თუ რა გზით მოხდება გაზიარება, ეს დაწესებულების გადასაწყვეტია. ყველაზე მარტივი გზა წლიური ანგარიშის საჯაროობის უზრუნველყოფაა მისი ვებ-გვერდზე გამოქვეყნების გზით. აუცილებელი არაა პერიოდული ანგარიშების გასაჯაროვება. ეს მხოლოდ წლის შემაჯამებელ ანგარიშებს ეხება.

სტანდარტი 2. საგანმანათლებლო პროგრამები

კანონი პროფესიული განათლების შესახებ ადგენს საგანმანათლებლო პროგრამების შემდეგ კლასიფიკაციას:

1. პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამები:

1.1. საბაზო პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამები;

1.2. საშუალო პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამები;

1.3. უმაღლესი პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამები;

2. მოკლე ციკლის საგანმანათლებლო პროგრამები;

3. პროფესიული მომზადების პროგრამები;

4. პროფესიული გადამზადების პროგრამები;

5. სახელმწიფო ენაში მომზადების პროგრამა/მოდული.

თითოეულ საგანმანათლებლო პროგრამას შემუშავების და განხორციელების საკუთარი რეგულაციები გააჩნია. დაწესებულება ვალდებულია ეს რეგულაციები დაიცვას.

დაწესებულების გადაწყვეტილება საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებასთან დაკავშირებით უნდა ეფუძნებოდეს შესაბამის დასაბუთებას. არგუმენტაცია შესაძლოა

მოიცავდეს ქვემოთ ჩამოთვლილ გარემოებათაგან მინიმუმ ერთ-ერთს ან შესაძლოა დაწესებულებას წარმოდგენილი ჰქონდეს სხვა სახის არგუმენტები.

საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების დასაბუთება შესაძლოა ეყრდნობოდეს შემდეგ გარემოებებს:

- არსებობს მოთხოვნა ან პროგნოზირებულია მოთხოვნა შესაბამის უანრებზე/სამუშაო პოზიციებზე, რაც დასტურდება კვლევებით ან დამსამქებლების ინიციატივებით. არგუმენტაცია შესაძლოა ეფუძნებოდეს როგორც პირველად წყაროებს (უშუალოდ დაწესებულების მიერ ჩატარებული კვლევა, შეხვედრები დამსაქმებლებთან და სხვ.), ასევე მეორად წყაროებს (სხვა ორგანიზაციების/დაწესებულებების მიერ ჩატარებული კვლევების მონაცემები, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემები და ა.შ.)
- დაწესებულება აფართოებს პროგრამათა სპექტრს მისი ძირითად პროფილურ მიმართულების ფარგლებში;
- პროგრამის ფარგლებში შემენლი უნარები იძლევა თვითდასაქმების საშუალებას ან ხელს უწყობს პიროვნების პიროვნული ინტერესების რეალიზაციას ან ხელს უწყობს სოციალურ ინტეგრაციას რაც გამომდინარეობს პროგრამის შინაარსიდან;
- სხვა არსებითი გარემოებები, რომლებიც შესაძლოა გამოყენებული იქნას არგუმენტებად.

სასურველია, დაწესებულებას საგანმანთლებლო პროგრამების დამატების აქტივობა დაგეგმილი ჰქონდეს წინასწარ და ეს დასტურდებოდეს სამოქმედო გეგმის შესაბამისი აქტიოვბებით, თუმცა, რიგ შემთხვევებში არსებობს გარემოებები, როდესაც საჭირო ხდება ოპერატიული გადაწყვეტილების მიღებაც. ეს გარემოებები შესაძლოა იყოს: სამინისტროს მიმართვა, დამსაქმებლის დაკვეთა და სხვ.

პროგრამით განსაზღვრულია მისანიჭებელი კვალიფიკაცია. პროგრამის დასახელება შესაძლოა განსხვავდებოდეს მისანიჭებელი კვალიფიკაციის დასახელებისაგან, თუმცა ის არ უნდა იყოს შეცდომაში შემყვანი. მისანიჭებელი კვალიფიკაცია შეესაბამება შესაბამისი პროფესიული საგანმანათლებლო სტანდარტით განსაზღვრულ ფორმულირებას და ტერმინს „პროფესიული კვალიფიკაცია“;

დუალური სწავლების მიდგომის დანერგვის კონტექსტში მნიშვნელოვანია პროგრამა ასახავდეს პრაქტიკის კომპონენტის განხორციელების მიდგომებს. კერძოდ, პრაქტიკის კომპონენტის რა ნაწილი (რომელი სწავლის შედეგები) იქნება უზრუნველყოფილი

დაწესებულებაშივე, სიმულაციურ გარემოში, რომელი პრაქტიკის ობიექტზე და რომელი სასწავლო საწარმოში, ანუ იმ შემთხვევაში თუ პროგრამის განხორციელების მიდგომა დუალურია და სწავლის შედეგების 50% ან მეტი მიიღწევა რეალურ სამუშაო გარემოში. ამისათვის უფრო მოსახერხებელია სწავლის შედეგების მატრიცის შემუშავება, რომელშიც შევა ყველა სწავლის შედეგი და გასწვრივ გაკეთდება აღნიშვნა სწავლის შედეგის მიღწევის ადგილის შესახებ. შესაძლებელია პროგრამა პრაქტიკის კომპონენტის განხორციელების სხვადასხვა მიდგომებს ითვალისწინებდეს. ასეთ შემთხვევაში შესაძლებელია ორი მატრიცის მომზადება. თუ საწარმოებთან სწავლის შედეგების გადანაწილების შესახებ სხვადასხვაგვარი შეთანხმება არსებობს, შესაძლებელია მატრიცა ცალ-ცალკე მომზადდეს თითოეული საწარმოსათვის. მატრიცა შესაძლებელია გახდეს დამტკიცებული პროგრამის დანართი.

სწავლის შედეგების მიღწევის მატრიცა (ნიმუში)

მოდული	სწავლის შედეგი	კოლეჯის სასწავლო გარემო			პრაქტიკის ობიექტი	სასწავლო საწარმო 1 (GWP)	სასწავლო საწარმო 2 (ქინძმარაული მარანი)	სასწავლო საწარმო 3 (ხარება)
		A	B	C				
ვენახის გაშენება	ვენახის გაშენების თავისებურებათა აღწერა	X						
	ვაზის დარგვა					X		
	ახალშენი ვენახის აღზრდა-ფორმირება					X		
	საყრდენი სისტემის მოწყობა				X			

ვაზის ბიოლოგიური საფუძვლები	საქართველოში მევენახეობის განვითარების ძირითადი ეტაპების აღწერა	X						
	ვაზის ორგანოების მორფოლოგიური დახასიათება და აღწერა	X						
	ვაზზე გარემო ფაქტორების გავლენის დახასიათება	X						

შენიშვნა: *ამ კომენტარების მიზნებისათვის პრაქტიკის ობიექტში ვგულისხმობთ ნებისმიერ ობიექტს, გარდა სასწავლებლის ინფრასტრუქტურისა, სადაც ცალკეული სწავლის შედეგების მისაღწევად გადის სტუდენტი.*

სასწავლო საწარმოში კი იგულისხმება დუალურ სწავლებაში ჩართული საწარმო, რომელთანაც სტუდენტი შრომით ურთიერთობებში იმყოფება.

ამ კრიტერიუმის შესაბამისად შეფასდება სასწავლო კურსების განხორციელების დაგეგმვისას დაცულია თუ არა პროგრამის კომპონენტებით განსაზღვრული წინაპირობები და სტუდენტის შესაძლო კვირეული დატვირთვა, დამოუკიდებელი საათების ჩათვლით, რაც არ უნდა აღემატებოდეს 40 საათს, თუმცა საწარმოო პრაქტიკის კომპონენტში, პრაქტიკის ობიექტის სპეციფიკის გათვალისწინებით, ასევე დუალური პრინციპით სწავლებისას შესაძლოა მხედველობაში იქნას მიღებული საქართველოს მთავრობის 2013 წლის 11 დეკემბრის N329 დადგენილება „სპეციფიკური სამუშაო რეჟიმის დარგების ჩამონათვალის დამტკიცების შესახებ“, რომლითაც პროფესიული განათლება ასეთ დარგს მიეკუთვნება.

ასევე ყურადღება უნდა მიექცეს, რომ წინაპირობა მოდულებს შორის არის დროის შუალედი განმეორებითი შეფასებისათვის. პროფესიულ განათლებაში არ არსებობს სემესტრის ცნება.

შესაბამისად, არ არსებობს სასწავლო წლის სემესტრებად დაყოფის აუცილებლობა, თუმცა დაწესებულების გადაწყვეტილებით ეს შესაძლებელია.
საგანმანათლებლო დაწესებულებას შესაძლებლობა აქვს პროგრამა შეიმუშავოს არჩევითი მოდულებით ან მათ გარეშე. შესაძლებელია არჩევითი მოდულის სხვა პროფესიული საგანმანათლებლო სტანდარტიდან გადმოტანა. ამ შემთხვევაში გათვალისწინებული უნდა იქნას სამი გარემოება:
1) დაწესებულებას უნდა ჰქონდეს დასაბუთებული პოზიცია, თუ რატომ არის მის მიერ შერჩეული სხვა პროგრამის მოდულები ვალიდური მოცემული პროგრამისთვის;
2) გათვალისწინებული უნდა იქნას მოდულზე დაშვების წინაპირობები;
3) არჩევითი სტატუსის მოდულები არ უნდა აღემატებოდეს ამავე პროფესიული პროგრამის მოდულების კრედიტთა საერთო მოცულობის 20%-ს.

დაწესებულების რეგულაციით განსაზღვრული უნდა იყოს პროგრამის დამტკიცებაზე უფლებამოსილი პირი/ორგანო. ვიზიტისას უნდა გადამოწმდეს პროგრამები დამტკიცებულია თუ არა უფლებამოსილი პირის/ორგანოს მიერ. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ პირი გულისხმობს არა კონკრეტულ ადამიანს, არამედ პოზიციას. იმ შემთხვევაში თუ ერთიდაიგივე ადამიანი ორგანიზაციაში იკავებს სხვადასხვა პოზიციას, აუცილებელია, პროგრამების დამტკიცება ხდებოდეს იმ პოზიციის სახელით, რომელ პოზიციასაც რეგულაციით აქვს მინიჭებული ეს უფლებამოსილება.

დაწესებულებამ უნდა უზრუნველყოს მის მიერ განხორციელებულისაგანმანათლებლო პროგრამების შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა. ამისათვის ის იყენებს საგანმანათლებლო პროგრამების კატალოგს, რომელიც ემსახურება დაინტერესებული პირების ინფორმირებას დაწესებულების საგანმანათლებლო აქტივობების შესახებ. პროგრამების კატალოგი ახლდება ყოველწლიურად, ასევე პროგრამაში განხორციელებული ცვლილებების შესაბამისად. ის ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველა დაინტერესებული პირისთვის და განთავსებული უნდა იქყოს დაწესებულების ვებგვერდზე.

დაწესებულებას უფლება აქვს კატალოგში ასახოს მხოლოდ ის პროგრამები, რომლებზეც მიღებული აქვს განხორციელების უფლება ავტორიზაციის საბჭოს გადაწყვეტილებით. სხვა პროგრამები, რომელთა განხორციელებასაც აპირებს დაწესებულება, თუმცა უფლება ჯერ

არ მოუპოვებია, კატალოგში არ უნდა აისახოს როგორც მოქმედი პროგრამები. დასაშვებია ამ ინფორმაციის განთავსება ანონსის სახით.

კატალოგი უნდა განახლდეს ყოველწლიურად. განახლება შეიძლება დაემთხვეს ახალი კალენდარული ან სასწავლო წლის დაწყებას.

რადგანაც კატალოგი წარმოადგენს დაწესებულების სავიზიტო ბარათს, იგი ვებგვერდზე უნდა განთავსდეს.შესაძლოა დაწესებულებას ვებგვერდზე შენარჩუნებული ჰქონდეს კატალოგების არქივი.

კატალოგი არ არის ფორმალური დოკუმენტი და არ მტკიცდება.

გარდა სტანდარტით მოთხოვნილი ინფორმაციისა, კატალოგი შეიძლება მოიცავდეს სხვა ინფორმაციას, რისი მიწოდებაც დაწესებულებას სურს ფართო საზოგადოებისათვის. მათ შორის დაწესებულების მიერ მიწოდებული სხვა სერვისების, აქტივობების, მიღწევების შესახებ. ასევე ფოტოებს და სხვა.

კატალოგში შესაძლოა აგრეთვე აისახოს:

- დაწესებულების ისტორია;
- სწავლების საფასური;
- დაწესებულების მთავარი ფასეულობები:
- პროგრამები მიმართულებების მიხედვით;
- აკადემიური კალენდარი;
- ინფორმაცია სტუდენტების მიღების შესახებ;
- პარტნიორი ორგანიზაციების ჩამონათვალი;
- ჩართულობა სხვადასხვა პროექტებში;
- პრაქტიკა პარტნიორ ორგანიზაციებში;
- სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე სტუდენტების სწავლებასთან დაკავშირებული ინფორმაცია და სხვა..

მეტი იდეებისათვის შეგიძლიათ იხილოთ ქართული ან უცხოეთის საგანმანათლებლო დაწესებულებების კატალოგები ინტერნეტ სივრცეში.

http://www.ccp.edu/sites/default/files/PDFs/Catalog/2015-2016_CollegeCatalog.pdf

https://www.sac.edu/CatalogAndSchedule/Documents/2016-2017/Catalog_16-17_07-13-2016.pdf

http://westvalley.edu/documents/catalog/2015-2016_WVC_Catalog.pdf

დაწესებულებას შემუშავებული უნდა ჰქონდეს პროფესიულ სტუდენტთა კონტიგენტის დაგეგმვის მექანიზმი. აღნიშნული მეთოდოლოგიის შემუშავებაში დაწესებულება თავისუფალია. ერთადაერთი მოთხოვნა ამ მიმართულებით ფიქსირდება ავტორიზაციის დებულებაში, რომლის 33[1] მუხლის მე-2 პუნქტის შესაბამისად "მეთოდოლოგია უნდა ითვალისწინებდეს პროგრამების სპეციფიკასა და დაწესებულების რესურსებს". ასევე აუცილებელია, რომ წარმოდგენილ მეთოდოლოგიაში განსაზღვრული იყოს პროფესიულ სტუდენტთა დათვლის მექანიზმი თითოეული პროგრამის მიხედვით. მეთოდოლოგია არ უნდა იყოს ზოგადი. მასში ზუსტად უნდა იკითხებოდეს დაწესებულების შესაძლებლობებიდან გამომდინარე მისაღები კონტიგენტის რაოდენობა. მეთოდოლოგია დამტკიცებული უნდა იყოს უფლებამოსილი პირის მიერ.

იმ შემთვევაში თუ ერთიდაიგივე პროგრამა იზიარებს საერთო ბაზას, უნდა ჩანდეს ამ საერთო ბაზის გამოყენების მექანიზმი ორიე პროგრამის მიზნებისათვის და მეორე, მნიშვნელოვნია გადამოწმდეს რამდენად სრულყოფიალდ იცავს დაწესებულება მის მიერვე განსაზღვრულ პირობებს. მაგ: სწავლება ორ ცვალში, შეჭრილი ცხრილები. კონტიგენტის დაგეგმვის პირობები და განხორციელების პიროებები.

დამატებით მნიშვნელოვანია, რომ სტუდენტების კონტიგენტის განსაზღვრისას გათვალისწინებული იქნას ასევე პრაქტიკის ობიექტის შესაძლებლობები. პრაქტიკის ობიექტთან/პარტნიორ საწარმოსთან გაფორმებული ხელშეკრულებები უნდა ითვალისწინებდეს პრაქტიკის ობიექტზე/პარტნიორ საწარმოში მისაღები პროფესიული სტუდენტების რაოდენობას.

აუცილებელია გადამოწმდეს პროგრამების მიხედვით დაწესებულების ფაქტიური სტუდენტების რაოდენობის შესაბამისობა ავტორიზაციის საბჭოს შესაბამის გადაწყვეტილებასთან. აღნიშნული ინფორმაციის შესაბამისობა დგინდება რეესტრის ბაზის მონაცემებით. წარმოდგენილი შეფასების კრიტერიუმის გადამოწმება მნიშვნელოვანია გამომდინარე იქიდან, რომ ავტორიზაციის დებულების 33-ე მუხლის მე-4 პუნქტის შესაბამისად "სტუდენტთა ადგილების რაოდენობის გადაჭარბება არის ავტორიზაციის გაუქმების საფუძველი".

პროგრამის განმახორციელებელი ადამიანური რესურსის შეფასებისას კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ორი გარემოება: პროფესიული განათლების მასწავლებელთა კვალიფიკაცია და მათი რაოდენობა/დატვირთვა.

პროფესიული განათლების მასწავლებელს უნდა გააჩნდეს საგანმანათლებლო პროგრამის შესაბამისი სწავლის შედეგების გამომუშავების და მიღწეული სწავლის შედეგების შეფასების დადასტურებული კომპეტენცია; ეს ნიშნავს, რომ მასწავლებლის კვალიფიკაციურობა შეფასდება იმის მიხედვით, თუ რომელი კომპონენტის სწავლებაშია ჩართული. თეორიული კომპონენტის სწავლებისათვის მას უნდა გააჩნდეს შესაბამისი განათლება, ხოლო პრაქტიკული კომპონენტის სწავლებისას- პრაქტიკული გამოცდილება, რაც უნდა იყოს სათანადოდ დადასტურებული. დადასტურებისას გამოყენებული უნდა იქნეს შესაბამისი იურიდიული ძალის მქონე დოკუმენტი: დიპლომი, სერტიფიკატი, ცნობა მუშაობის გამოცდილების შესახებ, წინმსწრები (ფორმალური, არაფორმალური, მ.შ. უცხოეთში მიღებული) განათლების აღიარების დოკუმენტი და სხვა. მტკიცებულებები არ უნდა იწვევდეს ეჭვს და ცალსახად ადასტურებდეს მასწავლებლის კვალიფიციურობას პროგრამის შესაბამის კომპონენტის განსახორციელებლად. ამ მიზნით აუცილებელია არსებობდეს ინფორმაცია, თუ რომელი პირია პასუხისმგებელი პროგრამის ამათუიმ კომპონენტის განხორციელებაზე. ეს ინფორმაცია შესაძლებელია აისახოს კონკრეტულ მოდულში ან ცალკე, პროგრამის დანართში, პროფესიული განათლების მასწავლებლების შესახებ ინფორმაციის სახით.

ნიმუშად მოგვყავს ცხრილის ფორმა, რომელიც შესაძლოა გამოყენებული იქნას ამ მიზნებისათვის:

დანართი: ინფორმაცია პროფესიული განათლების მასწავლებლის შესახებ

პროგრამის კომპონენეტი/მოდული	პროფესიული განათლების მასწავლებელი	კვალიფიკაცია/გამოცდილება
მეწარმეობა 3	ზურაბ დვალი	ბიზნესის ადმინისტრირების ბაკალავრი
ავტომობილის სავალი ნაწილის დიაგნოსტიკა	თეიმურაზ იაშვილი	დიაგნოსტიკურ ცენტრში მუშაობის 6 წლიანი გამოცდილება

მნიშვნელოვანია, რომ კვალიფიკაციაში მითითებული უნდა იქნას ის ინფორმაცია, რაც განმახორციელებელ პირს რელევანტურს ხდის ამ კონკრეტული მოდულის განსახორციელებლად. მაგალითად, შესაძლებელია თეიმურაზ იაშვილს გარდა დიაგნოსტიკურ ცენტრში მუშაობის 6 წლიანი გამოცდილებისა გააჩნდეს უმაღლესი ეკონომიკური განათლებაც, თუმცა ავტომობილის სავალი ნაწილის დიაგნოსტიკის

მოდულის მიზნებისათვის ის რელევანტურად სწორედ მუშაობის გამოცდილების გამო იქნა მიჩნეული და არა ეკონომიკური განათლების გამო.

პროფესიული განათლების მასწავლებელთა რაოდენობა და დატვირთვა უნდა უზრუნველყოფდეს საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელების მდგრადობას. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ პროგრამის მდგრადომა ეჭვის ქვეშ დადგება, თუ მის დარგობრივ მოდულებს მხოლოდ ერთი პირი ახორციელებს. ყოველთვის არსებობს ალბათობა, რომ პროფესიული განათლების მასწავლებელი ისარგებლებს მისთვის კანონით მინიჭებული უფლებებით, როგორიცაა ანაზრაურებადი თუ არაანაზღაურებადი შვებულება, გამოიყენებს საავადმყოფო ფურცელს და სხვა. ამ გარემოებების დადგომით საფრთხე არ უნდა შეექმნას პროგრამის განხორციელების მდგრადობას. ამასთან, მხედველობაშია მისაღები, რომ პროფესიული განათლების მასწავლებლის სამუშაო არ შემოიფარგლება მხოლოდ საკონტაქტო საათების ჩატარებით. ის ასრულებს სხვა მნიშვნელოვან აქტივობებსაც, როგორიცაა მომზადება მეცადინეობისათვის, საორგანიზაციო საკითხები, შეფასების ინსტრუმენტების მომზადება, მონაწილეობა მათი ვალიდაციის პროცესში, სტუდენტთა ნაშრომების შეფასება, ზოგ შემთხვევაში მონაწილეობა საკუთარი პროფესიული განვითარების ღონისძიებებში, ასევე სხვადასხვა სამუშაო ჯგუფების თუ მართვის კოლეგიალური ორგანოების მუშაობაში, რაც მასთან დადებულ ხელშეკრულებაში უნდა იყოს ასახული. ეს ყველაფერი გათავლისწინებული უნდა იქნეს მასწავლებლის სამუშაო დატვირთვაში, რაც კვირაში 40 საათს არ უნდა აღემატებოდეს.

მოდულში მოცემული ტექნიკური აღჭურვილობის ჩამონათვალი სარეკომენდაციოა, რაც ნიშნავს, რომ დაწესებულებას შეუძლია სხვაგვარად უზრუნველყოს სწავლის შედეგების მიღწევა, ალტერნატიული საშუალებების გამოყენებით, რაც მის მიერ დამტკიცებულ მოდულში აქვს მითითებული.

სასწავლო გარემო უნდა შეესაბამებოდეს მოდულში მოცემულ სასწავლო გარემოს მოდელს. შესაძლებელია 2 ან 3 მოდელი ერთ სივრცეში იყოს ინტეგრირებული.

დაწესებულებას პრაქტიკის განსახორციელებლად უნდა გააჩნდეს შესაბამისი სახელოსნოები. შესაძლებელია ასევე სახეზე იყოს პრაქტიკის ობიექტებთან დადებული ცალკეული მემორანდუმები. მემორანდუმებში დეტალურად უნდა იყოს გაწერილი პრაქტიკის ჩატარებისა და განხორციელების პირობები. მიზანშეწონილია, რომ დარგობრივ

სახელოსნოები/კაბინეტები აღჭურვილი იყოს პირველადი გადაუდებელი დახმარების ყუთით.

მოდულში მოცემული ტექნიკური აღჭურვილობის ჩამონათვალიარისსარეკომენდაციო. რომელიმეაღჭურვილობისარქონისშემთხვევაშიდაწესებულებამ უნდადაასაბუთოს,რომ აღნიშნული აღჭურვილობა ანარაასაჭიროსწავლისშედეგისმიღწევისათვის, ანჩანაცვლებულიასხვაალტერნატივით, ანხელმისაწვდომიაპრაქტიკისობიექტზე (ამასთან, სტუდენტისდაშვებისსაკითხი მოცემულ აღჭურცილობასთან დარეგულირებულია).

მოდულებში მითითებული ლიტერატურა უნდა იყოს ხელმისაწვდომი ბეჭდური ან ელექტრონული სახით (CD დისკზე ჩაწერილი) დაწესებულების ბიბლიოთეკაში, ნებისმიერ დროს. თუ რესურსი ელექტრონულია, ლიტერატურაში დასახელების გვერდით მითითებული უნდა იყოს „ელექტრონული ვერსია“ და ბმული (არსებობის შემთხვევაში), ხოლო მასალა ჩაწერილი უნდა იყოს CD დისკზე და გატარებული ბიბლიოთეკის საინვენტარო წიგნში.

ბიბლიოთეკის ფონდი გარდა სავალდებულო ლიტერატურისა მიზანშეწონილია მოიცავდეს სხვა სახის ლიტერატურასაც.

პროგრამის სრულფასოვანი განხორციელება საგანმანათლებლო დაწესებულების მთავარი საზრუნავია. შესაბამისად დაწესებულება ვალდებულია გააკეთოს თითოეული პროგრამის განხორციელებასთან დაკავშირებული შემოსავლებისა და ხარჯების კალკულაცია. ამისათვის უნდა შედგეს პროგრამის ბიუჯეტი. პროგრამის ბიუჯეტი შესაძლებლობას აძლევს დაწესებულებას გათვალოს საკუთარი ფინანსური რესურსები და უზრუნველყოს პროგრამის მდგრადობა, სწორად დაადგინოს სწავლის საფასური, ჯგუფში სტუდენტების რენტაბელური რაოდენობა და სხვა.

პროგრამის ბიუჯეტი უნდა შედგებოდეს შემოსავლების და ხარჯების ნაწილისაგან.

პროგრამის ბიუჯეტის შემოსავლების მთავარი წყაროა სწავლის საფასური/ვაუჩერი. ასევე პროგრამა შესაძლებელია სრულად ან ნაწილობრივ ფინანსებოდეს გრანტებით, მიზნობრივი დაფინანსების წყაროებით, დამხმარე ეკონომიკური საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლებით და სხვა.

პროგრამის განხორციელებასთან დაკავშირებული ხარჯები, როგორც წესი, მოიცავს პროფესიული განათლების მასწავლებლების შრომის ანაზღაურებას, მათ შორის

ანაზღაურებას ექვემდებარება როგორც ძირითადი საკონტაქტო საათების ჩატარება, ისე სტუდენტთა ძირითადი და დამატებითი შეფასება და სხვა საქმიანობა, რომელიც განმახორციელებლთან გაფორმებული შრომითი ხელშეკრულებითაა გათვალისწინებული (შეფასების ინსტრუმენტების მომზადება, სასწავლო რესურსების მომზადება და სხვა), პროგრამის სასწავლო მასალების ღირებულებას, არსებობის შემთხვევაში-პროგრამით გათვალისწინებული სხვა აქტივობების ორგანიზებასთან დაკავშირებულ ხარჯებს, როგორიცაა სასწავლო ექსკურსიები, ვორქშოპები და სხვა. თუ სხვა მიზნობრივი წყაროებიდან არ ფინანსდება, პროგრამის ბიუჯეტი შესაბამისი თანაფარდობით უნდა ითვალისწინებდეს ადმინისტრაციულ, ასევე შენობა-ნაგებობების და აღჭურვილობის იჯარის, ექსპლოატაციის, შენახვის, აღდგენის, კომუნალურ, ასევე გაუთვალისწინებელ ხარჯებს.

პროგრამის განსახორციელებლად საჭირო დანახარჯებისა და შემოსავლების შედარებით უნდა განისაზღვროს რენტაბელური ჯგუფის ოდენობა, ანუ სტუდენტთა ის მინიმალური რაოდენობა, რომლის შემთხვევაშიც შემოსავლები უზრუნველყოფენ პროგრამის განხორციელებასთან დაკავშირებული ხარჯების გაწევის შესაძლებლობას. გასული წლების დინამიკის გათვალისწინებით, დაწესებულებამ ასევე უნდა გაითვალისწინოს ის დაგეგმილი შემოსავლები, რომელიც ფაქტობრივად ვერ იქნა მიღებული, რაც გამოწვეულია სტუდენტთა განთესვით, სტატუსის შეჩერებით, შიდა ან გარე მობილობით, სტატუსის შეწყვეტით, გადახდისუუნარობით, დაწესებულების მიერ დადგენილი ფინანსური შეღავათებით, არაფორმალური ან წინმსწრები განათლების აღიარების შემთხვევაში -აღიარებული კრედიტების საფასურის გამოქვითვით, დუალურ პროგრამებზე ნაკლები ვაუჩერული დაფინანსებით და სხვა.

ეს თემა პირდაპირ უკავშირდება პროგრამაზე სტუდენტთა ზღვრული რაოდენობის განსაზღვრას. დაწესებულების მიერ მოთხოვნილი რაოდენობა უნდა აღემატებოდეს რენტაბელობის ნორმას.

ექსპერტთა მხრიდან შეფასების საგანია, თუ რამდენად უზრუნველყოფს პროგრამის ნორმალურ განხორციელებას დაგეგმილი (ავტორიზაციის ან პროგრამის დამატების დროს) ან ფაქტობრივი ბიუჯეტი, უკვე განხორციელებული პროგრამების შემთხვევაში.

დაწესებულებაში მიმდინარე ერთ-ერთი მთავარი პროცესი არის საგანმანათლებლო პროგრამების მართვა, რომელიც თავის თავში აერთიანებს საგანმანათლებლო პროგრამების განვითარების კომპონენტსაც. დაწესებულებას შემუშავებული უნდა ჰქონდეს მექანიზმი, რომელზე დაყრდნობითაც განახორციელებს პერმანენტულ ზედამხედველობას პროგრამის მიმდინარეობაზე და დასახავს მისი გაუმჯობესების გზებს. ეს მექანიზმი გაწერილი უნდა იყოს ხარისხის ციკლის (დაგეგმე-განახორციელე-შეაფასე-გადახედე/გააუმჯობესე) მიხედვით და უნდა ითვალისწინებდეს ადგილობრივი შრომის ბაზრის მოთხოვნებს, უკუკავშირს კურსდამთავრებულებისაგან და დამსაქმებლებისაგან, პროფესიული სტუდენტების, სოციალური პარტნიორების ან სხვა დაინტერესებული პირების მოსაზრებებს და ა.შ.

პროგრამების განვითარებაზე ზრუნვა დაწესებულებას შეუძლია როგორც საკუთარი შესაძლებლობების ფარგლებში, ასევე, ცენტრისათვის წინადადებების ინიცირებების გზით. პირველ შემთხვევაში პროგრამების გაუმჯობესება შესაძლოა უკავშირდებოდეს: თემატიკის გამრავალფეროვნებას, სასწავლო მეთოდების შეცვლას, მოდულის განხორციელების მიდგომების შეცვლას, საათების გადანაწილებას, სასწავლო რესურსის შეცვლას, პროფესიული განათლების მასწავლებლის შეცვლას და სხვ. ამ ეტაპზე ინფორმაცია შესაძლოა მიღებული იქნას როგორც უშუალოდ პროფესიული განათლების მასწავლებლისგან, რომელიც სწავლების ერთი ციკლის დასრულების შემდეგ აანალიზებს მოდულის განხორციელების მიმდინარეობას და გამოყოფს საკითხებს, რომელთა გაუმჯობესებაც რეკომენდებულია, ასევე პროფესიული სტუდენტებისაგან, რომლებმაც უკვე დაასრულეს მოდული. შესაძლოა სწავლის მეთოდებისა და მიდგომების ან სასწავლო რესურსების გაუმჯობესების წყაროდ იქცეს საერთაშორისო პრაქტიკა, რომელსაც გაეცნო დაწესებულება და თვლის, რომ მისი დანერგვით მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს საგანმანათლებლო პროგრამების ხარისხს.

დამსაქმებლების გამოკითხვისას, მნიშვნელოვანია, დაწესებულებამ გაითვალისწინოს ორი მიდგომა. პირველი, ესაა ზოგადად პოტენციური დამსაქმებლების გამოკითხვა, რომლებმაც შესაძლოა გასცენ ზოგადი რეკომენდაციები პროგრამის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით, ხოლო მეორეა იმ პრაქტიკის ობიექტების/პარტნიორი საწარმოებისა და იმ დამსაქმებლების გამოკითხვა, სადაც უშუალოდ დასაქმდნენ დაწესებულების სტუდენტები. მეორე შემთხვევაში, დამსაქმებლისგან მიღებული ინფორმაცია გაცილებით ღირებულია, რადგან ამ დროს ზუსტად შეიძლება განისაზღვროს უნარები, რომლებიც კარგად ჰქონდა

განვითარებული პროფესიულ სტუდენტს და უნარები, რომელთა გამომუშავებაზეც საჭირო იყო მეტი მუშაობა. ასევე, ამ ტიპის გამოკითხვით შესაძლოა დადგინდეს, გაჩნდა თუ არა ბაზარზე ისეთი ახალი უნარი, რომელიც ხელს შეუწყობდა კურსდამთავერბულის უკეთ დასაქმებას და რომლის გამომუშავებაც მიმდინარე პროგრამის ფარგლებში არ ხდება. დამსაქმებლიდან მიღებული ინფორმაციის გაანალიზება დაწესებულებას მისცემს საშუალებას დაადგინოს, თავად უნდა შეცვალოს პროგრამაში სწავლების მიდგომები (მაგ: მეტი დრო დაუთმოს პრაქტიკულ საათებს თეორიულის ნაცვლად იმისათვის რომ უკეთ გამოუმუშავოს კონკრეტული უნარი) თუ უნდა მიმართოს ცენტრს ინიციატივით პროგრამაში ცვლილებების შეტანის შესახებ (იმ შემთხვევაში თუ გაჩნდა ახალი უნარი ბაზარზე, რომელსაც მიმდინარე პროგრამა ვერ ფარავს). გამომდინარე იქიდან, რომ დაწესებულებას არ აქვს უფლება შეიტანოს ცვლილება სწავლის შედეგებში, ასეთი ცვლილებების განხორციელებისათვის ინფორმაცია უნდა მიეწოდოს ცენტრს უფლებამოსილ ორგანოს. ასევე, იმ შემთხვევაში, თუ პროგრამის განხორციელებისას დაწესებულებამ აღმოაჩინა სწავლის შედეგებში, შეფასების კრიტერიუმებში, კომპეტენციის პარამეტრის ფარგლებში ან შეფასების მიმართულებებში გარკვეული ტიპის უზუსტობები, სასურველია, რომ მან მიმართოს ცენტრს დაფიქსირებული ხარვეზების გამოსწორების მიზნით.

ყველა ზემოთ აღწერილი ქმედება ემსახურება პროგრამების ხარისხის გაუმჯობესებას. აუცილებელია, დაწესებულებას ჰქონდეს მტკიცებულებები, რომლებიც ადასტურებენ ამ მიმართულებით მისი მუშაობის შედეგებს. მაგ: გამოკითხვის შედეგები, პროფესიული განათლების მასწავლებელთა ინიციატივები, პროგრამაში/მოდულებში შეტანილი ცვლილებები, ცენტრში გაგზავნილი კორესპონდეციები/ინიცირებები და ა.შ.

პროგრამების გაუქმება - შესაძლოა პროგრამების განვითარების შეფასებამ დაწესებულებამ მიიყვანოს პროგრამის გაუქმების გადაწყვეტილებამდე. ამის საფუძველი შესაძლოა იყოს პროფესიული სტუდენტების დაბალი მომართვიანობა, რაც პროგრამის რენტაბელობას აყენებს ეჭქვეშ, პროფესიული სტუდენტების დასაქმების დაბალი მაჩვენებელი და სხვ.

პროგრამაში ცვლილების განხორციელება - შესაძლოა გამოწვეული იყოს პროგრამაში დამატებითი კომპონენტის შეტანით (არჩევითი მოდულები) რომელიც უკავშირდება კონკრეტული დამსაქმებლის ან რეგიონის მოთხოვნებს, ან ერთი მოდულის ჩანაცვლებას მეორეთი.

გარე მიზეზებით სწავლის შედეგების შეცვლა მოხდება პროფესიულ საგანმანათლებლო სტანდარტებში ცვლილებების განხორციელების შემთხვევაში, რა დროსაც დაწესებულება ვალდებულია საკუთარი პროგრამა შესაბამისობაში მოიყვანოს აღნიშნულ დოკუმენტთან.
საგანმანათლებლოპროგრამისსწავლისშედეგებისცვლილებისშემთხვევაშისაგანმანათლებლ ოდაწესებულებავალდებულიაცენტრსწერილობითაცნობოსცვლილებისგანხორციელებიდა ნ **30 კალენდარულიდღისვადაში** დაწარუდგინოსსაგანმანათლებლოპროგრამა, ასევეცვლილებებისგანხორციელებისშესახებგამოცემულიაქტი. ცენტრისათვის მიწოდებული ინფორმაცია უნდა იყოს საკმარისი იმის დასადგენად, თუ რა მიზეზით იყო გამოწვეული ცვლილება და კონკრეტულად რა შეიცვალა(ცენტრის ინფორმირებასთან დაკავშირებით დაწვრილებითი ინფორმაცია იხილეთ მეცხრე თავში „ავტორიზაცია“).

დაწესებულებას შემუშავებული უნდა ჰქონდეს პროგრამასა და მოდულებში ცვლილებების შეტანის წესები და პროცედურები. გაწერილი უნდა იყოს, როგორ და რა შემთხევაში იწყება ცვლილების პროცესი, ვინ განიხილავს, ვის შეაქვს ცვლილება და ვინ ამტკიცებს. როგორ ხდება ცვლილების შესახებ ინფორმაციის გავრცელება დაწესებულებაში ან მის გარეთ (მაგ: არის თუ არა ცვლილების შესახებ ინფორმაცია გასაგზავნი ცენტრში). დაწესებულების მიერ პროგრამაში და მოდულებში განხორციელებული ცვლილებების მიზეზების შესახებ იხ. ზედა პუნქტი.
პროგრამა შეიძლება არსებობდეს ხანგრძლივი პერიოდით და მასში შედიოდეს ცვლილებები, არაა სასურველი ყველა ცვლილების შემტხვევაში პროგრამების თავიდან გადამტკიცება. ანუ თუ პროგრამა არ უქმდება და მაში შედის ცვლილებები გაუმჯობესების კუთხით, უნდა განხორციელდეს ცვლილებების შეტანა და არა პროგრამის თავიდან გადამტკიცება.
დაწესებულების რეგულაციით განსაზღვრული უნდა იყოს პროგრამის დამტკიცებაზე უფლებამოსილი პირი/ორგანო. ვიზიტისას უნდა გადამოწმდეს პროგრამები დამტკიცებულია თუ არა უფლებამოსილი პირის/ორგანოს მიერ. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ პირი გულისხმობს არა კონკრეტულ ადამიანს, არამედ პოზიციას. იმ შემთხვევაში თუ ერთიდაიგივე ადამიანი ორგანიზაციაში იკავებს სხვადასხვა პოზიციას, აუცილებელია, პროგრამების დამტკიცება ხდებოდეს იმ პოზიციის სახელით, რომელ პოზიციასაც რეგულაციით აქვს მინიჭებული ეს უფლებამოსილება.

სასწავლო გეგმა უზრუნველყოფს პროგრამის თანმიმდევრულ განხორციელებას; სასწავლო კურსების განხორციელების დაგეგმვისას დაცულია პროგრამის კომპონენტებით განსაზღვრული წინაპირობები და პროფესიული სტუდენტის სავარაუდო კვირეული დატვირთვა, თუმცა საწარმოო პრაქტიკის კომპონენტში, პრაქტიკის ობიექტის სპეციფიკის გათვალისწინებით, შესაძლოა მხედველობაში იქნას მიღებული საქართველოს მთავრობის 2013 წლის 11 დეკემბრის №329 დადგენილება „სპეციფიკური სამუშაო რეჟიმის დარგების ჩამონათვალის დამტკიცების შესახებ“; სასწავლო გეგმაში დაცულია დროის შუალედი განმეორებითი შეფასებისათვის; რეავტორიზაციის დროს განხილულ უნდა იქნას ინდივიდუალური სასწავლო გეგმები.

პროფესიული განათლების მასწავლებელი სწავლების პროცესს წარმართავს სწავლების თანამედროვე მეთოდებისა და დარგის შესაბამისი ტექნოლოგიების გამოყენებით, რომლებიც ითვალისწინებენ პროფესიულ სტუდენტთა/მსმენელთა ინდივიდუალურ შესაძლებლობებს და ხელს უწყობენ საგანმანათლებლო პროგრამით განსაზღვრული სწავლის შედეგების მიღწევას.

დაწესებულებას პრაქტიკის ობიექტებთან გაფორმებული აქვს მემორანდუმი/ხელშეკრულება არანაკლებ პროგრამის ხანგრძლივობის ვადით, რომელიც ადასტურებს პრაქტიკის ობიექტის მზაობას ჩაერთოს კონკრეტული პროგრამის განხორციელებაში.

პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულება უზრუნველყოფს პროგრამის პრაქტიკული კომპონენტის განხორციელების დაწყებამდე პრაქტიკის ობიექტთან ხელშეკრულების გაფორმებას არანაკლებ პროგრამის ხანგრძლივობის ვადით, რომელშიც განსაზღვრულია მხარეთა უფლება-მოვალეობები, პრაქტიკის ობიექტზე მისაღწევი სწავლის შედეგების, მათი მიღწევისა და დადასტურების უზრუნველსაყოფად საჭირო კოორდინაციის საკითხები, პროფესიულ სტუდენტთა შრომის უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის დაცვის გარანტიები, ასევე, პრაქტიკის ობიექტზე მისაღებ პროფესიულ სტუდენტთა რაოდენობა.

დუალური სწავლების შემთხვევაში, პროგრამის განმახორციელებელ მხარეებს შორის გაფორმებული ხელშეკრულება დამატებით ითვალისწინებს შემდეგ მოთხოვნებს:

- სასწავლო გეგმის ერთობლივად შემუშავება;
- პროფესიულ სტუდენტებთან შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება.

დაწესებულებაში შეფასების სისტემის გამართული მუშაობისათვის, მნიშვნელოვანია რომ ის რეგულირდებოდეს შესაბამისი მარეგულირებელი აქტით. შესაძლოა აღნიშული რეგულაცია დაწესებულებას გაერთიანებული ჰქონდეს სხვა მარეგულირებელ დოკუმენტებთან ერთად ან ჰქონდეს დამტკიცებული ცალკე. აღნიშნული რეგულაცია უნდა ფარავდეს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: შეფასების ინსტრუმენტის შერჩევის პროცედურა, შეფასების ინსტრუმენტის და მტკიცებულებების მიმართ არსებული მოთხოვნები, შეფასების ინსტრუმენტის შემუშავების პროცედურები, შეფასების ინსტრუმენტების შიდა მონიტორინგის მექანიზმები, შეფასების ადმინისტრირების საკითხები, შეფასების შედეგების გამოქვეყნების/პროფესიულ სტუდენტთა ინფორმირებასთან დაკავშირებული საკითხები, აპელაციის წესი, განმეორებითი შეფასების განხორციელების პროცედურა და წესი, მტკიცებულებების მოპოვებისა და შენახვის წესი. განმეორებით შეფასებასთან დაკავშირებით განსაზღვრული უნდა იყოს: რა ვადებში ეძლევა სტუდენტს განმეორებით გამოცდაზე გასვლის შესაძლებლობა და რამდენჯერ, რომელი ინსტრუმენტი გამოიყენება ამ დროს (უკვე გამოყენებული თუ ახალი), რა ვადებში უნდა მოხდეს ნამუშევრის გასწორება და შეფასება.

იმისათვის რომ შეფასების სისტემა აკმაყოფილებდეს ქვესტანდარტით გათვალისწინებულ მოთხოვნებს, აუცილებელია შეფასების ინსტრუმენტები იყოს სანდო, ვალიდური, გამჭვირვალე და ობიექტური/სამართლიანი, ხოლო მტკიცებულებები - საკამრისი, ვალიდური, ავთენტური და ტრანსფერული. შეფასების სისტემის გამართული მუშაობისათვის დაწესებულებას ამოქმედებული უნდა ჰქონდეს შეფასების სისტემის შიდა მონიტორინგის სისტემა.

დაწესებულებას შემუშავებული უნდა ჰქონდეს შეფასების სისტემის მონიტორინგის მექანიზმი. აღნიშნული მექანიზმი სასურველია გაწერილი იყოს შეფასების სისტემის რეგულაციაში, რომელზეც ზედა პუნქტშია საუბარი. მექანიზმი უნდა აწესრიგებდეს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: შეფასების ინსტრუმენტების შექმნა (როდის იქმნება, ვის მიერ), განმეორებითი შეფასებისთვის როდის იქმნება ინსტრუმენტი, როდის და როგორ ხდება ინსტრუმენტის გადამოწმება (შეფასებამდე რამდენი ხნით ადრე აწვდის შემმოწმებელს, როგორ აწვდის, ვინ ამოწმებს, როგორ იღებს უკუკავშირს და სხვ.), შეფასების განხორციელება (რამდენი ხნით ადრე იგებს სტუდენტი შეფასების შესახებ, როდის ეცნობა შეფასების სქემას და ა.შ.), მტკიცებულებების მოპოვება და შენახვა (ვინ მოიპოვებს, ვისთან ინახება, ვის გადასცემენ შემდგომ და ა.შ.).

დაწესებულება ახორციელებს სტუდენტთა შედეგების შეფასების მონიტორინგს. სტუდენტები იღებენ უკუკავშირს მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოსთან დაკავშირებით. სტუდენტთა შეფასების შედეგები ასევე შესაძლოა გამოყენებული იქნას პროგრამების განვითარების კუთხითაც.

დაწესებულებაში შემუშავებულია მექანიზმი, რომელიც უზრუნველყოფს სტუდენტებისათვის შეფასების სისტემის და მისი გასაჩივრების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას. შესაძლოა, ეს ინფორმაცია განთავსებული იყოს სტუდენტების გაიდში, რომელიც მიეწოდება ყველა სტუდენტს დაწესებულებაში ჩარიცხვის შემდგომ (თუ აქვს ასეთი გზამკვლევი შემუშავებული), შესაძლოა ასეთი ტიპის ინფორმაცია განთავსებული იყოს დაწესებულების ვებგვერდზე და სხვ.

დაწესებულებას შემუშავებული უნდა ჰქონდეს შეფასების სისტემის გასაჩივრების მექანიზმი. აღნიშნული საკითხი დარეგულირებული უნდა იყოს შეფასების სისტემასთან დაკავშირებით შემუშავებულ რეგულაციაში, რომელზეც ზემოთ იყო საუბარი. რეგულაციაში დეტალურად უნდა იყოს გაწერილი: რა ვადებში შეუძლია გაასაჩივროს სტუდენტმა შეფასების გადაწყვეტილება, რა ფორმით ხდება პრეტენზიის მიღება, ვინ განიხილავს საჩივარს და რა ვადებში, რა გზით ეცნობება სტუდენტს გასაჩივრების შედეგები, რა ხდება საჩივრის დაკმაყოფილების ან არ დაკმაყოფილების შემთხვევაში და სხვ.

3. პროფესიული სტუდენტები და მათი მხარდაჭერის ღონისძიებები

დაწესებულებას მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად შემუშავებული უნდა ჰქონეს პროფესიული სტუდენტის სტატუსის მოპოვების, შეჩერების, შეწყვეტის, მობილობის, კვალიფიკაციის მინიჭების, პროფესიული განათლების დამადასტურებელი დოკუმენტის გაცემისა და არაფორმალური განათლების აღიარების წესები, რომლებიც არის მკაფიო და ნათელი.

ამ წესების მკაფიოდ და ნათლად გაწერა უმნიშვნელოვანესია როგორც სტუდენტთა კანონიერი ინტერესების დასაცავად - მიიღოს პროფესიული განათლება, ასევე იმ ადმინისტრაციული პერსონალისათვის, რომლებიც ჩართულნი არიან აღნიშნული პროცედურების განხორციელებაში.

მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნულ პროცედურებთან დაკავშირებულ მოთხოვნებს უმეტეს შემთხვევაში საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტები არეგულირებენ, ეს არაა საკმარისი, რომ ისინი მკაფიოდ და ნათლად მივიჩნიოთ. მხოლოდ ჩანაწერი, რომ ეს პროცედურები ხორციელდება მოქმედი კანონმდებლობის მოთხოვნათა დაცვით, არ ნიშნავს, რომ წესები გაწერილია. ნებისმიერ დაწესებულებას გააჩნია შიდა პროცედურები, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება კანონმდებლობის მოთხოვნათა შესრულება და სწორედ ეს პროცედურები უნდა იყოს გაწერილი.

მაგალითად, კანონის ჩანაწერი, რომ *„ყველას აქვს უფლება ყოველგვარი დისკრიმინაციის გარეშე, საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით, ისარგებლოს პროფესიული განათლების მიღების უფლებით“,* არაა საკმარისი იმისათვის, რომ ის იყოს ნათელი და გამჭვირვალე.

თვალსაჩინოების მიზნით, თუ განვიხილავთ სტუდენტის სტატუსის მოპოვების პროცედურას, ის უნდა არეგულირებდეს მთელ რიგ საორგანიზაციო საკითხებს, დაწყებული მიღების გამოცხადებიდან სტუდენტის სტატუსის მინიჭებამდე, კერძოდ კი დადგენილი უნდა იყოს:

- ვინ, რა სახით და როდის აცხადებს მიღებას?
- როგორ ვრცელდება განცხადება მიღების გამოცხადების შესახებ?
- რა ინფორმაციას უნდა მოიცავდეს მიღების გამოცხადების აქტი?
- რა სახის დოკუმენტაცია, რა ვადებში, რა სახით და სად უნდა იქნეს წარდგენილი?
- რა სპეციფიკა არსებობს არასრულწლოვანი აპლიკანტის, ასევე ისეთი პირის შემთხვევაში, რომელსაც განათლება მიღებული აქვს უცხო ქვეყნის ან საქართველოს ოკუპირებულ ტერიტორიაზე;
- ვინ და რა სახით ახორციელებს აპლიკანტების მიღებას და კონსულტირებას მომავალ პროფესიასთან ან სტუდენტის სტატუსის მოპოვების პროცედურებთან დაკავშირებით?
- რა ხდება დოკუმენტაციის არასრულყოფილად წარდგენის შემთხვევაში?
- ვინ იხილავს წარდგენილ დოკუმენტებს, რა კუთხით და რა გადაწყვეტილებას იღებს? ეს გადაწყვეტილება ასევე შეიძლება უკავშირდებოდეს სსსმ პირის სტატუსით სარგებლობას, ფინანსურ ან სხვა სახის შეღავათებს.
- რა ხდება თუ აპლიკანტების რაოდენობა გამოცხადებულ კვოტას აღემატება?

- ტარდება თუ არა რაიმე სახის წინასწარი შერჩევის პროცედურა? ვის მიერ, რა სახით, როდის და სხვა;
- ვინ გამოსცემს სტატუსის მინიჭების აქტს? როგორ ხდება ამის შესახებ აპლიკანტის ინფორმირება?
- რა ეტაპზე ფორმდება ხელშეკრულება სტუდენტთან? რა ხდება არასრულწლოვანის ან სსსმ პირის შემთხვევაში?
- ვის შეჰყავს ინფორმაცია საგანმანათლებლო დაწესებულებების რეესტრში.

რათქმაუნდა ეს არ არის ამომწურავი ჩამონათვალი. დაწესებულებამ პროცესის ყველა მნიშვნელოვანი ეტაპი და დეტალი უნდა აღწეროს და რაც მთავარია დაიცვას. საჭიროების შემთხვევაში უნდა დაამტკიცოს პროცესში გამოყენებული ფორმები, როგორიცაა განცხადების ან აპლიკანტის ანკეტის და სხვა.

იმავე მიდგომით უნდა იქნეს შემუშავებული სტუდენტის სტატუსის შეჩერების, შეწყვეტის, გარე და შიდა მობილობის, კვალიფიკაციის მინიჭების, საგანმანათლებლო დოკუმენტის გაცემისა და არაფორმალური განათლების აღიარების წესები, რომლებიც წინააღმდეგობაში არ უნდა მოდიოდეს მოქმედ კანონმდებლობასთან.

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს სტუდენტის სტატუსის შეჩერების ან შეწყვეტის რეგულაციებს, რომლის საფუძველიც ზოგჯერ არის სტუდენტის მიერ შინაგანაწესის უხეში დარღვევა ან საპატიო/არასაპატიო მიზეზი, რაც ვერ იქნება ნათელი, თუ დამატებით არაა განმარტებული თუ რა ითვლება უხეშ დარღვევად ან საპატიო მიზეზად. რათქმაუნდა ამ ნაწილში ამომწურავი ჩამონათვალი ვერ გაკეთდება, თუმცა სტუდენტების უფლებების დაცვის და ერთგვაროვანი პრაქტიკის დანერგვის მიზნით უნდა იყოს განმარტებული თუ ვინ იღებს გადაწყვეტილებას იმ საკითხებთან დაკავშირებით, რაც პირდაპირ არაა რეგულაციაში გაწერილი.

ერთია რეგულაციების დადგენა შინაარსობრივი თვალსაზრისით, და მეორე, მათი მხარდაჭერა დროული და ეფექტური პროცედურებით. ხშირ შემთხვევაში სტუდენტის უფლებების რეალიზაციისათვის მნიშვნელოვანია პროცედურების განხორციელების ვადების დაცვა. ამიტომაც დაწესებულების შიდა რეგულაციები უნდა ახდენდეს პროცედურებზე პასუხისმგებელი პირების და ვადების იდენტიფიცირებას.

სტუდენტთა უფლებები და კანონიერი ინტერესები იმავდროულად დაცული უნდა იყოს იმ ქმედებებისაგან, რაც მოქმედი კანონმდებლობის და დაწესებულების შინაგანაწესის ან ეთიკის ნორმათა დარღვევას წარმოადგენს. ამიტომაც დაწესებულებამ უნდა შეიმუშავოს

ერთიანი „ქცევის წესები“ რომელთა დაცვაც ყველას მოეთხოვება, ასევე უნდა არსებობდეს შესაბამისი დარღვევების გამოვლენის და მათზე რეაგირების გამჭვირვალე და ქმედითი მექანიზმები.

მარეგულირებელი კანონმდებლობაც გარკვეულწილად განიცდის პერიოდულ ცვლილებებს, რაც იწვევს დაწესებულების შიდა აქტების მათთან შესაბამისობაში მოყვანის ვალდებულებას. ეს მნიშვნელოვანია სწორედ სტუდენტთა უფლებებისა და კანონიერი ინტერესების დასაცავად, რათა კითხვის ნიშნის ქვეშ არ დადგეს გაცემული კვალიფიკაციების ვალიდურობის საკითხი. ამიტომაც დაწესებულებებს უნდა გააჩნდეთ კანონმდებლობის ცვლილებებზე წვდომა, ასევე გაწერილი მექანიზმი, თუ ვინაა პასუხისმგებელი აღნიშნული ცვლილებების გაცნობასა და საჭიროების შემთხვევაში-დაწესებულების რეაგულაციებში ცვლილებების ინიცირებაზე.

პროგრამის შეცვლის ან გაუქმების საფუძველი შეიძლება გახდეს გარე ან შიდა მიზეზები. გარე მიზეზებია იმ პროფესიული საგანმანათლებლო სტანდარტის შეცვლა ან გაუქმება, რომელიც პროგრამის შემუშავების საფუძველს წარმოადგენს; შიდა მიზეზები შეიძლება იყოს მასწავლებლის, სტუდენტების, დამსაქმებლის ან შიდა ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების გამოიყენების შედეგად მიღებული დასკვნები, რის საფუძველზეც დაწესებულება დადგენილი წესით მიიღებს პროგრამის შეცვლის ან გაუქმების შესახებ გადაწყვეტილებას.

წინამდებარე სტანდარტი საგანმანათლებლო დაწესებულებას ავალდებულებს, რომ ასეთ შემთხვევებში აიღოს პასუხისმგებლობა სტუდენტისათვის შემდგომი პროფესიული განათლების მიღების შესაძლებლობის შეთავაზებაზე, რაც ზოგჯერ გამოირიცხავს იმავე პროგრამაზე სწავლის გაგრძელებას.

შემდგომი განათლებით უზრუნველყოფის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მექანიზმია თანამშრომლობის ხელშეკრულების გაფორმება სხვა დაწესებულებასთან, რომელიც იმავე პროგრამებს ახორციელებს (თანამშრომლობა გარე მობილობის პროცესში). თუმცა მხოლოდ ეს მექანიზმი ვერ იქნება ერთადერთი, რადგანაც ზოგჯერ დაწესებულება ერთადერთია, რომელიც მოცემულ პროგრამას ახორციელებს ან პირველი იწყებს კონკრეტული პროგრამის განხორციელებას.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, დაწესებულებები სხვა მექანიზმებსაც უნდა იყენებდეს, როგორიცაა სწავლის გაგრძლება შეცვლილ პროგრამაზე, შიდა ან გარე მობილობა იმავე მიმართულების სხვა ან განსხვავებული მიმართულების პროგრამაზე და სხვა.

სტუდენტის შემდგომი განათლებით უზრუნველყოფის მექანიზმებში დაცული უნდა იყოს მთავარი პრინციპი: უკვე დადასტურებული სწავლის შედეგების აღიარების შესაძლებლობა მიმღები პროგრამის მიზნებისათვის, რათქმაუნდა, თავსებადობის შემთხვევაში. ამიტომაც კარგად უნდა იყოს გაწერილი წინმსწრები განათლების ფარგლებში მიღწეული სწავლის შედეგების მიმღები პროგრამის მიზნებისათვის აღიარების პრინციპები და პროცედურები, რაც სტუდენტის შემდგომი განათლებით უზრუნველყოფის პროცესის გაუყოფელი ნაწილია.

დაწესებულება ავტორიზაციის გაუქმების შემთხვევაში კარგავს საგანმანათლებლო დაწესებულების სტატუსს, ამიტომაც ის ველარ აიღებს პასუხისმგებლობას სტუდენტის შემდგომი განათლებით უზრუნველყოფაზე, თუმცა სასურველია ხელი შეუწყოს სტუდენტებს სწავლის გაგრძელებაში. ასეთ შემთხვევაში სტუდენტს მოქმედი კანონმდებლობა აძლევს სწავლის გაგრძლების გარანტიებს.

წინამდებარე სტანდარტი საგანმანათლებლო დაწესებულებებს უდგენს პროფესიულ სტუდენტთან ხელშეკრულების გაფორმების ვალდებულებას საგანმანათლებლო მომსახურეობის გაწევის შესახებ. აღნიშნული ხელშეკრულება უნდა იყოს ნათელი, გასაგები და იცავდეს პროფესიული სტუდენტების უფლებებსა და კანონიერ ინტერესებს. პროფესიული სტუდენტების უფლებები განსაზღვრულია საქართველოს კანონით პროფესიული განათლების შესახებ, ასევე დაწესებულების შიდა მარეგულირებელი აქტებით, რაც უნდა იყოს გარანტირებული.

შესაძლებელია ხელშეკრულება თვითონვე მოიცავდეს სტუდენტთა უფლებების ჩამონათვალს, თუმცა დასაშვებია ის მიუთითებდეს დაწესებულების რომელიმე აქტზე, რომელიც ადგენს პროფესიულ სტუდენტთა უფლებებსა და ვალდებულებებს. ასეთ შემთხვევაში უნდა არსებობდეს მტკიცებულება, რომ სტუდენტი ხელშეკრულებაზე ხელმოწერამდე გაეცნო ამ დოკუმენტს. ასევე უნდა არსებობდეს აღნიშნულ დოკუმენტებში ცვლილებების შეტანის შემთხვევაში ცვლილებების სტუდენტისათვის გაცნობის მექანიზმები.

პროფესიული განათლების სპეციფიკიდან გამომდინარე პროფესიული სტუდენტი შეიძლება გახდეს არასრულწლოვანი (18 წლის ასაკს მიუღწეველი) პირი. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის 63-ე მუხლის 1 პუნქტის მიხედვით „თუარასრულწლოვანიდებსორმხრივგარიგებას (ხელშეკრულებას) კანონიერიწარმომადგენლისაუცილებელითანხმობისგარეშე,

მაშინხელშეკრულებისნამდვილობადამოკიდებულიაიმაზე, შემდგომშიმისიწარმომადგენელიმოიწონებსთუარამას, გარდაიმშემთხვევებისა, როცაიგიიღებსსარგებელს.“ შესაბამისად, არასრულწლოვან პირთან სასწავლო ხელშეკრულების დადებისას უნდა არსებობდეს მისი მშობლის/კანონიერი წარმომადგენლის მიერ გამოხატული თანხმობა იმავე ხელშეკრულებაზე ხელმოწერით ან ცალკე, წერილობით. დაწესებულებამ ასეთ შემთხვევაში უნდა მოითხოვოს დოკუმენტი, რომელიც ადასტურებს რომ მეორე პირი ნამდვილად მშობელია ან აქვს კანონიერი წარმომადგენლობის უფლება.

სტუდენტთა კანონიერი ინტერესების დარღვევის ნაწილში გავრცელებული პრობლემაა სწავლის სავარაუდო ხანგრძლივობა და სწავლის საფასური. ამიტომაც ეს ინფორმაცია ხელშეკრულებაშივე უნდა იყოს შეტანილი. რადგანაც პროფესიულ განათლებაში დასაშვებია წინარე ან არაფორმალური განათლების აღიარება, ასეთ შემთხვევებში სტუდენტს აღარ უხდება პროგრამის სრული მოცულობით გავლა. გამომდინარე იქედან, რომ მომსახურეობის საფასურის გადახდა ხორციელდება გაწეული მომსახურეობის შესაბამისად, სასურველია დაწესებულებამ პროგრამის საფასურის განსაზღვრისას შეაფასოს ერთი კრედიტის ან ცალკეული მოდულის ღირებულება, რაც საშუალებას მისცემს საჭიროების შემთხვევაში დააკორექტიროს სტუდენტის სწავლის საფასური.

პროფესიული განათლების სპეციფიკის გათვალისწინებით, მინიჭებული კვალიფიკაციების სანდოობის გაზრდის მიზნით, სასურველია, რომ კვალიფიკაციის მინიჭებისა და არაფორმალური განათლების აღიარების პროცესში ჩართულები იყვნენ დამსაქმებლები/დასაქმებულები ან მათი გაერთიანებები. დაწესებულებამ უნდა შეიმუშავოს კვალიფიკაციის მინიჭების და არაფორმალური განათლების აღიარების წესები, რომელიც უნდა ითვალისწინებდეს შესაბამისი პროფესიის მიხედვით დამსაქმებლების/დასაქმებულების ან მათი გაერთიანებების ჩართულობის მექანიზმებს.

ეს მექანიზმი შეიძლება იყოს საგამოცდო/საკვალიფიკაციო ან აღიარების კომისიებში მათი სავალდებულო ჩართულობა.

იმ შემთხვევაში თუ პროფესია ძირითადად თვითდასაქმებადია, შესაძლებელია რეგულაცია მხოლოდ დასაქმებულთა ჩართულობას ითვალისწინებდეს.

სასურველია დამსაქმებელთა და დასაქმებულთა ჩართულობის მანდატი იძლეოდეს მათ მიერ გადაწყვეტილების მიღებაზე გავლენის მოხდენის რეალურ შესაძლებლობას და მათი ჩართულობა არ იყოს ფორმალური/სიმბოლური. ასევე, დამსაქმებელთა/დასაქმებულთა

ჩართულობის უზრუნველყოფის მიზნიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილია აღნიშნული პირები არ იყვნენ ისინი, ვინც მონაწილეობდა პროგრამის განხორციელების პროცესში, რათა გამოირიცხოს ინტერესთა კონფლიქტი.

დაწესებულების რეგულაციები უნდა განსაზღვრავდეს პროფესიული კვალიფიკაციის მინიჭებაზე უფლებამოსილ პირს ან ორგანოს. ეს შეიძლება იყოს დაწესებულების ხელმძღვანელი, რომელიც კვალიფიკაციას მიანიჭებს მაგალითად, საკვალიფიკაციო კომისიის წარდგინების საფუძველზე ან კოლეგიალური ორგანო, მაგალითად თვითონ საკვალიფიკაციო კომისია, სტრუქტურული ერთეულის საბჭო ან სხვა სახის კოლეგიალური ორგანო, რომელსაც დაწესებულების რეგულაციით/აქტით გააჩნია კვალიფიკაციის მინიჭების უფლებამოსილება.

თუ დაწესებულების მიერ დადგენილი წესით, დაწესებულების უფლებამოსილი პირი/ორგანო მიიღებს გადაწყვეტილებას პირისათვის პროფესიული კვალიფიკაციის მინიჭების თაობაზე, დაწესებულება ვალდებულია გონივრულ ვადებში გასცეს კვალიფიკაციის დამადასტურებელი დოკუმენტი. მოქმედი კანონმდებლობით ესაა პროფესიული დიპლომი. თუ კანონმდებლობა ადგენს დიპლომის დანართის გაცემის ვალდებულებას, დანართიც უნდა იქნას გაცემული. დიპლომის ფორმა დამტკიცებულია საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის მინისტრის ბრძანებით. ის მკაცრი აღრიცხვის დოკუმენტია და მისი შენახვის, გაცემის და განადგურების წესი განისაზღვრება მოქმედი კანონმდებლობით. დაწესებულების პრაქტიკა და დოკუმენტის გაცემის წესი ამ კანონმდებლობის მოთხოვნებთან უნდა იყოს შესაბამისობაში.

თუ არსებობს გადაწყვეტილება პირისათვის კვალიფიკაციის მინიჭების თაობაზე, დაწესებულებას თავისი რეგულაციით არ უნდა ჰქონდეს დადგენილი რაიმე სახის ბარიერი/შეზღუდვა კვალიფიკაციის დამადასტურებელი დოკუმენტის გაცემასთან დაკავშირებით, გარდა დოკუმენტის დამზადების და გაცემის საფასურის დაწესებისა, ასეთის საჭიროების შემთხვევაში.

სსსმ პირებისათვის, ინდივიდუალური სასწავლო გეგმები ავტორიზაციის მაძიებელს წინასწარ ვერ ექნება შემუშავებული, თუმცა უნდა არსებობდეს მექანიზმები (საჭიროების შემთხვევაში ვინ შეიმუშავებს, რა პროცედურების დაცვით და ვინ ამტკიცებს). რეავტორიზაციის ან პროგრამის დამატების შემთხვევაში ინდივიდუალურ სასწავლო გეგმები უნდა იყოს წარმოდგენილი, თუ ამისი საჭიროება არსებობდა. ინდივიდუალური

სასწავლო გეგმის საჭიროება დგება შემდეგ შემთხვევებში: სსსმ პირებისათვის, სტუდენტის მობილობის შემთხვევაში, სტატუს აღდგენილი სტუდენტისთვის და ყველა სხვა შემთხვევისათვის, როდესაც სწავლის შედეგების მიღწევა შეუძლებელია ძირითადი სასწავლო გეგმის მიხედვით;
საჭიროების შემთხვევაში, სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე პროფესიული სტუდენტისთვის საგანმანათლებლო დაწესებულების მიერ მუშავდება ინდივიდუალური სასწავლო გეგმა, რომელიც ეფუძნება პროფესიულ საგანმანათლებლო პროგრამას/მოდულს და წარმოადგენს მის მოდიფიკაციას (მისაღწევი სწავლის შედეგების თვისობრივ ან რაოდენობრივ ცვლილებას) და/ან აკომოდაციას (სწავლებისა და შეფასების მიდგომებში ცვლილებას მისაღწევი სწავლის შედეგების ცვლილების გარეშე) და, შესაბამისად, აზუსტებს სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე პროფესიული სტუდენტისთვის საჭირო დამატებით საგანმანათლებლო მომსახურებას.

ინდივიდუალური სასწავლო გეგმა გამოიყენება, როგორც სახელმძღვანელო სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე პროფესიული სტუდენტის საგანმანათლებლო პროცესის განხორციელებისთვის. ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის ფარგლებში სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე პროფესიული სტუდენტის მიმდინარე შეფასება ხორციელდება ინდივიდუალურად, განსაზღვრულ მისაღწევ სწავლის შედეგებთან, ხოლო საბოლოო შეფასება და კრედიტების მინიჭება -საგანმანათლებლო პროგრამის/მოდულის მოთხოვნებთან მიმართებით.

ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის შემუშავების პროცესში უზრუნველყოფილი უნდა იყოს იმ პირთა ჩართულობა, რომლებიც ამ გეგმით ისწავლიან. მინიმუმ მათი თანხმობა უნდა არსებობდეს. ეს მექანიზმი რეგულაციაში უნდა იყოს გაწერილი. რეგულაცია უნდა ითვალისწინებდეს შემთხვევას, როდესაც პირი უარს აცხადებს ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის შეთანხმებაზე.

დაწესებულება სტუდენტებს უნდა სთავაზობდეს საკონსულტაციო მომსახურებას, რომელიც მიმართული იქნება სასწავლო პროცესის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით რეკომენდაციებისა და რჩევების მიცემაზე. ამ მიზნით, დაწესებულებამ შესაძლოა გამოყოს

სპეციალური დღეები და დრო, ასევე გამოყოს პირი ან რომელიმე თანამშრომელს შეუთავსოს ამ ფუნქციის განხორციელება.

ინფორმაცია საკონსულტაციო სერვისების არსებობის შესახებ პროფესიულ სტუდენტებს უნდა მიწოდოს ჩარიცხვისთანავე. ინფორმაციის გაზიარების სხვადასხვა გზა არსებობს: შესაძლოა ეს ჩაიწეროს სტუდენტების გზამკვლევში (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), გამოიკრას ინფორმაცია საინფორმაციო დაფაზე, სტუდენტებს პირველი შეხვედრისას მიეწოდოთ ინფორმაცია, დაეგზავნოთ მათ ეს ინფორმაცია მეილების საშუალებით ან გამოყენებული იქნას კომუნიკაციის სხვა ფორმა, რომელიც ამ მიზნებისთვის იქნება შესაფერისი.

დაწესებულება უნდა ზრუნავდეს პროფესიული სტუდენტების მრავალმხრივ განვითარებაზე, შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ ის იყოს სხვადასხვა ექსტრაკურიკულური აქტივობების ინიციატორი. სასურველია დაწესებულება ერთი სასწავლო წლის მანძილზე ერთხელ მაინც აძლევდეს თავის სტუდენტებს შესაძლებლობას მიიღონ მონაწილეობა სხვადასხვა ღონისძიებებში. ასეთი აქტივობები შეიძლება მოიცავდეს: სპორტულ შეჯიბრებებს, გამოფენებს, კონფერენციებს, სასწავლო ექსკურსიებს და ა.შ. ასევე, სასურველი იქნება დაწესებულება მონაწილეობდეს სხვა დაწესებულებების ან ორგანიზაციების (მაგ: world skills) მიერ ორგანიზებულ აქტივობებშიც.

დაწესებულება პერიოდულად უდნა ინტერესდებოდეს თავისი სტუდენტების მიდრეკილებებით და ინტერესებით, ატარებდეს გამოკითხვას, რა ტიპის ღონისძიებებში სურთ მათ მონაწილეობის მიღება. ასევე, ძალიან კარგი იქნება დაინერგოს პრაქტიკა, როცა პროფესიული სტუდენტები რაიმე ფორმით (მაგ: სურვილების ყუთში წერილების ჩაყრით) მიაწვდიან ინფორმაციას ადმინისტრაციას საკუთარი ინიციატივების შესახებ და დაწესებულება ექსტრაკურიკულურ აქტივობებს დაგეგმავს სწორეს ამ ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე.

დაწესებულებამ სტუდენტების კარიერული მხარდაჭერის მიზნით უნდა აამოქმედოს შესაბამისი სერვისი, რომელიც იმუშავებს ერთის მხრივ, პროფესიული ორიენტაციის ჩამოყალიბებაზე, ხოლო მეორეს მხრივ, ხელს შეუწყობს სტუდენტების შემდგომ დასაქმებას. ამ მიზნით, დაწესებულებამ შესაძლოა სტუდენტებს შესთავაზოს დამატებითი კურსების ჩატარება, მაგ: დასაქმების ბაზების მოძიებაში, რეზიუმეს შექმნაში, სამოტივაციო წერილის დაწერაში და ა.შ.

დაწესებულებამ უნდა შექმნას დამსაქმებელთა ბაზა, რომელიც დაფარავს მის მიერ განხორციელებული პროგრამების სპექტრს. დაწესებულებამ მუდმივად უნდა ადევნოს თვალი დასაქმების საიტებს და მასზე განთავსებულ ინფორმაციას ვაკანსიებთან დაკავშირებით, გაუგზავნოს შესაბამისი ინფორმაცია თავის სტუდენტებსა და კურსდამთავრებულებს. სასურველია დაწესებულება თანამშრომლობდეს დარგობრივ ასოციაციებთან/ დამსაქმებელთა ასოციაციასთან/სავაჭრო პალატასთან და ამ კავშირებს იყენებდეს ვაკანსიების მოძიებისათვის და სტუდენტების დასაქმებისათვის.

დაწესებულებამ პერიოდულად უნდა ჩაატაროს კვლევები საკუთარი სტუდენტებისა და კურსდამთავრებულების დასაქმებასთან დაკავშირებით. ასევე, მნიშვნელოვანია მოხდეს მიღებული შედეგების გაანალიზება. პროფესიულ განათლებაში ევროპის ხარისხის უზრუნველყოფის კავშირის რეკომენდაციაა (EQAVET), კურსდამთავრებულების დასაქმების შესახებ ინფორმაცია მოძიებული იქნას კვალიფიკაციის მინიჭებიდან 6-9 თვის გავლის შედეგ, რადგან პროგრამის დასრულებიდან 2-3 თვეში ჩატარებული კვლევა არ იძლევა რელევანტურ შედეგებს.

კურსდამთავრებულთა დასაქმების მაჩვეებლების კვლევისას დაწესებულებამ უნდა გამიჯნოს ერთმანეთისგან დასაქმების მაჩვენებელი მინიჭებული კვალიფიკაციის მიხედვით და დასაქმების მაჩვენებელი სხვა კვალიფიკაციის მიხედვით. დაწესებულება თავისი ხარისხის შეფასების პროცესში უნდა დაეყრდნოს პირველი მაჩვენებლის მიხედვით მიღებულ სტატისტიკურ ინფორმაციას.

დასაქმების მაჩვენებელთან ერთად მეტად მნიშვნელოვანია დამაგრების მაჩვენებლის კვლევაც ანუ ეს არის ინფორმაცია იმასთან დაკავშირებით, თუ რამდენად ინარჩუნებს სტუდენტი/კურსდამთავრებული სამუშაო ადგილს. იმ შემთხვევაში თუ დამაგრების მაჩვენებელი ძალიან მცირეა, საინტერესოა დადგინდეს, რა იწვევს კადრების დენადობას და ეს საკითხი დაკავშირებული ხომ არაა დაწესებულების სტუდენტის/კურსდამთავრებულის კვალიფიკაციის დაბალ დონესთან.

4. ადამიანური რესურსი

დაწესებულებას ჩამოყალიბებული აქვს ორგანიზაციული სტრუქტურა, სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციები და პასუხისმგებლობები, რომლებიც უზრუნველყოფენ

დაწესებულების მიერ სტრატეგიული გეგმით განსაზღვრული აქტივობებისა და ძირითადი საქმიანობის ეფექტურ განხორციელებას;

დაწესებულების სტრუქტურა ვიზუალურად წარმოდგენილი უნდა იყოს ორგანოგრამის სახით, რომელშიც ნათლად გამოჩნდება სტრუქტურული ერთეულების დაქვემდებარება როგორც დაწესებულების ხელმძღვანელ პირებთან, ასევე საჭიროების შემთხვევაში ერთმანეთთან, ან მათი დამოუკიდებლობა.

თუმცა ორგანოგრამა ვერ იქნება ინფორმაციული ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების შიდა მოწყობასთან დაკავშირებით. ამისათვის შესაძლებელია ცხრილის გამოყენება, რომელიც ნათელ სურათს იძლევა საშტატო ერთეულებით ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების უზრუნველყოფასთან დაკავშირებით. ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ სტრუქტურული ერთეული ვერ იქნება წარმოდგენილი მხოლოდ ერთი საშტატო ერთეულით. ასეთ შემთხვევაში შესაძლებელია ცალკე მდგომი პოზიცია იქნას გამოყენებული. მაგალითად, თუ დაწესებულების მასშტაბების გათვალისწინებით არსებობს არა ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური, არამედ ხარისხის უზრუნველყოფის ერთი მენეჯერი, ის სტრუქტურაში მხოლოდ თანამდებობის სახით იქნება წარმოდგენილი.

დაწესებულების სტრუქტურა და საშტატო განრიგი (ნიმუში)

NN	სტრუქტურული ერთეული/თანამდებობა	საშტატო ერთეულების რაოდენობა	სახელი, გვარი
1.	ხელმძღვანელობა		
1.1.	კოლეჯის დირექტორი	1	
1.2.	კოლეჯის დირექტორის მოადგილე	1	
	სულ	2	
2.	ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური		
2.1.	სამსახურის უფროსი	1	
2.2.	სპეციალისტი	2	
	სულ	3	
3	სასწავლო პროცესის ორგანიზების სამსახური		
3.1.	სამსახურის უფროსი	1	

3.2.	სამსახურის უფროსის მოადგილე	1	
3.3.	კოორდინატორი	1	
3.4.	სპეციალისტი	2	
	სულ	5	

თითოეული სტრუქტურული ერთეულისათვის დაწესებულების რეგულაციით უნდა გაიწეროს მათი ფუნქციები და პასუხისმგებლობები. ეს შესაძლებელია მოხდეს კოლეჯის დებულებით ან სხვა წესით, ან თითოეული სტრუქტურული ერთეულისათვის დამტკიცდეს მათი დებულებები. აღნიშნული რეგულაცია თითოეული სტრუქტურული ერთეულისათვის უნდა განსაზღვრავდეს ხელმძღვანელ თანამდებობას, სტრუქტურული ერთეულის დაქვემდებარებას, თუ ვინ ცვლის სამსახურის ხელმძღვანელს მისი არყოფნის შემთხვევაში, რა ფუნქციები ეკისრება სტრუქტურულ ერთეულს, რაზეა პასუხისმგებელი და ანგარიშვალდებული. აქვს თუ არა უფლება ხელმძღვანელობის გარეშე ჰქონდეს ურთიერთობა სხვა პირებთან კოლეჯის გარეთ და რა საკითხებზე, ასევე შესაძლოა არეგულირებდეს სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობასთან დაკავშირებულ სხვა საკითხებს.

აღნიშნული დოკუმენტები ყურადღებით უნდა გაიწეროს, რათა დაწესებულების ყველა ძირითადი თუ დამხმარე პროცესი მოექცეს რომელიმე სტრუქტურული ერთეულის თუ თანამდებობის პასუხისმგებლობაში. ასევე თავი უნდა ავარიდოთ შესასრულებელი ფუნქციების დუბლირებას. თუ ამათუიმ პროცესზე რამდენიმე სამსახურია პასუხისმგებელი, უნდა მიეთითოს თუ რომელი სამსახურია წამყვანი და რომელია ჩართული, როგორც თანაშემსრულებელი.

დაწესებულებამ უნდა გაწეროს თითოეული თანამდებობების შესაბამისი სამუშაო აღწერილობა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები. ეს შესაძლებელია მოხდეს სამუშაო აღწერილობების სახით, რომელიც მინიმუმ მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას:

- თანამდებობის დასახელება;
- სტრუქტურული ერთეული;
- სამუშაო დრო და დასვენების დრო;
- სამუშაო ადგილი;
- ანაზღაურების ოდენობა;
- ფუნქციები;

- პასუხისმგებლობები;
- ანგარიშვალდებულება;
- ვინ ცვლის არყოფნის შემთხვევაში;
- საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, ანუ ფუნქციების შესასრულებლად აუცილებელი და სასურველი ცოდნა, უნარები ან გამოცდილება.

ავტორიზაციის პროცესში შემოწმების საგანი გახდება, არიან თუ არა დაწესებულების პროცესებზე, ასევე სამოქმედო და სტრატეგიულ გეგმებში გაწერილ აქტივობებზე გამოყოფილი შესაბამისი პასუხისმგებელი პირები და ამ პირების მიერ შესასრულებელი დავალებები არის თუ არა ასახული მათ სამუშაო აღწერილობებში.

გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს საკვალიფიკაციო მოთხოვნების სწორად გაწერას, რათა თანამდებობრივ პოზიციებზე გაწერილი ფუნქციების შესრულება სათანადო კვალიფიკაციის მქონე პირებით იყოს უზრუნველყოფილი. მაგალითად, თუ რომელიმე თანამდებობის მოვალეობაა დაწესებულების საერთაშორისო პროექტებში ჩართულობის უზრუნველყოფა და კოორდინაცია, ლოგიკურია საკვალიფიკაციო მოთხოვნები რომელიმე უცხოური ენის ფლობას უნდა ითვალისწინებდეს.

თუ ერთიდაიგივე პოზციაზე რამდენიმე საშტატო ერთეულია გათვალისწინებული და ისინი ერთიდაიგივე ფუნქციებით არიან წარმოდგენილნი, მათზე ერთი სამუშაო აღწერილობა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები გავრცელდება, მაგალითად, როგორიცაა პროფესიული განათლების მასწავლებელი, დაცვის თანამშრომელი და სხვა.

უკვე დანიშნული პირების შესაბამისობა აღნიშნულ მოთხოვნებთან მათი პირადი საქმეების და სამუშაო აღწერილობების შედარების გზით განხორციელდება. ამიტომაც მნიშვნელოვანია, რომ დადგენილ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან ამ თანამდებობებზე დანიშნული პირების შესაბამისობის დამადასტურებელი მტკიცებულებები მათ პირად საქმეებში სრულყოფილად იყოს წარმოდგენილი.

დაწესებულებამ უნდა უზრუნველყოს, რომ სამსახურში მიღების პროცედურები ობიექტურად და გამჭვირვალედ ხორციელდებოდეს და ითვალისწინებდეს კანონმდებლობის მოთხოვნებისა და დაწესებულების მიერ დადგენილი პირობებს. ამ პირობების დადგენის მიზნით დაწესებულება ვალდებულია შეიმუშავოს შესაბამისი წესი და დაიცვას ამ წესის მოთხოვნები.

პერსონალთან შრომითი ურთიერთობები შესაძლებელია დამყარდეს დანიშვნის აქტით ან შრომითი ხელშეკრულების გაფორმებით. ყველა შემთხვევაში ის უნდა ითვალისწინებდეს საქართველოს შრომის კოდექსის მოთხოვნებს. დანიშვნის აქტში ან შრომით ხელშეკრულებაში რეფერირება შრომის კოდექსის არსებით პირობებზე დაუშვებელია, რადგანაც კოდექსი ამ პირობების დაკონკრეტებას სწორედ დანიშვნის აქტით ან შრომითი ხელშეკრულებით ითხოვს.

დაწესებულებას მოეთხოვება პერსონალის განვითარებაზე ორიენტირებული მართვის პოლიტიკის განსაზრვრა და განხორციელება, რომელიც მოიცავს:

- პროფესიული განათლების მასწავლებლის საქმიანობის დაწყების, პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის მექანიზმებს კანონმდებლობით დადენილი წესით;
- ადმინისტრაციული პერსონალის პროფესიული განვითარების მიდგომებსა და სტრატეგიას;
- პროცედურას, რომელიც უზრუნველყოფს ახალი თანამშრომლების დაკვალიანებას და ინტეგრაციას სამუშაო გარემოსთან და მის ეფექტურ ჩართვას სამუშაო პროცესში.

დაწესებულებას შემუშავებული უნდა ჰქონდეს პერსონალის საქმიანობის შეფასების, პროფესიული განვითარების საჭიროებათა კვლევისა და კმაყოფილების კვლევის სისტემა და იყენებდეს მას, რაც სათანადო მტკიცებულებებით უნდა დადასტურდეს.

5. მატერიალური, საინფორმაციო და ფინანსურირესურსები

მატერიალურირესურსები

საკუთრებისუფლება არის აბსოლუტური ბუნების მქონე უფლება, რომელიც იძლევა საშუალებას ყველაზე უფრო ფართო ძალაუფლებით მოხდეს ქონებაზე ბატონობა.

მართლზომიერი მფლობელობაარის პირის ფაქტობრივი ნებითი ბატონობა ნივთზე. საკუთრებისაგან განსხვავებით, მფლობელობა არ წარმოადგენს ნივთზე სამართლებრივ კუთვნილებას, არამედ მხოლოდ მფლობელის ფაქტობრივ ურთიერთობას ნივთზე.

მატერიალური რესურსი გულისხმობს შენობა-ნაგებობებს, ასევე ინვენტარსა და აღჭურვილობას, რომელიც ემსახურება დაწესებულების საგანმანათლებლო მიზნების

რეალიზაციას, შეესაბამება საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელების მოთხოვნებს და არსებულ და/ან დაგეგმილ პროფესიულ სტუდენტთა რაოდენობას. მათი დაწესებულების საკუთრებაში ან მფლობელობაში ყოფნა უნდა დასტურდებოდეს შესაბამისი დოკუმენტაციით.

უძრავნივთებთანმიმართებითსაკუთრებისუფლებაწარმოიშობაწერილობითიფორმითდადებულიგარიგებისადასაკუთრებისუფლებისსაჯარორეესტრშირეგისტრაციისგზით.

შესაბამისად,

საკუთრებისუფლებაუძრავნივთზედასტურდებასაჯარორეესტრიდანამონაწერით.

მოძრავნივთებზესაკუთრებისუფლებისმოსაპოვებლადაუცილებელია,

მხარეებსშორისარსებობდესგარიგებადანივთიგადავიდესშემძენისმფლობელობაში.

ამშემთხვევაშისაკუთრებისუფლებადასტურდებაშესაბამისიგარიგებითდანივთისფაქტობრივიფლობით. დაწესებულებავალდებულია, სათანადოწერილობითიმტკიცებულებებისსაფუძველზე (წერილობითიხელშეკრულება, მიღება-ჩაბარებისაქტი, ანგარიშ-ფაქტურა, ბალანსზეხანგრძლივიპერიოდითარსებობისდამადასტურებელიდოკუმენტი, ჩუქებისას-მჩუქებლისწერილობითიდასტურიდაა.შ.)

დაადასტუროსმოძრავნივთებზესაკუთრებისუფლება.

სხვა მიზნებისათვის გამოყენებული ან სხვა პირის საკუთრებაში/მფლობელობაში არსებული საერთო ფართების შემთხვევაში, დოკუმენტაციით უნდა იყოს შესაძლებელი კონკრეტული ფართის იდენტიფიცირება ავტორიზაციის მიზნებისათვის. საერთო სარგებლობის ფართი არ ჩაითვლება ავტორიზაციის მიზნებისათვის.

სარეკრეაციო სივრცე - შესაძლებელია მოეწყოს როგორც შენობის შიგნით, ასევე, შენობის გარეთ. ის უნდა იყოს ხელმისაწვდომი ყველა პროფესიული სტუდენტისათვის და ხელს უნდა უწყობს პროფესიული სტუდენტების შეხვედრას, რელაქსაციას და იდეების მიმოცვლას (მაგ: ჯგუფური სამუშაოების ან პროექტებზე მუშაობის დროს).

სამუშაო სივრცე პროფესიული განათლების მასწავლებლებისათვის - შესაძლებელია სივრცე არ იყოს იზოლირებული, თუმცა აღჭურვილი უნდა იყოს შესაბამისი მატერიალური და ტექნიკური საშუალებებით, რომლებიც ხელმისაწვდომი იქნება პროფესიული განათლების მასწავლებლებისათვის (მაგ. კომპიუტერი, ასლ გადამღები, პრინტერი და ა.შ.). სასურველია, რომ ადმინისტრაციული სივრცე და სამუშაო სივრცე პროფესიული

განათლების მასწავლებლებისათვის იყოს გამიჯნული, თუმცა, შესაძლებელია მათი გაერთიანება დაწესებულების ფართის გათვალისწინებით.

დარგობრივი სპეციფიკის შესაბამისი კაბინეტი/ები/სახელოსნო/ები - დაწესებულებას მოწყობილი უნდა ჰქონდეს პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამის სპეციფიკით გათვალისწინებული, სათანადო ინვენტარით აღჭურვილი სასწავლო სახელოსნოები/დარგობრივი კაბინეტები (C გარემო).

სივრცე არქივისთვის - შესაძლებელია სივრცე არ იყოს იზოლირებული, თუმცა უნდა იძლეოდეს შესაძლებლობას თავისუფლად განთავსდეს დაარქივებული დოკუმენტაცია (მაგ. კარადა).

უძრავი ან მოძრავი ქონების ფლობა უზრუნველყოფილია შესაბამისი დოკუმენტით არანაკლებ 7 წლის ვადით.

მასალებისდანედლეულისქონაარმოითხოვებასაავტორიზაციო პერიოდში, თუმცაუნდაარსებობდესსასწავლოპროცესისშეუფერხებელიგანხორციელებისათვისმასალა-ნედლეულითუზრუნველყოფისფორმალურიპროცედურა და პასუხისმგებელი პირები.

დაწესებულება ვალდებულია უზრუნველყოს დაზიანებული ინვენტარის აღდგენა. შესაძლებელია აღნიშნულ პროცესზე განსაზღვრული იყოს კონკრეტული პასუხისმგებელი პირი ან რომელიმე ადმინისტრაციული პირი ითავსებდეს აღნიშნულ ფუნქციას.

საგანმანათლებლო დაწესებულება ვალდებულია ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა მექანიზმის მეშვეობით უზრრუნველყოს საკუთარი მატერიალური რესურსის შეფასება პროფესიულ საგანმანათლებლო პროგრამებთან მიმართებაში და უზრუნველყოს მატერიალური რესურსების განვითარება თანამედროვე მიდგომების შესაბამისად.

დაწესებულებას შემუშავებული უნდა ჰქონდეს წესები სასწავლო მიზნებისთვის გამოყენებული მასალებისა და ნედლეულის შენახვის, განკარგვის, გამოყენებისა და ნარჩენების მართვასთან დაკავშირებით.

აღნიშნული მექანიზმით პსდ-ს უკეთ აქვს გაცნობიერებული საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების პროცესი. სასურველია მექანიზმები მოცემული იყოს ერთ დოკუმენტში. არსებობის შემთხვევაში, საგანმანათლებლო დაწესებულება ვალდებულია დაიცვას დარგის შესაბამისი მარეგულირებელი დოკუმენტით განსაზღვრული მოთხოვნები. მაგ: როგორიცაა პრაქტიკოსი ექთნის შემთხვევაში გამოყენებული ნემსების უტილიზაციის წესი და სხვ.

სასწავლო პროცესის ფარგლებში შექმნილი პროდუქტის შენახვის და განკარგვის წესს ადგენს დაწესებულება. შექმნილი პროდუქტი არის შეფასების მტკიცებულება, რომელიც დაწესებულებაში უნდა ინახებოდეს მინიმუმ კვალიფიკაციის მინიჭებამდე. განკარგვასთან დაკავშირებით დაწესებულებას აქვს რამდენიმე ალტერნატივა: ა) შესაძლოა შეინახოს როგორც საუკეთესო ნიმუში და გამოიყენოს საკუთარი პიარისთვის, ბ) გაანადგუროს დადგენილი წესით; გ) გაატანოს სტუდენტს (კერძო პროვაიდერების შემთხვევაში); გ) მოახდინოს მისი რეალიზება (საქართველოს კანონის პროფესიული განათლების შესახებ მუხლი 31-ში გაწერილი შესაძლებლობების ფარგლებში) ან მოიფიქროს სხვა ალტერნატივა.

დაწესებულებაში უნდა იყოს საგანმანათლებლო პროცესის წარმართვისათვის აუცილებელი გარემო: ელ.ენერგიის მიწოდების უწყვეტი სისტემა, სანიტარული კვანძები, ბუნებრივი განათების შესაძლებლობა და გათბობის სისტემა.
საგანმანათლებლო დაწესებულება ჩართულია ერთიანი ელექტრომომარაგების ქსელში. აღნიშნულის დასტურად დაწესებულებას გააჩნია ელექტროენერგიის მოხამრების საფასურის გადახდის დამადასტურებელი დოკუმენტები ან აბონენტად ყოფნის ხელშეკრულება. არსებობის შემთხვევავში, შესაძლებელია, ფართის იჯარის ხელშეკრულება ითვალისწინებდეს ელექტროენერგიის საფასურის გადახდის ვალდებულებას საფასურის მითითებით.

სანიტარული კვანძები უნდა არსებობდეს ცალ-ცალკე ქალებისა და მამაკაცებისათვის შესაბამისი ნიშნულებით გამოყოფილი. სავალდებულოა, სანიტარული კვანძები მუდმივად მარაგდებოდის წყლით, უწყეტი განათებითა და ვენტილაციით. სველი წერტილები უნდა უზრუნველყოფდეს სანიტარული და ჰიგიენური ნორმების დაცვას.

ბუნებრივი და ხელოვნური განათებით უზრუნველყოფილია ყველა სათავსო, სადაც სტუდენტებს უხდებათ მუშაობა, გარდა სპეციფიკური მიზნებისათვის გამოყენებული სათავსოებისა, როგორიცაა ფოტო ლაბორატორიები, ტელე-კინო სტუდიები, სცენები დადგმისათვის, მაკიაჟის სახელოსნოები და სხვა, სადაც ბუნებრივი განათების არსებობა ხელს შეუშლის რეალურთან მიახლოებული სამუშაო/სასწავლო გარემოს შექმნას.
დაწესებულებაში არსებობს გათბობის უსაფრთხო სისტემა. სისტემა შესაძლებელია იყოს როგორც ბუნებრივი აირის, ასევე ელექტრო ენერგიის.

საგანმანათლებლო დაწესებულება ვალდებულია უზრუნველყოს სსსმ პირების თავისუფლად შესვლა და გადაადგილება საგანმანათლებლო დაწესებულებაში. ამისათვის დაწესებულებაში დამონტაჟებული უნდა იყოს პანდუსები ან ლიფტი. შესაძლებელია საგანმანათლებლო დაწესებულებას ყავდეს დამხმარე პირი, რომელიც დახმარებას გაუწევს სსსმ პირებს გადაადგილებისას.

სსსმ პირს წვდომა აქვს სასწავლო რესურსთან - სასწავლო აუდიტორიებთან, მათ შორის სახელოსნოებსა და კომპიუტერულ კაბინეტებთან, ასევე, ადმინისტრაციასთან. საჭიროების შემთხვევაში სსსმ პირს უნდა ჰქონდეს საშუალება ისარგებლოს ბიბლიოთეკაში არსებული საგანმანათლებლო რესურსებით.

დაწესებულებაში უნდა არსებობდეს სსსმ პირებისათვის ადაპტირებული სანიტარული კვანძი, სადაც დაცული იქნება სანიტარული და ჰიგიენური ნორმები.

დაწესებულების შენობის მიმდებარე ავტოსადგომზე დახაზული ან განთავსებული უნდა იყოს სპეციალური ნიშანი სსსმ პირებისათვის. სადგომიდან უზრუნველყოფილი უნდა იყოს შენობამდე გადაადგილება.

დაწესებულებას შემუშავებული უნდა ჰქონდეს პირველადი გადაუდებელი დახმარებისა და წესრიგისდაცვის მექანიზმები. აღნიშნული წესი დამტკიცებული უნდა იყოს უდფლებამოსილი პირის/ორგანოს მიერ. წესში განსაზღვრული უნდა იყოს შესაბამისი პასუხისმგებელი პირები.

დაწესებულებას შემუშავებული უნდა ჰქონდეს საგანგებო მართვის გეგმა, რომელიც შეთანხმებული იქნება კონმეტენტურ ორგანოსთან. აღნიშნული გეგმა უნდა იყოს დამტკიცებული დაწესებულების პასუხსიმგებელი პირის/ორგანოს მიერ.

დაწესებულებას ასევე უნდა ჰქონდეს კომპეტენტური ორგანოს მიერ გაცემული დასკვნა სახანძრო უსაფრთხოების შესახებ. იმ შემთხვევაში თუ დაწესებულება სრულად ვერ აკმაყოფილებს მოთხოვნებს სახანძრო უსაფრთხოებასთან დაკავშირებით, უნდა არსებობდეს განვითარების გეგმა, სადაც გამოჩნდება, თუ როგორ და რა ვადებში გეგმავს დაწესებულება მოთხოვნებთან სრული შესაბამისობის უზრუნველყოფას. აღნიშნული აქტივობები შესაძლოა წარმოადგენდეს სტრატეგიული გეგმის ნაწილსაც.

საგანმანათლებლო დაწესებულებაში იდენტიფიცირებული უნდა იყოს შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პირი პირველადი გადაუდებელი დახმარების გასაწევად.

საგანმანათლებლო დაწესებულება ვალდებულია განსაზღვროს სამკურნალო საშალებების შეძენასა და ვარგისიანობაზე პასუხისმგებელი პირი. შესაძლებელია, ეს იყოს პირველადი გადაუდებელი დახმარების აღმომჩენი პირი ან აღნიშნული ფუნქციები შეთავსებული ჰქონდეს სხვა პირს. დაწესებულებას საკუთრებაში უნდა გააჩნდეს პირველადი გადაუდებელი დახმარების აღმოჩენისათვის საჭირო ინვენტარი.

საგანმანათლებლო დაწესებულება შენობა-ნაგებობის მთელ პერიმეტრზე უნდა უზრუნველყოფდეს წესრიგის დაცვას. აღნიშნული მომსახურების გაწევის მიზნით, დაწესებულებას შეუძლია ხელშეკრულებით ჰყავდეს აყვანილი შესაბამისი პირები ან ეს მომსახურება გატანილი ჰქონდეს აუთსორსინგზე და ამ მიზნით იყენებდეს დაქირავებულ დაცვის სამსახურს. შიდა პერიმეტრში იგულისხმება: ფოიე, კიბის უჯრედები და დერეფნები. გარე პერიმეტრი გულისხმობს საგანმანათლებლო დაწესებულების ეზოსა და შემოსასვლელ კარს.

საბიბლიოთეკო რესურსები

ბიბლიოთეკით სარგებლობის წესში და საინფორმაციო ხასიათის ინსტრუქციებში მითითებული უნდა იყოს სულ მცირე: ა) ბიბლიოთეკით სარგებლობის დღეები და საათები; ბ) ბიბლიოთეკიდან მასალების გატანის/დაბრუნების წესები და ვადები; გ) ბიბლიოთეკის კუთვნილი მასალების დაზიანება/დაკარგვის შემთხვევაში არსებული სანქციები, დ) ბიბლიოთეკაში მოქცევის წესები და სხვ. აღნიშნული წესები გამოკრული უნდა იყოს თვალსაჩინოს ადგილზე. ასევე, მიზანშეწონილი იქნება თუ დაწესებულება სტუდენტთა გზამკვლევში ჩადებს ამ ინფორმაციას.

ბიბლიოთეკარის კომპეტენცია უნდა დასტურდებოდეს შესაბამისი დოკუმენტით. ეს შესაძლოა იყოს დიპლომი ან შესაბამისი კურსების გავლის დამადასტურებელი სერტიფიკატი.

ბიბლიოთეკის ელექტრონული კატალოგი შესაძლოა არსებობდეს სპეციალური საბიბლიოთეკო ბაზების სახით, მაგ: როგორიცაა Openbiblio და სხვ. ან შესაძლოა დაწესებულებამ შექმნას თავისი კატალოგი (MS Office) გამოყენებით, რომელიც უნდა შეიცავდეს მინიმუმ შემდეგ ინფორმაციას: საგანმანათლებლო რესურსის დასახელება, ავტორი/ები, გამოქვეყნების წელი, მოკლე ანოტაცია, მიმართულება (დარგი). ლიტერატურის ელექტრონული საძიებო სისტემა ასევე შესაძლოა ჩამოყალიბდეს (MS

Office) გამოყენებით. ბიბლიოთეკის ელექტრონული კატალოგი უნდა განთავსდეს დაწესებულების ვებგვერდზეც.

ბიბლიოთეკაში არსებული რესურსები დამუშავებული უნდა იყოს საბიბლიოთეკო წესის შესაბამისად, რაც გულისხმობს იმას, რომ ყველა წიგნის მე-3 და მე-17 გვერდზე უნდა იყოს დასმული დაწესებულების ბეჭედი და საინვენტარო ნომერი. წიგნებს უნდა ჰქონდეთ ჯიბაკი, რომელშიც იდება ფორმულარი,

დაწესებულება პერიოდულად უნდა ატარებდეს სტუდენტების გამოკითხვებს საბიბლიოთეკო სერვისებთან დაკავშირებით. მიღებული შედეგების ანალიზი საფუძვლად უნდა დაედოს საბიბლიოთეკო რესურსების განახლებასა და სერვისების გაუმჯობესებას.

საინფორმაციო რესურსები

ინფორმაციის ტექნოლოგიები თანამედროვე საზოგადოების ყოველდღიურობის განუყოფელი ნაწილია. მითუმეტეს, მათი გამოყენების გარეშე წარმოუდგენელია ადმინისტრაციული და საგანმანათლებლო პროცესის ეფექტურად განხორციელება.

დაწესებულებაში არსებული ინფორმაციის ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურა ხელმისაწვდომი უნდა იყოს დაწესებულების ბიზნესპროცესების ეფეტური განხორციელებისათვის, რაც ნიშნავს, რომ ყველა სამუშაო ადგილი, რომელიც კომპიუტერული ტექნიკის და პერიფერიული მოწყობილობების გამოყენებას საჭიროებს, აღჭურვილი უნდა იყოს შესაბამისი ტექნიკური საშულებებით. კომპიუტერის პარამეტრები მინიმუმ უნდა უზრუნველყოფდეს შესაბამისი ადმინისტრაციული ფუნქციების ნორმალურ შესრულებას, საჭიროების შემთხვევაში კომპიუტერებს უნდა გააჩნდეთ საჭირო პროგრამული უზრუნველყოფა, როგორიცაა საბუღალტრო პროგრამები, ელექტრონული საბიბლიოთეკო პროგრამები, დოკუმენტთბრუნვის ელექტრონული პროგრამები, ვიდეოსათვალთვალო კამერების ჩანაწერების შენახვის პროგრამები და სხვა. კომპიუტერები აღჭურვილი უნდა იყოს შესაბამისი პერიფერიული მოწყობილობებით, როგორიცაა პრინტერი, სკანერი და სხვა. სასურველია დაწესებულებას გააჩნდეს ინტრანეტი (შიდა ქსელი), რაც ერთის მხრივ დოკუმენტაციის ელექტრონულად გაცვლის და დოკუმენტების ბეჭდვასთან დაკავშირებული ხარჯების დაზოგვის შესაძლებლობას იძლევა, მეორეს მხრივ კი ძვირადღირებული პერიფერიული მოწყობილობებით რამდენიმე მომხმარებლის ერთდროულ მომსახურეობას უზრუნველყოფს.

აღნიშნული ფუნქციების შესასრულებლად უზრუნველყოფილი უნდა იქნეს სათანადო სიჩქარის ინტერნეტით სარგებლობა, მათ შორის უსადენო ინტერნეტით სარგებლობა შენობის პერიმეტრზე. დაწესებულების გადაწყვეტილებით შესაძლებელია ინტერნეტთან თავისუფალი წვდომა შეიზღუდოს პირთა გარკვეული წრისათვის (მაგალითად გამოყენებული იქნას პაროლები ან უსადენო ინტერნეტით სარგებლობა შეიზღუდოს გარკვეული დროის მონაკვეთში, თუ ეს სასწავლო პროცესს უშლის ხელს).

მნიშვნელოვანია სათანადო ინფორმაციის ტექნოლოგიებით იყოს უზრუნველყოფილი სასწავლო პროცესიც. ამისათვის დაწესებულებას სტუდენტთა კონტინგენტის გათვალისწინებით უნდა გააჩნდეს შესაბამისი პარამეტრების და პროგრამული უზრუნველყოფის კომპიუტერული ტექნიკა, საჭიროების შემთხვევაში შესაბამისი მოწყობილობები და აღჭურვილობა, ასევე ინტერნეტთან წვდომა.

გამართული ინფორმაციის ტექნოლოგიების სისტემა ფუნქციონირების პროცესში გარკვეულ რისკებს ექვემდებარება. ეს შესაძლოა გამოწვეული იყოს ვირუსებით და კიბერშეტევების გზით, ასევე ტექნიკური ხარვეზებით და ექსპლოატაციის წესების დარღვევით, რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს დაცული ინფორმაციის და თვითონ აპარატურის დაზიანება ან პერსონალურ მონაცემთა და სხვა სახის კონფიდენციალურ ინფორმაციაზე უკანონო წვდომა.

დაწესებულება ვალდებულია უზრუნველყოს შესაბამისი რისკების მართვა და პრევენცია, თუმცა ლოგიკურია, რომ ეს არ იძლევა სრული დაცვის გარანტიას.

რისკების მართვის, მათ შორის პრევენციული ხასიათის ზომების შესახებ დაწესებულებას უნდა გააჩნდეს შესაბამისი პროცედურული დოკუმენტი. აღნიშნული დოკუმენტი უნდა აერთიანებდეს ინფორმაციის ტექნოლოგიების ექსპლოატაციის რეგულაციას, განსაზღვრავდეს სხვადასხვა მოწყობილობებზე ხელმისაწვდომობის რეჟიმს (მაგალითად კონკრეტული ადმინისტრაციული პერსონალის ან საერთო სარგებლობის კომპიუტერებსა და ტექნიკაზე), დაცულ ინფორმაციაზე წვდომას, დაწესებულების ფუნქციონირების უწყვეტობის მიზნით საჭირო ინფორმაციის პერიოდული დაარქივების და შენახვის პერიოდულობას და წესს, იდენტიფიცირებას უნდა უკეთებდეს შესაძლო რისკებს, რისკების პრევენციის და მასზე რეაგირების მექანიზმებს. დაწესებულება უნდა უზრუნველყოფდეს ოპერაციული სისტემების და პროგრამული უზრუნველყოფის პერიოდულ განახლებას, ინფორმაციის ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურის ტექნიკურ მომსახურეობას კვალიფიციური პირის ან მომსახურე კომპანიის მეშვეობით.

დაწესებულებას უნდა ჰყავდეს პერსონალური მონაცემების დაცვაზე პასუხისმგებელი პირი ან ეს ფუნქცია ევალებოდეს ადმინისტრაციის რომელიმე თანამშრომელს, რომლის სამუშაო აღწერილობა უნდა მოიცავდეს პერსონალურ მონაცემთა დაცვის შესახებ საქართველოს კანონის მოთხოვნების აღსრულების ვალდებულებას.

დაწესებულების ხარისხის შიდა უზრუნველყოფის სისტემის შესწავლის ერთ-ერთი საგანი უნდა იყოს ინფორმაციის ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურის ეფექტიანობის შეფასება როგორც ადმინისტრაციული (რამდენად ეფეტურად გამოიყენება ადმინისტრაციულ საქმიანობაში და უზრუნველყოფილია უსაფრთხოება), ისე სასწავლო მიზნებისათვის (რამდენად ეფექტურად გამოიყენება სწავლება-სწავლის პროცესში: საკონტაქტო საათების დროს, სტუდენტების დამოუკიდებელი მუშაობის დროს, ასევე ელექტრონული საგანმანათლებლო რესურსებზე მუშაობის პროცესში).

ინფორმაციის ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურა მუდმივად და სტაბილურად უნდა იყოს ხელმისაწვდომი სტუდენტებისა და პერსონალისათვის, დაწესებულების მიერ დადგენილი რეგულაციების დაცვით. დაწესებულება უფლებამოსილია დაადგინოს ინფორმაციის ტექნოლოგიების გამოყენების რეჟიმი სხვადასხვა კატეგორიის მომხმარებლისათვის, რაც მხოლოდ რისკების პრევენციის და მონაცემთა დაცვის მიზნებს უნდა ემსახურებოდეს (იხ. კომენტარები **ინფორმაციის ტექნოლოგიების რისკების მართვასთან** დაკავშირებით). აღნიშნული რეჟიმი არ უნდა უშლიდეს ხელს ადმინისტრაციული და სასწავლო პროცესების ნორმალურ მიმდინარეობას.

მუდმივად ხელმისაწვდომი უნდა იყოს პრინტერით აღჭურვილი კომპიუტერები სტუდენტებისათვის და პროფესიული განათლების მასწავლებლებისათვის დამოუკიდებელი მუშაობისათვის, ასევე ელექტრონულ საგანმანათლებლო რესურსებზე წვდომის უზრუნველსაყოფად, მაგალითად ბიბლიოთეკაში ან ამ მიზნით გამოყოფილ სივრცეში. კომპიუტერები ხელმისაწვდომი უნდა იყოს მეცადინეობებზე მონიტორის ან პროექტორის გამოსაყენებლად და ადმინისტრაციული პერსონალისათვის ყოველდღიური საქმიანობისათვის. ის კომპიუტერული ტექნიკა, რომელშიც განთავსებულია სამსახურეობრივი ინფორმაცია, პერსონალური მონაცემები ან დაწესებულების საავტორო უფლებებით დაცული დოკუმენტები, არ უნდა იყოს გამოყენებული არაავტორიზებული პირების მიერ თავისუფალი წვდომის რეჟიმში.

საერთო გამოყენების კომპიუტერული ტექნიკის რაოდენობა უნდა იყოს სტუდენტთა რაოდენობის ადეკვატური. სტუდენტი/კომპიუტერის შეფარდების მაჩვენებელი უნდა იყოს

ინფორმაციის ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურის განვითარების ერთ-ერთი სამიზნე ნიშნული, რომლის გაუმჯობესება განსაზღვრული უნდა იყოს დაწესებულების განვითარების გეგმით.

დაწესებულებას უნდა გააჩნდეს საქმისწარმოების დადგენილი წესები და გამოცემული აქტებისა და კორესპონდენციის აღრიცხვა უნდა ხდებოდეს ამ წესების დაცვით, ჟურნალში ან ელექტრონულად.

დაწესებულების მიერ შემუშავებული საქმისწარმოების წესები უნდა ითვალისწინებდეს: საქართველოს პრეზიდენტის 1999 წლის 1 ივლისის N414 ბრძანებულებით დამტკიცებულ „საქმისწარმოების ერთიანი წესების“ მოთხოვნებს; საქართველოს ეროვნული სტანდარტით დადგენილ (სტ 76:2009) „საორგანიზაციო-განკარგულებითი დოკუმენტები. დოკუმენტის გაფორმების მოთხოვნებს(22.09.2009) და საქართველოს კანონით „საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსით“ დადგენილ მოთხოვნებს.

დაწესებულებისაქტებიდაოფიციალურიწერილებიფორმდებოდესბლანკზე, რომელზეცმითითებულიადაწესებულებისდასახელება, დაწესებულებისსახე, მისამართიდასაკონტაქტოინფორმაცია;

დოკუმენტაციისაღრიცხვისჟურნალების გვერდები (არსებობის შემთხვევაში)უნდაიყოსდანომრილი, უფლებამოსილიპირისმიერხელმოწერილი, ბეჭედდასმულიდააკინძული, მათისანდოობადამთლიანობაუნდაიყოსუზრუნველყოფილი.

დაწესებულების ტერიტორიული ერთეულების(ფილიალების) არსებობის შემთხვევაში უზრუნველყოფილი უნდა იქნას საქმისწარმოების ერთიანი მიდგომების გამოყენება.

დაწესებულება უნდა იყენებდეს ელექტრონული საქმისწარმოების სისტემას, რომლითაც უზრუნველყოფილი იქნება დოკუმენტბრუნვის სიზუსტე და სანდოობა.

დაწესებულება უნდა ახორციელებდეს რეესტრს კანონმდებლობით დადგენილი ვადების გათვალისწინებით.

რეესტრში უნდა აისახოს ინფორმაცია: საგანმანათლებლო დაწესებულების შესახებ, საგანმანათლებლო პროგრამების შესახებ, საგანმანათლებლო პროგრამების განმახორციელებელი პერსონალის შესახებ და საგანმანათლებლო პროგრამაზე ჩარიცხულ პირთა შესახებ. ასევე რეესტრში აისახება ინფორმაცია სტუდენტთა სტატუსის შეჩერებასთან, შეწყვეტასთან და მობილობასთან დაკავშირებით, ასევე სხვა ნებისმიერი

ინფორმაცია, რაც რეესტრის წარმოების შესახებ საკანონმდებლო აქტებით არის განსაზღვრული.

რადგანაც რეესტრის წარმოება სპეციფიკური პროცესია, რეკომენდებულია დაწესებულებას ამისათვის გამყოფილი ჰყავდეს პასუხისმგებელი პირი, რომელიც მხოლოდ ამ ფუნქციითაა დაკავებული ან სხვა ფუნქციებთან ერთად ითავსებს ამ ფუნქციას.

ვებგვერდი საკომუნიკაციო ფუნქციას ასრულებს, თუ მასზე განთავსებულია საკონტაქტო ინფორმაცია. ასევე იძლევა დაწესებულებასთან ინტერნეტით კომუნიკაციის შესაძლებლობას. ასეთი ვებგვერდის საშუალებით შესაძლებელია (მაგ: ღონისძიებათა აქტიური კალენდრით სარგებლობა ან/და საკუთარი ინფორმაციის განახლება სტუდენტების/ კურსდამთავრებულების/ პარტნიორების მიერ ან/და ვებიდან წერილის მიწერა ან/და ვებზე გამოკითხვების ჩატარება, მ.შ. კმაყოფილების ანონიმური შეფასება ან/ და On-line რეგისტრაცია სასწავლო პროგრამებზე, გადამზადების კურსებზე ან სხვა ღონისძიებებზე ან/და საკონტაქტო ინფორმაცია და სხვა);

საინფორმაციო ფუნქციის შესრულების მიზნით ვებგვერდზე განთავსებული უნდა იყოს მინიმუმ სტანდარტით განსაზღვრული ინფორმაცია. ინფორმაცია დაწესებულების საქმიანობისა და მის მიერ განხორციელებული აქტივობების შესახებ და სხვა.

ვებგვერდზე უნდა იყოს განთავსებული დაწესებულების სტრუქტურა (ორგანოგრამა) და დაწესებულების საკონტაქტო ინფორმაცია, მათ შორის ტერიტორიული ერთეულების (ფილიალების) შესახებ.

ვებგვერდზე უნდა იყოს განთავსებული ინფორმაცია საგანმანათლებლო პროგრამების შესახებ; მიზანშეწონილია აღნიშნული ინფორმაცია მოიცავდეს: პროგრამის სახელწოდებას (ავტორიზაციის გადაწყვეტილების შესაბამისად); მისანიჭებელ კვალიფიკაციას; პროგრამის მიზანს; პროგრამაზე ჩარიცხვის წინაპირობებს; კურსდამთავრებულის კარიერულ შესაძლებლობებს; პროგრამის მოცულობას კრედიტებში და ხანგრძლივობას დროში; მისაღწევი სწავლის შედეგებს (დასაშვებია განზოგადებული სახით); პროგრამის კომპონენტებს (სასწავლო კურსების, მოდულების ჩამონათვალს; სტუდენტების შეფასების წესს და კვალიფიკაციის მინიჭების პირობებს, ასევე მისი განხორციელების ადგილის შესახებ.

ინფორმაცია პროგრამების შესახებ შესაძლოა განთავსდეს ვებგვერდზე მხოლოდ ავტორიზაციის შესაბამისი საბჭოს დადებითი გადაწყვეტილების არსებობის შემთხვევაში.

საჭიროების შემთხვევაში შესაძლებელია ვებგვერდზე განთავსდეს ინფორმაცია ახალ პროგრამასთან დაკავშირებით მხოლოდდამხოლოდ ანონსის სახით.

ვებგვერდზე უნდა იყოს განთავსებული ინფორმაცია პერსონალზე: სახელი, გვარი (პერსონალის საკონტაქტო ინფორმაცია შესაძლოა არ იდოს, რადგანაც წარმოადგენს კანონმდებლობით დაცულ პირად მონაცემებს და შესაძლოა გასაჯაროვდეს მხოლოდ პერსონალის თანხმობის შემთხვევაში.)

ეს ინფორმაცია უნდა უკავშირდებოდეს როგორც დაწესებულების ფიზიკურ ადაპტირებულ გარემოს, ასევე იმ სერვისებს, რომლის მიღებაც შეუძლია სსსმ პირს დაწესებულებაში.

დაწესებულებას აუცილებლად უნდა ჰქონდეს ქართულენოვანი ვებგვერდი, ასევე, უნდა ჰქონდეს იმ ენა/ების შესაბამისი ვებგვერდი, რომელზეც ახორციელებს საგანმანათლებლო პროგრამებს.

ვებგვერდზე უნდა ხდებოდეს ინფორმაციის გონივრულ ვადაში განახლება. რეგულარულადუნდახდებოდესსიახლეებისგანთავსება.

უნდაშემოწმდესბოლოსდადებულიინფორმაციისთარიღი.

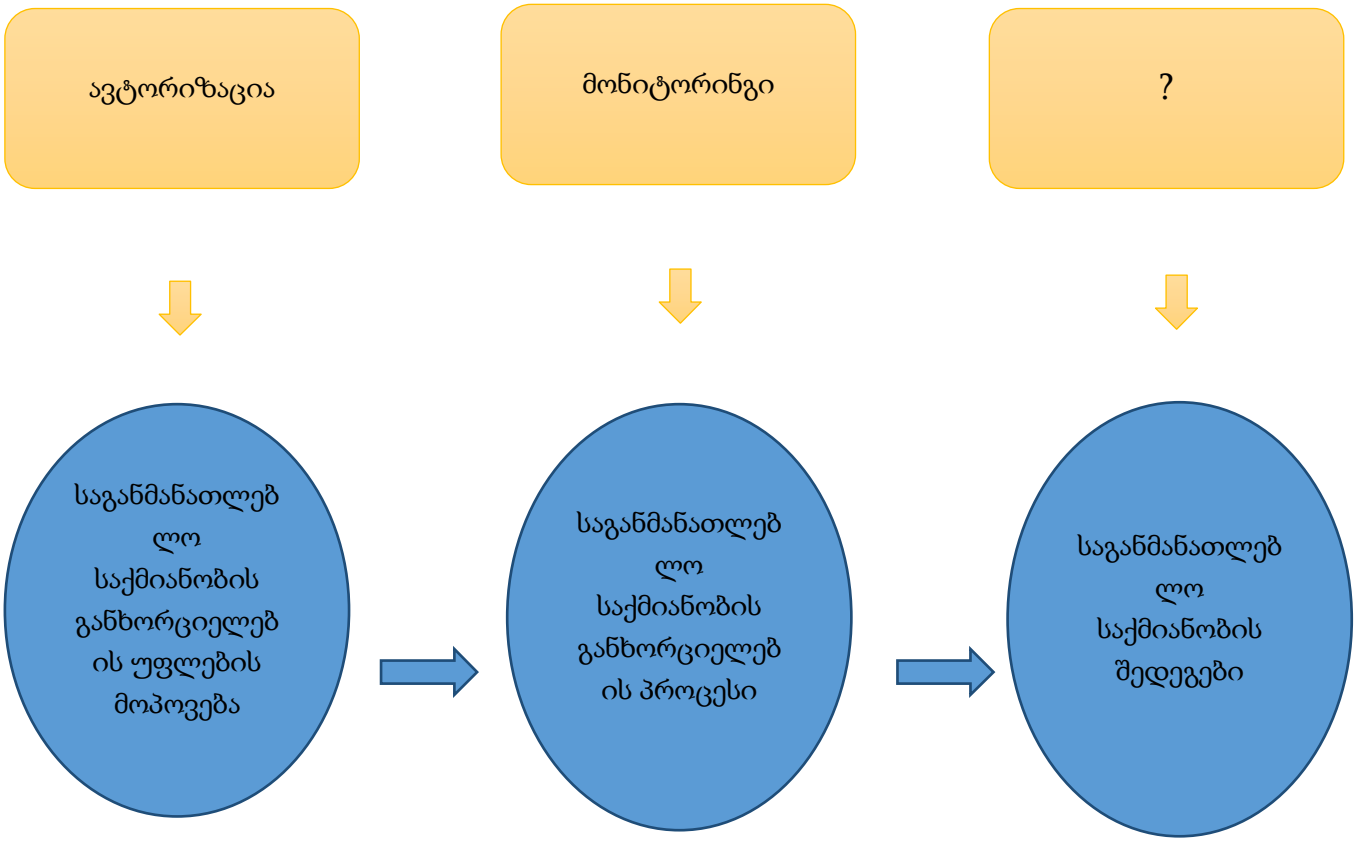
ფინანსური რესურსები

გარდა სწავლა-სწავლების პროცესისა, დაწესებულებაში სხვა პროცესებიც მიმდინარეობს, რაც მის სამოქმედო გეგმებშია გაწერილი. შესაბამისად, უნდა არსებობდეს დაწესებულების საერთო ბიუჯეტიც, სადაც ნათლად გამოჩნდება ყველა აქტივობისათვის საჭირო ფინანსური რესურსების უზრუნველყოფა. ამიტომაც გარდა პროგრამების ბიუჯეტებისა, უნდა არსებობდეს შემოსავლებისა და ხარჯების ერთიანი დოკუმენტი, რომლიდანაც ნათლად გამოჩნდება, თუ როგორ უზრუნველყოფს დაწესებულება სამოქმედო გეგმების აქტივობების შესრულებას, ადამიანური რესურსებისა და ინფრასტრუქტურის მდგრად განვითარებას.

თავი 12. ხარისხის გარე უზრუნველყოფის პერსპექტივები

წიგნის წინა თავში განხილული იქნა ხარისხის უზრუნველყოფის მოქმედი გარე მექანიზმები: ავტორიზაცია, მონიტორინგი, პროგრამების დამატება და პროფესიულ სტუდენტთა კონტიგენტის გაზრდა, თუმცა მოქმედი პრაქტიკის გადახედვამ აჩვენა, რომ ხარისხის გარე უზრუნველყოფის არსებულ გარე მექანიზმებს აკლია ერთი რგოლი, რათა სრულყოფილად შეფასდეს დაწესებულების საქმიანობა. ეს რგოლი არის მექანიზმი, რომელიც გააკონტროლებს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში შეფასების სისტემის გამართულ ფუნქციონირებას და გახდება დაწესებულებების მიერ გაცემული კვალიფიკაციების მაღალი ხარისხის გარანტი.

თუ შევეცდებით სქემატურად გამოვხატოთ გარე მექანიზმების როლი საგანმანათლებლო დაწესებულებების შეფასების პროცესში, ის ასეთ სახეს მიიღებს:



იდენტიფიცირებული დანაკლისის შევსების მიზნით, შემუშავდა შეფასების სისტემის მონიტორინგის (ვერიფიკაციის) პროცედურა. კონცეფცია დაეფუძნა ევროკავშირის პროექტის „ხარისხის განვითარებისა და შესაძლებლობების განვითარების მხარდაჭერა საქართველოს პროფესიული განათლების სექტორში“ და MCA-g პროექტის „პროფესიული განათლება ეკონომიკის განვითარებისთვის“ ფარგლებში მომზადებულ გარე და შიდა ვერიფიკაციის გზამკვლევებს.

ვერიფიკაციის პროცესი იყოფა ორ ნაწილად, ეს არის: შიდა შემოწმება და გარე შემოწმება.

შიდა შემოწმება(ვერიფიკაცია) წარმოადგენს ხარისხის შეფასების სისტემას, რომელსაც ახორციელებენ შიდა შემმოწმებლები (ვერიფიკატორები)დაწესებულებების ფარგლებში და რომელიც უზრუნველყოფს გაკეთებული შეფასებების სიზუსტეს და ამ შეფასებების საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებების სამართლიანობას. შიდა ვერიფიკაცია პროფესიულისაგანმანთლებლო დაწესებულების პასუხისმგებლობაა. შიდა შემოწმების (ვერიფიკაციის) სისტემა უნდა ამოწმებდესრამდენად ზუსტად **იგეგმება** და **ტარდება** შეფასება, ასევე რამდენად **ზუსტი**და**სამართლიანია** სტუდენტების შეფასება.შიდა შემოწმების (ვერიფიკაციის) სისტემა არის ინტერაქტიური და **დახმარებაზე** ორიენტირებული პროცესი. მისი მიზანია:

- ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის შემდგომი განვითარება;
- პროგრამის განმახორციელებელ პირთათვის ტრენინგების საჭიროებების იდენტიფიკაცია;
- პროგრამის განმახორციელებელ პირთა მუშაობის ხარისხის მონიტორინგი;
- ხარისხის გარე უზრუნველყოფის მოთხოვნების დაკმაყოფილება.

შიდა ვერიფიკაციის ეფექტური განხორციელებისათვის, რეკომენდებულია დაწესებულებებს შემუშავებული ჰქონდეთ შიდა ვერიფიკაციის სისტემა, რომელიც მოიცავს პროცესში ჩართული პირების იდენტიფიკაციასა და ამ პირებს შორის ფუნქციების გადანაწილებას, ასევე, შიდა ვერიფიკატორების შერჩევის, შეფასების პროცესის დაგეგმვის,

შეფასების ინსტრუმენტების ვერიფიკაციის, შეფასების შედეგების განხილვისა და პროცესში ჩართული მხარეებისათვის უკუკავშირის მიწოდების წესსა და პროცედურას.

შიდა ვერიფიკატორის შერჩევისას გათვალისწინებული უნდა იქნას ის გარემოება, რომ პროგრამის განმახორციელებელ პირს არ შეუძლია განახორციელოს თავისივე შეფასების ინსტრუმენტის ვერიფიკაცია. იმ შემთხვევაში, თუ დაწესებულებას კონკრეტული მოდულის განხორციელებაზე ჰყავს მხოლოდ ერთი განმახორციელებელი პირი, ვერიფიკაციისათვის ვერიფიკატორი მოწვეული უნდა იქნას სხვა დაწესებულებიდან. ამ შემთხვევაში რეკომენდებულია, სხვადასხვა დაწესებულებებთან გაფორმებული მემორანდუმების/ხელშეკრულებების ფარგლებში, გათვალისწინებული იქნას ასევე ვერიფიკაციასთან დაკავშირებული ურთიერთანამშრომლობის საკითხებიც.

ვერიფიკაციის პროცესის გამარტივებისა და სისტემატიზაციის მიზნით, რეკომენდებულია, დაწესებულებას შემუშავებული ჰქონდეს სპეციალური ფორმები, რომლებშიც ასახავს ვერიფიკაციის პროცესთან დაკავშირებულ პროცედურულ საკითხებს.

შიდა ვერიფიკაციასთან დაკავშირებული მოთხოვნები უკვე ასახულია პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციის სტანდარტებში. კერძოდ, აღნიშნული დოკუმენტის მეორე სტანდარტში „საგანმანათლებლო პროგრამები“ დევს შემდეგი შეფასების კრიტერიუმი:

„პსდ-ში მოქმედებს პროფესიული სტუდენტის/მსმენელის შეფასების სისტემა, რომელიც არის ვალიდური, სანდო, გამჭვირვალე, სამართლიანი/ობიექტური და საშუალებას იძლევა დადგინდეს, მიაღწია თუ არა პროფესიულმა სტუდენტმა/მსმენელმა საგანმანათლებლო პროგრამის კომპონენტებით გათვალისწინებულ სწავლის შედეგებს;

პსდ-ში მოქმედებს შეფასების სისტემის მონიტორინგის ეფექტური მექანიზმი“.

შეფასების სისტემის მონიტორინგის მეორე მიმართულებაა **გარე ვერიფიკაცია**. გარე შემოწმება (ვერიფიკაცია)წარმოადგენს ხარისხის შეფასების სისტემას, რომელსაც ახორციელებენ გარე შემმოწმებლები (ვერიფიკატორები) და რომელიც ადასტურებს, რომ პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებაში შეფასების პროცესი არის სანდო, ვალიდური, გამჭვირვალე და ობიექტური/სამართლიანი, ხოლო შეფასების შედეგებზე მიღებული გადაწყვეტილებები - ზუსტი.

გარე ვერიფიკაციას ახორციელებს სსიპ-განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი მის მიერ შერჩეული გარე ვერიფიკატორების საშუალებით. გარე ვერიფიკაცია ხორციელდება პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამის ფარგლებში მოდულების შერჩევის საფუძველზე.

გარე შემოწმება (ვერიფიკაცია) ფოკუსირდება შემდეგ მნიშვნელოვან საკითხებზე:

- გამოყენებული შეფასების ინსტრუმენტები არის თუ არა ვალიდური;
- არსებობს თუ არა შეფასების მტკიცებულება ყველა პროფესიული სტუდენტისათვის;
- სწორია თუ არა პროფესიულისაგანმანათლებლოდაწესებულების მიერ მიღებულიშეფასებისგადაწყვეტილები;
- ეფექტურია თუ არა საგანმანათლებლო დაწესებულების შიდაშემოწმების (ვერიფიკაციის) სისტემა.

გარე ვერიფიკაცია ტარდება კონკრეტულ საგანმანათლებლო პროგრამაზე, რომლის შიგნით შესამოწმებელი მოდულების რაოდენობა ეფუძნება სტრატიფიცირებული შერჩევის პრინციპს. კერძოდ, პირველ ეტაპზე განისაზღვრება ვერიფიკაციის ვიზიტის თარიღისთვის დასრულებული მოდულების რაოდენობა, შემდეგ დგინდება დასრულებული მოდულებიდან შესამოწმებელი მოდულების რაოდენობა, ბოლოს კითითოეული მოდულის ფარგლებში შეირჩევა პროფესიულ სტუდენტთა ის რაოდენობა, რომელიც მოცემული ჯგუფის ზომისთვის უზრუნველყოფს შემოწმების შედეგების რეპრეზენტატულობას.

პროგრამის ფარგლებში გადასამოწმებელი მოდულების შერჩევის მინიმალური მოცულობა განისაზღვრება პროგრამაში მოდულთა რაოდენობით. ამასთან მნიშვნელოვანია, რომ შერჩევამ მოიცვას როგორც დარგობრივი, ისე ზოგადი მოდულები. შერჩევა უნდა განხორციელდეს შემდეგი სქემის მიხედვით:

10^{13} – 20 მოდულამდე - 50%

21 - ზემოთ მოდულამდე - 30%

მოდულის ფარგლებში პროფესიულ სტუდენტთა მტკიცებულებებისათვის შერჩევის მინიმალური მოცულობა განისაზღვრება 20%-იანი სტანდარტით. ნებისმიერი ნაკლები

[13] თუ დაფიქსირდა 10 მოდულზე ნაკლები, უნდა გადამოწმდეს ყველა მოდული

შერჩევა ვერ უზრუნველყოფს მიღებული შედეგების რეპრეზენტატულობას. შერჩევის მოცულობა დამოკიდებულია პროფესიულ სტუდენტთა ჯგუფის ზომაზეც. კერძოდ,

1 – 4 სტუდენტი - შერჩევაში შევა ყველა

5 – 20 სტუდენტი - მინიმუმ 4

21 სტუდენტი ან მეტი - მინიმუმ 20%

თუგარე შემმოწმებელი (ვერიფიკატორი) შეფასების პროცესში დააფიქსირებს გარკვეულ შეუსაბამობას ანდა ხარვეზებს, შესაძლებელია, რომ შეფასებისთვის გაიზარდოს შერჩევის მოცულობა.

გარე ვერიფიკაციის ვიზიტი მოიცავს შეფასების ინსტრუმენტების, პროფესიული სტუდენტების მტკიცებულებებისა და იმ დოკუმენტების შემოწმებას, რომლებიც არეგულირებენ შეფასების პროცესს დაწესებულებაში.

ინსტრუმენტები ფასდება ორი მიმართულებით. ეს არის ტექნიკური მხარე და შინაარსობრივი ნაწილი.

ინსტრუმენტის ტექნიკური მხარის შემოწმების დროს განისაზღვრება:

ა) შეესაბამება თუ არა შეფასების ინსტრუმენტი მოდულით განსაზღვრული სწავლის შედეგების შეფასების მიმართულებას;
ბ) შეფასების ინსტრუმენტი მოიცავს თუ არა სწავლის იმ შედეგის/შედეგების და შეფასების კრიტერიუმების დასახელებას, რომლის შეფასებისთვისაც შეიქმნა ის;
გ) შეფასების ინსტრუმენტით განსაზღვრული დავალებები გასაგები ენით არის თუ არა აღწერილი, მოცემულია თუ არა მათი შესრულების ინსტრუქტაჟი;
დ) შეფასების ინსტრუმენტში ასახულია დავალებების შესასრულებლად გამოყოფილი დრო;
ე) აღწერილია თუ არა შეფასებისათვის საჭირო გარემო და პირობები, ტექნიკური აღჭურვილობა, მასალა და ინვენტარი;
ვ)აღწერილია შეფასების პროცესის პირობები, თუ როდის შეუძლიათ სახელმძღვანელოებით, ლექსიკონებით ან კალკულატორებით სარგებლობა. შეუძლიათ თუ არა სტუდენტებს თანამშრომლობა შეფასების პროცესში და სხვ. ყოველივე აღნიშნული საკმარისია, არაა ზედმეტად შემზღუდავი ან ზედმეტად თავისუფალი;

ზ) დადგენილია ხარვეზების დასაშვები ნორმა/შესრულების მინიმალური ხარისხი, თუ რა შემთხვევაში შეფასდება შესრულებული სამუშაო დადებითად;
თ) შეფასების ინსტრუმენტი მოიცავს ინფორმაციას განმეორებითი შეფასების შესაძლებლობის შესახებ;
ი) განსაზღვრულია, თუ რა სახის მტკიცებულებით იქნება უზრუნველყოფილი სწავლის შედეგების მიღწევის დადასტურება.

შინაარსობრივი ნაწილის შეფასების დროს მოწმდება შემდეგი ასპექტები:

ა) კითხვათა/დავალებათა შინაარსი ფარავს თუ არა შეფასების ინსტრუმენტით განსაზღვრულ ყველა შეფასების კრიტერიუმსა და სწავლის შედეგს;
ბ) კითხვათა/დავალებათა რაოდენობა საკმარისია თუ არა შეფასების ინსტრუმენტით განსაზღვრული ყველა შეფასების კრიტერიუმისა და სწავლის შედეგის დასადასტურებლად;
გ) დავალებების შესასრულებლად გამოყოფილი დრო საკმარისია თუ არა დავალების შესასრულებლად;
დ) შეფასების ინსტრუმენტში სწორადაა თუ არა განსაზღვრული ხარვეზების დასაშვები ნორმა/შესრულების მინიმალური ხარისხი.

მტკიცებულებების შემოწმების საწყის ეტაპზე ვერიფიკატორი უნდა დარწმუნეს, რომ ყველა პროფესიული სტუდენტის შეფასების მტკიცებულება ხელმისაწვდომია.

შეფასების მტკიცებულებების შემოწმება ხორციელდება კრიტერიუმებით:

1) პროფესიული სტუდენტის მტკიცებულების შეფასება სანდოა, რაც ნიშნავს იმას, რომ შეფასების შედეგები ერთნაირი იქნებოდა სხვადასხვა შემფასებლის მიერ პროფესიული სტუდენტის შეფასებისას;
2) მტკიცებულება საკმარისია, რაც ნიშნავს, რომ პროფესიული სტუდენტის მიერ ნაჩვენები შესრულების დონე ადასტურებს მის მიერ სწავლის შედეგის ფლობას;
3) მტკიცებულება ვალიდურია, რაც ნიშნავს, რომ პროფესიული სტუდენტის ნაშრომი ასახავს ზუსტად იმას, რაც უნდა შეფასებულიყო;
4) შესაძლებელია მტკიცებულებათა ავთენტურობის დადგენა, რაც გულისხმობს, რომ: ა) შესაძლებელია კონკრეტული შეფასების მტკიცებულების მიხედვით მისი შემსრულებელი

პროფესიული სტუდენტის იდენტიფიკაცია; ბ) ეჭვს არ იწვევს ის გარემოება, რომ კონკრეტული მტკიცებულება ნამდვილად კონკრეტული პროფესიული სტუდენტის შექმნილია;

5) მტკიცებულების ტრანსფერულობა, ნიშნავს, რომ მის საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ პროფესიულ სტუდენტი შეძლებს თუ არა იგივე დავალების შესრულებას იმავე კრიტერიუმების შესაბამისად რეალურ სამუშაო გარემოში.

იმ შემთხვევაში, თუ შეფასების ინსტრუმენტისა და მტკიცებულებების ვერიფიკაციის პროცესი აჩვენებს მნიშვნელოვან ხარვეზებს, გარე ვერიფიკატორებმა უნდა მოახდინონ პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელების პირობების შემოწმება. კერძოდ, უნდა დადგინდეს, რა იწვევს პრობლემებს შეფასების სისტემაში, ეს დაკავშირებული დაწესებულების მიერ სწავლების პროცესში გამოყენებულ სწავლა/სწავლების მეთოდებთან, ლიტერატურასთან, მატერიალურ აღჭურვილობასა და მასალებთან, პროგრამის განმახორციელებელ პირთა კომპეტენციებთან თუ დაწესებულების შიდა ვერიფიკაციის სისტემის არაეფექტურობასთან.

პროგრამის განხორციელების პირობების შემოწმება განხორციელდება ავტორიზაციის სტანდარტების შესაბამისად.

ნაწილი IV - სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლების ხარისხის უზრუნველყოფა

თავი 13. სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლების ფორმები

„პროფესიული განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონით განმარტებულია სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლება - ეს არის პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამის/მოკლე ციკლის საგანმანათლებლო პროგრამის/პროფესიული მომზადების პროგრამის/პროფესიული გადამზადების პროგრამის განხორციელების ფორმა, რომელიც ითვალისწინებს პროგრამით განსაზღვრული ზოგიერთი სწავლის შედეგის მიღწევას იმიტირებულ ან/და რეალურ სამუშაო გარემოში (მათ შორის, დუალური სწავლებით);

ევროპისგანათლებისფონდისგანმარტებისთანახმად,

სამუშაოზედაფუძნებულისწავლებაასახავს „სწავლისპროცესს,

რომელიცხორციელდებარეალურისამუშაოსშესრულებისდროს.

სამუშაოშესაძლებელიაიყოს, ანარიყოსანაზღაურებადი,

თუმცაესუნდაიყოსრეალურისამუშაო,

რომლისფარგლებშიხდებარეალურიპროდუქციისწარმოებაანსერვისისმიწოდება (ETF 2014)“.

იგივეწყაროსამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისსხვადასხვაფორმებსმათიმიზნებისადაფორმატებისგათვალისწინებითოთხძირითადკატეგორიადყოფს:

- მოდელები, სადაცშემსწავლელიიურიდიულითვალსაზრისითარისდასაქმებული, როგორიცააფორმალურიშეგირდობა (formal apprenticeship), ასევე, ზოგიერთშემთხვევაში, „სენდვიჩპროგრამები” (alternance) (ამ ტიპისაა ე.წ. დუალური განათლება);
- მოდელები,

  სადაცშემსწავლელიიურიდიულითვალსაზრისითარისსტუდენტი/მოსწავლე;

  როგორიცაა, მაგ.: სხვადასხვატიპისსტაჟირებები (traineeships, internships), პრაქტიკა (workplacement) დაკოოპერაციულიგანათლება (cooperative education);
- შუალედურიფორმები, როგორიცაავირტუალურიკომპანიები (virtual firms), სასწავლოსაწარმოები (training firms), ან „რეალური“ საწარმოები, რომლებიცდაკავშირებულებიარიანსაგანმანათლებლოდაწესებულებასთანანწარმოადგენენმისნაწილს, დასადაცრეალურიწარმოებისსიმულირებახდება;
- „სამუშაოგამოცდილების“ (work experience), „ჩრდილადქცევასამუშაოზე“ (work shadowing) მსგავსიპროგრამები, რომლისმიზანია, მისცესმსწავლელსსამუშაოსშესახებინფორმაცია, ნაცვლადიმისა, რომასწავლოსსამუშაოსშესრულება.

სამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისეფექტურიდაეფექტიანიმოდელებიპროფესიულიგანა
თლებისსისტემებისხარისხსადარელევანტურობასხელსუწყობენსხვადასხვაფაქტორისგამო,
შესაბამისად, ამგვარისისტემებისფუნქციონირებამომგებიანია, როგორცდამსაქმებლების,
ასევედასაქმებულების, პროფესიულიგანათლებისმიმწოდებლების,
საზოგადოებისადასახელმწიფოსთვის.

პროფესიულიგანათლებისშესახებსაერთაშორისოკვლევებიადასტურებსსამუშაოზედაფუძნ
ებულისწავლებისპოზიტიურგავლენასდასაქმებაზე. ერთ-
ერთიევროპულიკვლევისშესაბამისად,
განათლებისფარგლებშისამუშაოზედაფუძნებულისწავლებაკურსდამთავრებულთადასაქმე
ბისშანსებს 44% ზრდის, დაკვალიფიკაციებისმიწოდებისადამოთხოვნისდისბალანსს 26%
ამცირებს.
ევროპისქვეყნებისგამოცდილებასამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისუპირატესობებზესახე
ლმწიფოს, მსწავლელების,
დამსაქმებლებისადაპროფესიულისაგანმანათლებლოდაწესებულებებისათვისშეჯამებული
აქვემოთმოცემულცხრილში1:[14]

ცხრილი #1. სამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისუპირატესობა
სხვადასხვადაინტერესებულიმხარისთვის

დაინტერესებულიმხარე	სარგებელი
სახელმწიფო	• პროფესიულიგანათლებისრელევანტურობისადაეფექტურობისგაუმჯობესება; • სამუშაოძალისპროდუქტიულობისგაზრდა; • დასაქმებისხელშეწყობა; • ეკონომიკურიზრდისხელშეწყობა; • პროფესიულგანათლებაზეხარჯებისეფექტიანობისგაუმჯობესება.

[14]სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლების კონცეფცია - შემუშავებულიეროვნულიპროფესიულისაბჭოს (NVETC) სამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისსაკითხებზემომუშავეთემატურიჯგუფისმიერგაეროსგანვითარებისპროგრამისა (UNDP) დასამხრეთკავკასიაშიშვეიცარიისთანამშრომლობისოფისისხელშეწყობით.

სტუდენტი	• სამუშაოსთანდაკავშირებულიპროფესიული ცოდნისადაუნარებისშეძენა; • მიღებულითეორიულიცოდნისრეალურსამუშაოსიტუაციაშიგამოყენებისშესაძლებლობა; • სპეციალიზებული, ტრანსფერულიდასოციალურიუნარებისგაუმჯობესება; • სამუშაოსმოთხოვნებისკარგადგააზრება; • დამსაქმებელთანკავშირები, მათიდასაქმებისუნარებისადაშანსებისგაუმჯობესება;
დამსაქმებელი	• კვალიფიციურიმუშახელი • დასაქმებისშემდგომიტრენინგებისსაჭიროებებისადახარჯებისშემცირება • სამუშაოძალისხარისხსადარაოდენობაზემეტიკონტროლი • პროფესიულიკოლეჯებისგანმათზემორგებულიტრენინგსერვისებისმიღება • სამუშაოძალისმოძიებისპროცესებისგაადვილებადაშესაბამისიხარჯებისშემცირება • სტუდენტებისწარმოებისპროცესშიჩართვისგანმიღებულიშემოსავალი
პროფესიულისაგანმანათლებლოდაწესებულება	• ტექნოლოგიურიდამეთოდოლოგიურისიახლეებისშესახებცოდნისრეგულარულიმიღებადაგანახლება; • თანამედროვეტექნოლოგიებსადაინოვაციებზეწვდომა; • მიწოდებულიპროფესიულიგანათლებისხა

რისხისადარელევანტურობისგაუმჯობესე
ბა;

- სტუდენტებისდასაქმებისადათვითდასაქმ
ებისთვისხელშეწყობა;
- მათიპერსონალისშემდგომიკვალიფიკაციი
სამაღლებისშესაძლებლობები;
- პროფესიულიგანათლებისგაუმჯობესებუ
ლიიმიჯიდამიმზიდველობა.

სწორედპროფესიულიგანათლებისპოლიტიკისადაპრაქტიკისგაუმჯობესებისთვისმისიმნიშ
ვნელოვნებისადააუცილებლობისგათვალისწინებით,
სამუშაოზედაფუძნებულისწავლებაწარმოადგენსბრიუგესკომუნიკესადარიგისგადაწყვეტი
ლებებისქვაკუთხედსდა, შესაბამისად,
მნიშვნელოვანიადგილიუკავიასაქართველოსპროფესიულიგანათლებისრეფორმის 2013-
2020 სტრატეგიაში.

ბრიუგესკომუნიკესამუშაოზედაფუძნებულსწავლებას, განსაკუთრებითშეგირდობას (ე.წ.
დუალურ სწავლებას), განიხილავსროგორცხარისხისადარელევატურობის,
ასევეთანასწორიუფლებებისადასოციალურიინკლუზიისმექანიზმსდა, შესაბამისად,
ევროპისწევრქვეყნებსადამათმთავრობებს, სოციალურპარტნიორებს,
პროფესიულიგანათლებისპროვაიდერებსმოუწოდებს, მიიღონზომები, რათაა) 2012
წლისთვისევროპაშიშეგირდებისრაოდენობისზრდისხელშეწყობისმიზნითმაქსიმალურადგ
აზარდონსამუშაოზედაფუძნებულისწავლება, მათშორისშეგირდობები, ბ) შექმნან
(მომგებიანდაარამომგებიან)
საწარმოებსადაპროფესიულიგანათლებისპროვაიდერებსშორისპარტნიორობისშესაძლებლო
ბები, მაგალითად, მასწავლებლებისსაწარმოებშისტაჟირებისსაშუალებით, გ)
საგანმანათლებლოდაწესებულებებსმიაწოდონინფორმაცია/უკუკავშირიმათიკურსდამთავრ
ებულებისდასაქმებისშესახებ” როგორც 2012-2014
წლებისმოკლევადიანიმისაღწევიშედეგები.

შესაბამისად, რიგისგადაწყვეტილებებისფარგლებშიც „სამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისყველაფორმის, განსაკუთრებითკიშეგირდობის, ხელშეწყობა“ წარმოადგენს 2015-2020 წლისთვისმისაღწევშედეგს.

რამოდენიმე ევროპულქვეყანაში (მაგ.: შვეიცარია, გერმანია, უელსიდაირლანდია), რომლებიც ითვლება კლასიკური დუალური მოდელის მქონე ქვეყნებად, სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლება ეყრდნობა გამჭვირვალეინსტიტუციურდასაკანონმდებლოჩარჩოებს, რომლებიცადგენენსამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისყველამონაწილემხარისთვისთამაში სპირობებს. აღნიშნულიჩარჩო, უპირველესყოვლისა, მოიცავსსპეციალურსტატუსსშემსწავლელისთვის, ფორმალიზებულურთიერთობებს, ერთიმხრივ, დამსაქმებელსადასტუდენტს, ხოლომეორემხრივ, კომპანიასადაკოლეჯსშორის;
სამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისპროგრამებისშემუშავებაში, განხორციელებასადამონიტორინგშიდამსაქმებლებისაქტიურჩართულობას;
ორმხრივურთიერთობასადაცოდნისგაცვლასკომპანიასადასაგანმანათლებლოდაწესებულებ ასშორის, რომელიცასახულიასამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისდიზაინში, კურიკულუმისფარგლებშისამუშაოსადასაგანმანათლებლოდაწესებულებაშიმისაღწევსწავლ ისშედეგებში; სამუშაოზეშეძენილიცოდნისადაუნარებისაღიარებისშესაძლებლობასდაა.შ.

კლასიკურიდუალურიმოდელისგანგანსხვავებითსხვა ქვეყნებში (მაგ. სლოვაკეთი) პრაქტიკულისწავლებისგარკვეულიკომპონენტიშესაძლოაგანხორციელდესსაგანმანათლებ ლოდაწესებულებისსახელოსნოში,
თუმცასაერთოჯამშისახელოსნოშიგანხორციელებულიპრაქტიკაარუნდააღემატებოდესპრაქ ტიკისსაერთოოდენობის 40%. კიდევერთიფაქტორი, რაზეცღირსყურადღებისგამახვილება, არისის,
რომთუმცანებისმიერსისტემაშისამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისსხავდასხვაფორმათანა არსებობს,
გარდამავალსისტემაშიარარსებობსდომინანტურიმოდელებიდამათითანაარსებობადაურთი ერთშემავსებელიხასიათიუფრომკვეთრადარისგამოხატული.

სასურველია გამოვყოთ დუალური სწავლების უპირატესობები და სუსტი მხარეები:

უპირატესობები:

- სწავლება მიმდინარეობს რეალურ საწარმო გარემოში და სამუშაო;
- ყოველდღიურობა მოცემულია შესაბამის სოციალურ გარემოში;
- თეორიისა და პრაქტიკის კავშირი;
- პრაქტიკული საქმიანობით უნარების დაუფლება;
- გუნდური მუშაობის სტილის ათვისება;
- პრობლემის დამოუკიდებლად გადაჭრის უნარ-ჩვევების გამომუშავება;
- ნაბიჯ-ნაბიჯ გადასვლა სკოლიდან პროფესიულ გარემოში;
- დარგობრივი განათლების ფართო მასშტაბი (არა ცალმხრივი სპეციალიზაცია);
- დაბალი ხარჯები, რადგან საწარმო პროდუქტი იმავდროულად სწავლების მიზნითაც გამოიყენება;
- დამოუკიდებლად პროფესიული საქმიანობის შეჩვევა და პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღების უნარის გამომუშავება;
- საწარმო გამოცდილების მქონე და სპეციალიზებული, სამუშაო პირობებზე მორგებული შრომის ძალის შექმნა.

სუსტი მხარეები:

- საწარმოების გაძლიერებულად სპეციალიზაცია (საჭიროა საწარმოს მიღმა სწავლა ან საგანამანათლებლო გაერთიანებაში ჩართვა);
- შეცდომებზე სწავლა ყოველთვის შესაძლებელი არ არის, რადგან შეცდომებმა შესაძლოა სავალალო შედეგებამდე მიგვიყვანოს(ადამიანების ჯანმრთელობის მდგომარეობის საფრთხეში ჩაგდება, ფინანსურიხარვეზები);
- იმ საქმიანობის განხორციელება, რომელიც უშუალოდ პროფესიული განათლებისთვის აუცილებელი არ არის;
- მსმენელი ყოველთვის ვერ ახერხებს საწარმოში ყოფნას, რადგან ვალდებულია მონაწილეობა მიიღოს პროფესიულ მეცადინეობებში და ჩაერთოს დარგის მიღმა სწავლების პროცესებში.

ქვემოთმოცემულცხრილშიშეჯამებულიაყველაისმნიშვნელოვანიფაქტორი, რომლისგათვალსიწინებაცაუცილებელიასამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისდუალურისმ სგავსიმოდელისდანერგვისასდაწარმოადგენსშეგირდობისროგორცჩამოყალიბებული,

ასევეგარდამავალისისტემებისანალიზისსაფუძველზესაქართველოსთვისმიღებულგაკვეთი
ლებს.

ცხრილი #2. სამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისსაერთაშორისოგამოცდილება[15]

სამართლებრივისაფუძველი	• შეგირდობისპარტნიორებსშორისროლე ბისადაპასუხისმგებლობებისგანაწილებ ისნათელიდარეალისტურიფორმულირ ება; • სპეციალური „შემსწავლელიდასაქმებულის“ (სტაჟიორის) სტატუსი; • მინიმალისტურისაკანონმდებლოჩარჩო , რომელიცტრენინგებისორგანიზებისად აკურიკულუმებისთვალსაზრისითუშვე ბსმოქნილობას.
მართვა	• ერთიუწყება, რომელიცპასუხისმგებელიამოდელისს ტიმულირებაზე, ადმინისტრირებასადამონიტორინგზე; • მმართველობისადაადმინისტრირების დონეზესოციალურიპარტნიორობა;

[15]სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლების კონცეფცია - შემუშავებულიეროვნულიპროფესიულისაბჭოს (NVETC) სამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისსაკითხებზემომუშავეთემატურიჯგუფისმიერგაეროსგანვითარებისპროგრამისა (UNDP) დასამხრეთკავკასიაშიშვეიცარიისთანამშრომლობისოფისისხელშეწყობით.

	• მხოლოდმცირებიუროკრატია, რაცაუცილებელიაკარგიმმართველობის თვის; • შეგირდებისმოთხოვნისადამიწოდებისა დმინისტრირებისსისტემა.
კომპანიებისჩართულობა	• მოდელისდაფუძნებასამუშაოძალისმოთ ხოვნისდაარასოციალურიპასუხისმგებ ლობისპრინციპებზე (სექტორები, სადაცმაღალიაპერსონალისბრუნვა, ყოველთვისუფროინტერესდებიანშეგირ დობისპროგრამებით) • თითოეულიპარტნიორისხარჯისადამოგ ებისშესაბამისადდაგეგმილისტიმულირ ებისდაბალანსებულისისტემა • სტაბილურობადა, შესაბამისად, შეგირდობისპროგრამებისხანგრძლივობ ა (წარმატებულქვეყნებშიშეგირდობა 3-4 წელიგრძელდება) • სოციო-ეკონომიკურიკონტექსტი, რომელიცხელსაყრელიადუალურიგანა თლებისმოდელებისთვის (უარყოფითიფაქტორებია: მაღალიუმუშევრობა, დაბალიდასაქმებისმაჩვენებელი, მცირედასაშუალოკომპანიებისსიჭარბე, თვითდასაქმებულობისმაღალიმაჩვენებ ელი, არაფორმაურიდასაქმებისარსებობადად ასაქმებისსისტემისმცირეკონტროლი.

დადებითიფაქტორებია: სტაბილურიდაკარგადაწყობილისაპენსიოსისტემა, ხანდაზმულისამუშაოძალისთვისმოტივატორები, გაათავისუფლონსამუშაოადგილები)

- სამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისპოპულარიზაცია/სტიმულირებათავადკომპანიებთან. მათიწახალისება, შექმნანშეგირდობისთვისადგილები

დაფინანსება

- დაბალანსებულიფინანსურისტიმულატორები, რომელიცშესაბამისობაშიიქნებასხვადასხვამხარისხარჯებსადამოგებასთან (გასათვალისწინებელია, რომფინანსურისტიმულატორებირისკ-ფაქტორსაცწარმოადგენენდაზოგჯერხდებიანსამუშაოზეგანხორციელებულისწავლებისერთადერთიმოტივატორები, რასაცშედეგადსწავლებისდაბალიხარისხიდაშეგირდებისაყვანის „დაიქირავე-გაათავისუფლე“ პოლიტიკამოჰყვებახოლმე)
- დამატებითიფინანსურისტიმულებიბაზრისარასტანდარტულიფუნქციონირებისშემთხვევაში (წაახალისონდამსაქმებლები, ჩაერთოსშეგირდობაშიანგაზარდოსადგილებისრაოდენობა)
- საპრემიოსტიპენდიაშეგირდებისთვის,

	რომლებიცაირჩევენრთულადშესავსებვა კანსიებსადაპროფესიებს • სახელმწიფოგრანტებისაგანმანათლებლ ოდაწესებულებებისადაკომპანიებისპარ ტნიორობისფარგლებშიპირველადიხარ ჯებისდასაფარად • დასაგანმანათლებლოდაწესებულებების წასახალისებლად, ჩაერთონშეგირდობაში
სამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისდანერგვისკონცეფცია	
კურიკულუმისადასწავლებისორგანიზება	• შეგირდობისფარგლებშიკურიკულუმის, შეფასებისადასერტიფიცირებისსისტემებ ისმოქნილობისშესაძლებლობა • შეგირდობისხანგრძლივობა, რათაკომპანიებსჰქონდეთხარჯებისადამ ოგებისდაბალანსებისშესაძლებლობა • დამსაქმებელთამხრიდანჩართულიექსპე რტებისტრენინგი, რომელმაცშეგირდობისხარისხიუნდაუზ რუნველყოს (შესაძლებლობა, რომაღნიშნულიტრენინგიშეუთავსოსსამ უშაოგანაკვეთს) • სამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისფარ გლებშიგანსაკუთრებულიყურადღებაუნ დამიქცესტრანსფერულიუნარებისსწავლ ებას • შეგირდობისფარგლებშისტუდენტებისთ

ვისკარიერულიპროგრესისსისტემა

სტუდენტებისმიღება	• სპეციალურიმექანიზმიდაშესაბამის იინსტიტუციურიშესაძლებლობა, რომმოიზიდოსმსწავლელებიდუალურსის ტემაში (ფინანსურისტიმულატორებიშესაძლოამო იცავდესსტიპენდიასსწავლებასთანდაკავშ ირებულიხარჯებისდასაფარად, წარმოებაშიმონაწილეობისთვისანაზღაურ ებას, საპრემიოსტიპენდიასიმვაკანსიებზედაპრ ოფესიებშიშესვლისთვის, რომლისშევსებაცჭირს) • კონსულტირებისადაინდივიდუალ ურიმენტორებისსისტემაახალგაზრდების მიერშესაბამისიშეგირდობისადგილისმოძ იებისთვისაპლიკანტებისასაკი (შეგირდებისსაშუალოასაკი, როცაისინიიწყებენშეგირდობას, არის 18 დაზევით. ასაკისზრდასთანერთადსულუფრომეტად ხდებასაჭიროე.წ. დახმარეპროგრამებიდაბალკვალიფიციურ იშეგირდებისთვის, რადგანდამსაქმებლებისულუფროდაუფრ ომომთხოვნებიხდებიან
ხარისხისუზრუნველყოფა	• ხარისხისუზრუნველყოფაარისერთ-ერთიყველაზემნიშვნელოვანიგამოწვევა

	• ფორმალურგანათლებაშიინსპექტირების/მონიტორინგისსისტემებისშეუსაბამობაშეგირდობისპროგრამებისთვის, რაცშედეგებისშეფასებასხდისძირითად დამნიშვნელოვანმეთოდადსამუშაოზე დაფუძნებულისწავლებისხარისხისგას აკონტროლებლად
სხვასაკითხები	• ყველაჩართულიმხარისპოლიტიკურინებისარსებობა • არაფორმალურიშეგირდობისადასაპილოტეპროგრამებიშესაძლოაგახდესისპლატფორმა, საიდანაცშესაძლებელიადაიწყოსსამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისფართომასშტაბიანიდანერგვა • შესაძლებლობა, რომდასაწყისისთვისშეგირდობისახალპროგრამებსჰქონდესჩამოყალიბებულიშეგირდობისსისტემებისმხოლოდზოგიერთიმახასიათებელი • სამუშაოძალისგანთესვასხვაკომპანიებშიაღიქმება, როგორცყველაზემნიშვნელოვანიგამოწვევაკომპანიებისმხრიდან

კანონმდებლობისმიხედვითხარისხისუზრუნველყოფახორციელდებაშიდა (თვითშეფასებისგზით) დაგარე (ავტორიზაციადააკრედიტაცია) მექანიზმებისსაშუალებით. პროფესიულიკოლეჯებიპასუხისმგებლებიარიანთეორიულიდაპრაქტიკულისწავლებისხარისხზე.

პროფესიულკოლეჯებსმოეთხოვებათმინიმალურიავტორიზაციისსტანდარტებისდაკმაყოფილება,
თუმცასაწარმოებსმსგავსიმოთხოვნებიარწაეყენებათსაწარმოოპრაქტიკისდასანერგად.

სუსტიაშეფასებისადაკვალიფიკაციისმინიჭებისხარისხისუზრუნველყოფისმექანიზმები. ახალიმოდულურიპროგრამებიმოიცავსშესრულებისკრიტერიუმებსდარეკომენდებულიშეფასებისმიდგომას, მაგრამიმისგამო, რომარარსებობსხარისხისუზრუნველყოფისძლიერიშიდამექანიზმები (ისეთი, როგორცშიდავერიფიკაცია), კომპანიისინსტრუქტორებიგანსხვავებულინტერპრეტაციასაძლევენერთიდაიმავესწავლისშედეგს. კომპანიებშიპრობლემააზუსტიდასანდოშეფასებისჩატარება. პროფესიულმასწავლებლებსადაკომპანიისინსტრუქტორსშორისპრაქტიკულიმაგალითების გაცვლისსაშუალებებიშეზღუდულია;
მათშორისარარისჩამოყალიბებულიკომუნიკაციისფორმალურიარხები. პრაქტიკულიმეცადინეობისჩატარებისდროსკომპანიისინსტრუქტორისაჭიროებსდიდდახმარებას, მაგ.: ტრენინგი, მითითებები, საუკეთესოპრაქტიკისგაზიარებადათანამშრომლობაპროფესიულპედაგოგსადაკომპანიისში დაინსტრუქტორსშორის.

ხარისხის უზრუნველყოფის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ბერკეტი შეიძლება იყოს საკვალიფიკაციო გამოცდა. საქართველოში, ევროპულ ქვეყნების მაგალითის შესაბამისად, პროფესიული საგანმანათლებლო სტანდარტით, დუალური განათლების პროგრამებისთვის კვალიფიკაციის მინიჭების დამატებით პირობად დადგენილია საკვალიფიკაციო გამოცდის ჩაბარება.

<u>რეკომენდაციები სტუდენტთა შეფასებასა და კვალიფიკაციის მინიჭებასთან დაკავშირებით:</u>

პროფესიული სტუდენტი ვალდებულია სასწავლო ან დამხმარე საწარმოში სწავლის მთელი პერიოდის განმავლობაში აწარმოოს ჩანაწერების რვეული (ჟურნალი).

1. ჩანაწერების რვეული (ჟურნალი) პროფესიული სტუდენტის მიერ უნდა ივსებოდეს რეგულარულად.

2. ჩანაწერების რვეულს (ჟურნალს) პერიოდულად ამოწმებს (არანაკლებ კვირაში ერთხელ) და ჩანაწერების ნამდვილობას ხელმოწერით ადასტურებს საწარმოს ინსტრუქტორი.

3. ჩანაწერების რვეული (ჟურნალი) წარმოადგენს სწავლის შედეგების შეფასების მტკიცებულებას საწარმოში.

4. სრულფასოვნად შევსებული ჩანაწერების რვეული (ჟურნალი) წარმოადგენს შუალედურ და საკვალიფიკაციო გამოცდებზე დაშვების წინაპირობას.

5. საგანმანათლებლო პროგრამის შეცვლის ან გაუქმების შემთხვევაში, დაწესებულებისათვის ჟურნალი წამოადგენს სწავლის შედეგების მიღწევის დადასტურების საფუძველს.

6. ჩანაწერების რვეულის (ჟურნალის) ფორმას შეიმუშავებს დაწესებულება და პარტნიორი საწარმოები კონკრეტული პროგრამის მიზნებისათვის;

7. ჩანაწერების რვეულის (ჟურნალის) წარმოების მონიტორინგს (სრულფასოვნად შევსების კუთხით) უზრუნველყოფს მაკოორდინირებელი უწყება.

შუალედური გამოცდა

1. შუალედური გამოცდის მიზანია სასწავლო პროცესის მიმდინარეობის შეფასება;

2. შუალედური გამოცდის შედეგები არ წარმოადგენს სტუდენტის სტატუსის შეწყვეტის საფუძველს (გარდა მე-6 პუნქტით განსაზღვრული შემთხვევისა) და არ მოქმედებს სწავლის შედეგების საბოლოო შეფასებაზე;

3. შუალედური გამოცდის შედეგები გამოიყენება სასწავლო პროცესის კორექტირებისა და გაუმჯობესებისათვის;

4. შუალედური გამოცდაზე მონაწილეობა არის დასკვნით გამოცდაზე დაშვების წინაპირობა;

5. შუალედური გამოცდაზე საპატიო მიზეზით გამოუცხადებლობის შემთხვევაშივალდებულია გავიდეს უახლოეს დამატებით შუალედურ გამოცდაზე;

6. დამატებით შუალედურ გამოცდაზე გამოუცხადებლობის შემთხვევაში სტუდენტს უწყდება სტუდენტის სტატუსი;

7. შუალედური გამოცდა ტარდება პროგრამის განხორციელების შუა ეტაპზე;

8. შუალედური გამოცდა მოიცავს იმ ცოდნასა და უნარებს, რომლებიც მიღწეულია გამოცდის ჩატარებამდე.

9. შუალედური გამოცდა შედგება პრაქტიკული და თეორიული ნაწილებისაგან;

10. თეორიული და პრაქტიკული გამოცდის ჩატარება ხდება შესაბამის გარემოში სხვადასხვა დღეს.

11. გამოცდის პრაქტიკული ნაწილი გრძელდება არა უმეტეს სამი საათისა. სტუდენტმა უნდა დაადასტუროს, რომ მას შეუძლია ზეპირად ან წერილობით სამუშაოს დაგეგმვა, შესაბამისი ინსტრუმენტების და მასალების შერჩევა და დავალების შესრულება. ამასთან ჩართული უნდა იყოს აგრეთვე შრომის დაცვის, შრომის უსაფრთხოების, ბუნებისა და გარემოს დაცვის, ენერგიისა და მასალების რაციონალური გამოყენების საკითხები.

12. თეორიული გამოცდის დავალებების შესრულების ხანგრძლივობა გათვალისწინებულია არა უმეტეს 90 წუთისა.

13. შუალედური შეფასების შედეგები უნდა ეცნობოს სტუდენტს და პროგრამის განმახორციელებელ მხარეების არაუმეტეს 10 დღისა.

14. სტუდენტს უფლება აქვს შუალედური გამოცდის შედეგები მისი გაცნობიდან 10 სამუშაო დღის ვადაში წერილობითი განცხადებით გაასაჩივროს მაკოორდინირებელ უწყებასთან;

15. მაკოორდინირებელი უწყება ვალდებულია 10 სამუშაო დღის ვადაში განიხილოს საჩივარი და მიღებული დასაბუთებული გადაწყვეტილების თაობაზე აცნობოს საჩივრის ავტორს.

საკვალიფიკაციო გამოცდა

1. საკვალიფიკაციო გამოცდის თემატიკა არ უნდა გასცდეს პროფესიული პროგრამით გათვალისწინებულ სწავლის შედეგებს.

2. საკვალიფიკაციო გამოცდა ტარდება თეორიული და პრაქტიკული გამოცდის სახით და მათი ჩატარება ხდება შესაბამის გარემოში სხვადასხვა დღეს.

3. გამოცდის პრაქტიკული ნაწილი გრძელდება არა უმეტეს ოთხი საათისა. სტუდენტმა უნდა დაამტკიცოს, რომ მას შეუძლია სამუშაოს დაგეგმვა, შესაბამისი ინსტრუმენტების და მასალების შერჩევა და დავალების შესრულება, ასევე, პრაქტიკულ გამოცდაზე უნდა აჩვენოს, რომ ის ერკვევა საწარმოო პროცესების ურთიერთკავშირებში და შეუძლია მიღებული ცოდნისა და უნარების პრაქტიკაში გამოყენება. ამასთან ჩართული უნდა იყოს აგრეთვე შრომის უსაფრთხოების, გარემოს დაცვის, ენერგიისა და მასალების რაციონალური გამოყენების საკითხები.

4. პრაქტიკულ გამოცდაზე დაგეგმვისათვის სტუდენტს ეძლევა 30 წუთი, პრაქტიკული დავალების შესასრულებლად 3 საათი, შეჯამებისთვის 30 წუთი.

5. წერილობითი გამოცდა ტარდება თეორიულ საკითხებში.

6. თეორიული გამოცდის დავალებების შესრულების ხანგრძლივობა გათვალისწინებულია არა უმეტეს 90 წუთისა. საგამოცდო საკითხებში შეტანილი უნდა იყოს კითხვები და დავალებები, რომლებიც პრაქტიკულ მაგალითებთან/ შემთხვევებთან არის დაკავშირებული.

7. თეორიული გამოცდა ჩაბარებულად ითვლება, თუ გადალახულია 51 %-იანი ზღვარი.

8. იმ შემთხვევაში, თუ სტუდენტი საპატიო მიზეზით ვერ გამოცხადდება საკვალიფიკაციო გამოცდაზე ან მიიღებს არადამაკმაყოფილებელ შეფასებას, მას საშუალება ექნება ერთი წლის განმავლობაში განმეორებით გავიდეს საკვალიფიკაციო გამოცდაზე, რისთვისაც ის განცხადებით მიმართავს მაკოორდინირებელ უწყებას.განცხადებას თან დაურთავს საკვალიფიკაციო გამოცდაზე გამოუცხადებლობის საპატიო მიზეზის არსებობის დამადასტურებელ დოკუმენტაციას;

9. განმეორებით საკვალიფიკაციო გამოცდაზე გამოუცხადებლობის ან უარყოფითი შეფასების მიღების შემთხვევაში პროფესიული სტუდენტი აღარ დაიშვება საკვალიფიკაციო გამოცდაზე და მასზე გაიცემა ცნობა გავლილი პროგრამის შესახებ.

საგამოცდო კომისია

1. საგამოცდო კომისია იქმნება მაკოორდინირებელი უწყების კოორდინაციით;
2. საგამოცდო კომისიის შემადგენლობაში თანაბარი რაოდენობით უნდა ფიქსირდებოდეს დამსაქმებელი (საწარმო), დასაქმებული, პედაგოგი (2+2+2);
3. საგამოცდო კომისიის შემადგენლობაში არ უნდა შედიოდეს პირი, რომელიც მონაწილეობდა გამოსაცდელის სწავლების პროცესში;
4. საგამოცდო საკითხების შედგენას უზრუნველყოფს კომისია;
5. საგამოცდო საკითხები იდენტურია ყველა სტუდენტისათვის.

რეკომენდირებულია არსებობდეს ე.წ. მაკოორდინირებელი უწყება, რომელიც ხარისხის უზრუნველყოფაში მნიშვნელოვან როლს შეასრულებს.

რეკომენდაციები მაკოორდინირებელი უწყების შესახებ

1. პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავების პროცესში (მათ შორის სასწავლო გეგმების შედგენისა და სწავლის შედეგების განაწილებისას) საწარმოების ჩართულობის უზრუნველყოფა;
2. წინასწარ შემუშავებული მოთხოვნების საფუძველზე, საწარმოს შეფასება და შესაბამისად სასწავლო საწარმოს სტატუსის მინიჭება; სასწავლო საწარმოების რეგისტრაცია; სასწავლო საწარმოს მიმართ განსაზღვრული მოთხოვნების პერიოდული მონიტორინგი; სასწავლო საწარმოს სერთიფიკატის გაუქმება ან შეჩერება;
3. სასწავლო საწარმოს ინსტრუქტორის შეფასება საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შესაბამისად;
4. საწარმოსა და კოლეჯს შორის დადებული ხელშეკრულებების რეგისტრაცია;

5. სასწავლო საწარმოსა და პროფესიული სტუდენტებს შორის დადებული სასწავლო-შრომითი ხელშეკრულებების ან/და სამხრივი ხელშეკრულებების მონიტორინგი;

6. სასწავლო პროცესის მონიტორინგი სასწავლო საწარმოებში, კერძოდ, პერიოდული ვიზიტები საწარმოებში; ჩანაწერების რვეულის (ჟურნალის) წარმოების პერიოდული მონიტორინგი;

7. მონიტორინგის შედეგად, სასწავლო პროცესში იდენტიფიცირებულ პრობლემებზე შესაბამისი დროული რეაგირება. მაგალითად, იმ შემთხვევაში, თუ ფიქსირდება სტუდენტის პროფესიული უნარების ათვისებასთან დაკავშირებული პრობლემები, ან სხვა;

8. შუალედური და საკვალიფიკაციო გამოცდების მომზადება, საგამოცდო კომისიის შექმნა, გამოცდების ორგანიზება და მონიტორინგი;

9. საწარმოთაშორისო საგანმანათლებლო ღონისძიებების ორგანიზება;

10. სასწავლო საწარმოებისა და პროფესიული სტუდენტების ზოგადი კონსულტირება; სასწავლო საწარმოსა და პროფესიულ სტუდენტებს შორის წარმოშობილი კონფლიქტების შემთხვევაში მხარეთა მორიგების ხელშეწყობა;

11. განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნულ ცენტრთან რეგულარული კომუნიკაცია და სასწავლო პროცესში გამოვლენილი ხარვეზებისა თუ გაუმჯობესების გზების ერთობლივი განხილვა;ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი ხარისხის უზრუნველყოფისათვის არის პარტნიორი კომპანიების/სასწავლო საწარმოების შერჩევა.

რეკომენდაციები პარტნიორი კომპანიის/სასწავლო საწარმოს შერჩევის თაობაზე

1.პროგრამის განხორციელების უფლების მოსაპოვებლად სასწავლო საწარმომ უნდა მიმართოს საკოორდინაციო ცენტრს. სასწავლო საწარმოს ჰომოლოგაცია ხორციელდება საკოორდინაციო ცენტრის მიერ შექმნილი კომისიის მეშვეობით.

2. სასწავლო საწარმოს შეფასებისა და გადაწყვეტილების მიღების წესი, ასევე ექსპერტთა შერჩევის პროცედურა განისაზღვრება მაკოორდინირებელი ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული დებულებით, რომელიც თანხმდება პროფესიული განათლების ეროვნულ პროფესიულ საბჭოსთან.

3. სასწავლო საწარმომ საკოორდინაციო ცენტრს. უნდა მიმართოს განაცხადით, რომლის შევსებაც ხორციელდება ელექტრონული პორტალის მეშვეობით. განცხადება უნდა შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

ა) სასწავლო საწარმოსდასახელება, მისამართიდასხვასაიდენტიფიკაციომონაცემები;

ბ) სწავლებისსფერო;

გ) პროგრამისდასახელება, რომლისგანხორციელებისპროცესშიჩართვისმზადყოფნასაცგამოთქვამს სასწავლო საწარმო;

დ) ადგილისადაც სასწავლო საწარმოსთავაზობსსწავლებას;

ე) პირთარაოდენობა, რომელთასწავლებისთვისაცსაწარმო გამოთქვამსმზადყოფნას;

ვ) ინსტრუქტორთარაოდენობა, რომლებიცუზრუნველყოფენსწავლებას;

ზ) სასწავლო საწარმოშისასწავლოპროცესისგანხორციელებისვადები/ხანგრძლივობადასხვ.

4. განაცხადსუნდა დაერთოსდოკუმენტი, რომელშიცაღწერილიიქნება სასწავლო საწარმოსრესურსების შესაბამისობაპროგრამასთან.

ალტერნატივა: სასწავლო საწარმომ უნდა შეავსოს წინასწარ შედგენილი შეფასების ფორმა (დოკუმენტი), რომელშიცაღწერილიიქნება სასწავლო საწარმოსრესურსების შესაბამისობაპროგრამასთან. დოკუმენტს შემუშავება ხდება თითოეული პროგრამისათვის ინდივიდუალურად შესაბამისი საკოორდინაციო ცენტრის მიერ.

ასევედოკუმენტი, რომლითაცდასტურდება, რომარმიმდინარეობს სასწავლო საწარმოსგაკოტრებისანლიკვიდაციისპროცესი. იმ შემთხვევაში, თუ სასწავლო საწარმო სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებასთან ერთად ახორციელებს პროგრამას, ვალდებულია განაცხადის შევსების დროს მიუთითოს აღნიშნულის შესახებ.

5. სასწავლო საწარმოს მიერ წარდგენილი განაცხადიეგზავნებაშესაბამისკომისიას, რომელიცახორციელებს მის შეფასებას. საჭიროებისშემთხვევაში შესაძლებელია სასწავლო საწარმოში განხორციელდეს ვიზიტი.

5. დადებითი გადაწყვეტილება უნდა ეფუძნებოდეს სასწავლო საწარმოს აუცილებელ კრიტერიუმებს.

ა) სასწავლო საწარმოს საქმიანობის შესაბამისობა პროფესიასთან და შესაბამისი საწარმოო რესურსების არსებობა;

ბ) შრომის უსაფრთხოებისა, სანიტარულ-ჰიგიენური ნორმებისა და ნარჩენების მენეჯმენტის შესაბამისობა საქართველოს კანონმდებლობასთან;

გ) საწარმოში მიმდინარეობდა საწარმოო პროცესები ბოლო კალენდარული წლის განმავლობაში;

დ) სათანადო კვალიფიკაციის მქონე საწარმოო სწავლების ინსტრუქტორის არსებობა;

ე) შინაგანაწესი უნდა ითვალისწინებდეს პროფესიულ სტუდენტთან დაკავშირებულ საკითხებს.

6. დადებითი გადაწყვეტილების შემთხვევაში სასწავლო საწარმოს სახელზე გაიცემა სერტიფიკატი, სადაც მითითებულია მოქმედების ვადა, რომელიც შეადგენს 6 წელს, ასევე ინფორმაცია პროფესიულ სტუდენტთა რაოდენობისა და სწავლების სფეროს შესახებ. უარყოფითი გადაწყვეტილება უნდა იყოს დასაბუთებული.

7. ვადის ამოწურვის შემდეგ შესაძლებელია განმეორებითი სერტიფიცირება. სასწავლო საწარმომ შესაბამისი პროცედურების წარმოება უნდა დაიწყოს ვადის ამოწურვამდე არანაკლებ 6 თვით ადრე.

8. სასწავლო საწარმოს სერტიფიკატი გაუუქმდება შემდეგ შემთხვევებში:

ა) ვეღარ აკმაყოფილებს დადგენილ მოთხოვნებს;

ბ) სასწავლო პროცესს წარმართავს არაკვალიფიციური კადრებით;

გ) შეწყდა საგანმანათლებლო დაწესებულებასთან გაფორმებული ხელშეკრულება.

9. სასწავლო საწარმო სასწავლო პროცესს წარმართავს შესაბამის საგანმანათლებლო დაწესებულებასთან თანამშრომლობით.

10. სასწავლო საწარმო ვალდებულია:

ა) სასწავლო პროცესის განხორციელება უზრუნველყოს შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე ინსტრუქტორის მეშვეობით;

ბ) უზრუნველყოფს პროფესიული სტუდენტისათვის უსაფრთხო გარემოს შექმნა;

გ) უზრუნველყოს სასწავლო პროცესის წარმართვა სასწავლო გეგმის შესაბამისად;

დ) უზრუნველყოფს საგანმანათლებლო დაწესებულების ინფორმირება პროფესიულ სტუდენტთა სწავლებისას აღმოჩენილი ნებისმიერი გარემოების შესახებ;

ე) პროფესიულ სტუდენტთა საკვალიფიკაციო გამოცდისთვის გამოყოს შესაბამისი წარმომადგენელი;

ვ) უზრუნველყოს სწავლებასთან დაკავშირებული ხარჯების ანაზღაურება, მათ შორის ინსტრუქტორის შრომის ანაზღაურება.

11. მაკოორდინირებელი უწყება ახორციელებს სასწავლო საწარმოს შემოწმებას დადგენილი წესის შესაბამისად.

დანართი 1: სამუშაოს აღწერის დოკუმენტი

სამუშაო აღწერის დოკუმენტი

1. ზოგადი ინფორმაცია	
დაწესებულება	
დაწესებულების მისამართი	
თანამდებობის დასახელება	
სტრუქტურული ერთეული	
თანამშრომლის სახელი და გვარი	
თანამშრომლის საკონტაქტო ტელეფონი და ელ.ფოსტა	
სამუშაო გრაფიკი (გთხოვთ მონიშნოთ შესაბამისი ვარიანტი)	
☐სრული განაკვეთი	
☐არასრული განაკვეთი	
☐სხვა	
სამუშაო დღის ხანგრძლივობა (დაწყება, დამთავრება, შესვენება) და სპეციფიკური პირობები	
2. ორგანიზაციული იერარქია	
ვის ექვემდებარება (თანამდებობა)	
ვინ ექვემდებარება(თანამდებობები)	
ვინ ცვლის საჭიროების შემთხვევაში(თანამდებობები)	
ვის ცვლის საჭიროების შემთხვევაში	

(თანამდებობები)	

3. თანამდებობის მიზანი (დანიშნულება)

განმარტ. თანამდებობის მიზანი (დანიშნულება) წარმოადგენს სამუშაოსთან დაკავშირებული მოვალეობების მოკლე შეჯამებას და განმარტავს თანამდებობის ძირითად არსს. არასწორია ისეთი ზოგადი მიზნის განსაზღვრა, რომელიც არ ასახავს თანამდებობის სპეციფიურობას.

4. აღწერეთძირითადიფუნქციებიდა მოვალეობები

(მუდმივი და პერიოდული. მიუთითეთ მათი პრიორიტეტულობა, დაახლოებით 10 -12 ფუნქცია) იხ. დანართი 1.

5. სამუშაო მოვალეობების განხორციელებისას, რომელ გარე და შიდა სტრუქტურებთან უწევს ურთიერთობა

შიდა	გარე

მიუთითეთ, რა სახის და პერიოდულობის ანგარიშგება ევალება სამუშაო მოვალეობის შესრულების დროს

საკვალიფიკაციო მოთხოვნები	
1. რაგანათლებასსაჭიროებს თანამდებობრივი მმოვალეობების შესრულება?	
სავალდებულო	სასურველი
☐ ზოგადი განათლება ☐ პროფესიული განათლება ☐ უმაღლესი განათლება (ხარისხი): ☐ ბაკალავრის ხარისხი ☐ მაგისტრის ხარისხი ☐ დოქტორის ხარისხი	☐ ზოგადი განათლება ☐ პროფესიული განათლება ☐ უმაღლესი განათლება (ხარისხი): ☐ ბაკალავრის ხარისხი ☐ მაგისტრის ხარისხი ☐ დოქტორის ხარისხი
სპეციალობა:	სპეციალობა
☐ სპეციალური ტრენინგი (სერტიფიკატი, ლიცენზია) მიუთითეთ:	☐ სპეციალური ტრენინგი (სერტიფიკატი, ლიცენზია) მიუთითეთ:
2. მიუთითეთ თანამდებობრივი მოვალეობის განსახორციელებლად საჭირო	

პროფესიული ცოდნა და/ანსამართლებრივი დოკუმენტები	
სავალდებულო	სასურველი
სამართლებრივი დოკუმენტები	
პროფესიული ცოდნა	

3. სამუშაოსშესასრულებლადრაკომპიუტერულიპროგრამების ფლობაა საჭირო ? მიუთითეთ ცოდნის დონე.	
სავალდებულო	სასურველი

☐WORD ☐ EXCEL ☐POWERPOINT ☐ OUTLOOK ☐ სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ): ☐არსაჭიროებს	☐ WORD ☐ EXCEL ☐ POWERPOINT ☐ OUTLOOK ☐სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ): ☐არსაჭიროებს
4. სამუშაოსშესასრულებლად საჭირო ენებისცოდნა (მიუთითეთენადა შესაბამისი ცოდნის დონის გასწვრივ. გამოიყენეთ კლასიფიკატორები A1, A2, B1, B2, C1, C2) .	
სავალდებულო	სასურველი
------ ☐არსაჭიროებს	---------- ☐არსაჭიროებს

5. რა გამოცდილება უნდა ჰქონდეს პირს, რომელიც ამ თანამდებობაზე იწყებს

მუშაობას?	
სავალდებულო	**სასურველი**
☐არსაჭიროებს ☐ _____წელი	☐არსაჭიროებს ☐ _____წელი
გამოცდილებისსფერო:	გამოცდილებისსფერო:
ხელმძღვანელობისგამოცდილება: წლებისრაოდენობა (თუსაჭიროებს): წელი_____	ხელმძღვანელობისგამოცდილება: წლებისრაოდენობა (თუ სასურველია): წელი_____

6. ფუნქცია-მოვალეობების შესასრულებლად საჭიროკომპეტენციები მათი მნიშვნელობის შესაბამისად

(მაქსიმუმ 8- 10 კომპეტენცია). გთხოვთ, შევსებამდეგაეცნოთკომპეტენციებისმაგალითებს, რომელიც მოცემულია დანართში 2.

დანართი 1.

- **ფუნქცია-მოვალეობები** უნდა მოიცავდეს კონკრეტულ ქმედებებს, იყოს მოქცეული პასუხისმგებლობის არეალში, იძლეოდეს კონკრეტულ შედეგებს და მიზნადისახავდეს დაწესებულების ამოცანების მიღწევას.

  მაგალითი: სტუდენტებისათვის (სამიზნე ჯგუფი) + სასწავლო პროცესის შესახებ კონსულტაციის გაწევა (ფუნქცია) + სწავლის შედეგების მიღწევის დადასტურების და კრედიტის მინიჭების მიზნით (ამოცანა)

- ***ფუნქცია-მოვალეობის აღსაწერად გამოყენებული დებულების ფორმულირებისთვის რეკომენდირებულია შემდეგი ფორმულის გამოყენება: ქმედება + ქმედების შედეგი + შედეგის მიმღები/გამოყენების არეალი.***

  მაგალითი 1. : წინა წლის ხარჯების შესწავლა/ გაანალიზება (ქმედება) + დაწესებულების ბიუჯეტის ეფექტიანი დაგეგმვის მიზნით (გამოყენების არეალი) + და ანგარიშის მომზადება (ქმედების შედეგი/ პროდუქტი).

მაგალითი 2.

:სტუდენტთაშეფასებებისმონიტორინგისსაფუძველზერეკომენდაციებისშემუშავე ბაშიმონაწილეობა(ქმედება) და ანგარიშის მომზადება (ქმედების შედეგი/ პროდუქტი)
სასწავლოპროცესშიარსებულიპრობლემებისმოგვარებისმიზნით(გამოყენების არეალი).

- მოვალეობების აღწერისას ფუნქციების ჩამონათვალი იწერება ფუნქციის პრიორიტეტულობის მიხედვით. ფუნქციის პრიორიტეტულობა, როგორც წესი გამომდინარეობს სტრუქტურული ერთეულის დებულებიდან.

მაგალითი: ა) ხარისხისუზრუნველყოფისმექანიზმებისადაპროცედურებისწესისშემუშავება;

ბ) ავტორიზაციის თვითშეფასებისკითხვარების, ანგარიშებისდათანდართულიდოკუმენტაციისმომზადებისორგანიზება;

გ) საკონსულტაციოდასაინფორმაციოშეხვედრებისორგანიზებასაგანმანათლებლოპ როგრამისშემუშავებასთან, ავტორიაზაციასადააკრედიტაციასთანდაკავშირებულაქტუალურსაკითხებზედაა . შ.

- **მოვალეობები უნდა შეიცავდეს ზომიერ დეტალიზაციას - დებულებები არ უნდა იყოს ძალიან ზოგადი და არც ზედმეტად დეტალური.**

მაგალითი: „ქმნის დოკუმენტაციას“ (ძალიან ზოგადია), „თათბირის დაგეგმვისას ურეკავს მონაწილეებს“ (ზედმეტად დეტალურია), „აგრილებს ოთახს“ (უმნიშვნელო ფუნქციაა).

- საჭიროა კარგად აღიწეროს სამუშაოს შემსრულებლის ფუნქციები მისი თანამდებობრივი რანგიდან გამომდინარე. მაგალითად, გადაწყვეტილების მიღების, ვიზირების, ინფორმაციის შეგროვების, დოკუმენტის მომზადების და ა.შ ფუნქციები სწორად უნდა იყოს გადანაწილებული თანამდებობის იერარქიიდან და კვალიფიკაციიდან გამომდინარე.

მაგალითი: ა) გადაწყვეტილების მიღება; გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა. ბ) პოლიტიკის შემუშავება და წარმართვა; პოლიტიკის შემუშავებაში მონაწილეობა; პოლიტიკის დანერგვის უზრუნველსაყოფად ინსტრუქციების და პროექტების მომზადება; არსებული პოლიტიკისა და ინსტრუქციების შესაბამისად აქტივობის შესრულება. გ) ინფორმაციის ანალიზი და დასკვნების გაკეთება..

მაგალითი: მონაწილეობახარისხისუზრუნველყოფისპოლიტიკის, ხარისხისუზრუნველყოფისმექანიზმებისადაპროცედურებისშემუშავებისპროცესში;

- **ხელმძღვანელი პოზიციის აღწერისას მნიშვნელოვანია მმართველობითი და ზედამხედველობის ფუნქციების აღნიშვნა.**

- თუ ფუნქციას გააჩნია განსაკუთრებული მნიშვნელობის მქონე პერიოდულობა, საჭიროა მისი აღნიშვნა.

მაგალითი: კვარტალური ანგარიშის მომზადება, ყოველკვირეული მონიტორინგი.

- მოვალეობები უნდა მიუთითებდეს იმ მოლოდინებზე და შედეგებზე, რომელსაც ფუნქციის განხორციელება იწვევს.

- გაწერილი მოვალეობები უნდა ტოვებდეს მოქნილობის საშუალებას, რომ ხელმძღვანელი არ შეიზღუდოს დაქვემდებარებულისთვის, კომპეტენციის ფარგლებში, სამუშაოსთან დაკავშირებული დამატებითი დავალებების გაცემისას. სასურველია, გამოყენებულ იქნას შემდეგი ფორმულირება.

მაგალითი: ხელმძღვანელის მიერ, კომპეტენციის ფარგლებშიგაცემული დამატებითი დავალებების შესრულება

დაწესებულებაში, დროთა განმავლობაში, შესაძლოა, შეიცვალოს სამუშაო პროცესები, გაჩნდეს ახალი ამოცანები და, შესაბამისად, ახალი საკვალიფიკაციო მოთხოვნები. ამისათვის საჭიროა, გარკვეული პერიოდულობით მოხდეს სამუშაოს აღწერილობის გადახედვა და განახლება.

სამუშაოს აღწერილობის ფორმა და მისი შევსების წესი შესაძლებელია შეთანხმდეს და დამტკიცდეს შესაბამისი ნორმატიული აქტით.

დანართი 2. ენის ცოდნის დონის განმარტება

დონე	აღწერა
A1	ესმის და საუბრისას შეუძლია გამოიყენოს ნაცნობი ფრაზები, გამონათქვამები, იმისთვის რომ, შეასრულოს კონკრეტული ამოცანები. შეუძლია წარსდგეს, ან სხვები წარადგინოს, დასვას შეკითხვები. შეუძლია მონაწილეობა მიიღოს მარტივი სირთულის საუბარში, თუ მოსაუბრე ნელა და მკაფიოდ საუბრობს და მზადაა დახმარების გასაწევად.
A2	ესმის ცალკეული წინადადებები და ხშირად გამოყენებული ფრაზები, რომელიც ცხოვრებისეულ სიტუაციებს უკავშირდება. შეუძლია შეასრულოს ამოცანები, რომელიც მარტივ ყოფით და ნაცნობ თემებზე ინფორმაციის მიმოცვლას უკავშირდება. მარტივი ფრაზებით შეუძლია მოუთხროს მოსაუბრეს საკუთარი თავის და ცხოვრების ყოველდღიური ასპექტების შესახებ.
B1	ესმის მკაფიოდ გადმოცემული ლიტერატურული და საქმიანი სტილის მქონე ინფორმაციის ძირითადი იდეა. შეუძლია სიტუაციების უმეტესობასთან გამკლავება, რომელიც თავს იჩენს საზღვარგარეთ (ამ ენაზე მოსაუბრე ქვეყანაში) ყოფნისას. შეუძლია შეადგინოს აზრობრივად შეკავშირებული შეტყობინება ნაცნობ თემაზე. შეუძლია შთაბეჭდილებების , მოვლენების, განზრახვების, აზრის სამომავლო გეგმების აღწერა, გადმოცემა.
B2	ესმის რთული ტექსტის საერთო შინაარსი, როდესაც ტექსტი ეხება აბსტრაქტულ, კონკრეტულ და ვიწრო სპეციალიზაციის თემებს. ლაპარაკობს საკმაოდ სწრაფად და სპონტანურად და არ უქმნის მოსაუბრეს დაბრკოლებებს. შეუძლია მკაფიო, დეტალური შინაარსის გადმოცემა

	სხვადასხვა თემებზე.
C1	ესმის მოცულობითი, რთული ტექსტები სხვადასხვა თემაზე. შეუძლია ამოიცნოს დაფარული, გადატანითი მნიშვნელობები. ლაპარაკობს სპონტანურად და სწრაფად, არ უჭირს სიტყვების გახსენება და შერჩევა. მოქნილად და ეფექტიანად იყენებს ენას დარგობრივი, პროფესიული საქმიანობისათვის. შეუძლია დეტალური, კარგად ჩამოყალიბებული შინაარსის ინფორმაციის გადმოცემა რთულ საკითხებზე, ტექსტის ორგანიზების სხვადასხვა მოდელების დემონსტრირებით.
C2	ესმის პრაქტიკულად ნებისმიერი ზეპირი, თუ წერილობითი შინაარსი. სხვადასხვა ზეპირ და წერილობით წყაროზე დაყრდნობით შეუძლია შეადგინოს გამართული ტექსტი. ლაპარაკობს სპონტანურად, სწრაფ ტემპში, გამოკვეთავს მნიშვნელობების ნიუანსებს მათ შორის რთულ სიტუაციებში.

გამოყოფენენისფლობისექვსდონესსამკატეგორიაში, ესენია:

A – მარტივიმოსაუბრე – მარტივ, ყოველდღიურსაკითხებზესაუბრობს, ასევემარტივიენით. მხოლოდმისთვისნაცნობსიტყვებსდაგამოთქმებსგებულობს. ამკატეგორიაშიორდონესგანარჩევენ:

A1 – beginner – საწყისი

A2 – elementary – ელემენტარული

B – დამოუკიდებელიმოსაუბრეყველაჩვეულისაკითხისშესახებსაუბრობსდაიღებსინფორმაციას.

შეუძლიადამოუკიდებლადგაერკვესშედარებითრთულდაუჩვეულოინფორმაციაში. ამკატეგორიაშიცორსაფეხურსგამოჰყოფენ:

B1 – intermediate – საშუალოB2 – upper-intermediate – მაღალისაშუალო

C – პროფესიონალიმოსაუბრე – ძალზედგაწაფულია, ისძალიანადვილადხვდებაყველასირთულისინფორმაციისშინაარსდადეტალურგანსხვავებებს. შეუძლიაძალიანზუსტადდაგასაგებადგამოხატოსთავისაზრი. ესყველაზემაღალიკატეგორიაადააქაცორისაფეხურია:

C1 – advanced – მაღალი

C2 – proficient – პროფესიონალი

დანართი 3.

კომპეტენციები

კომპეტენციის განმარტება: კომპეტენცია წარმოადგენს ადამიანის ცოდნის, გამოცდილებისა და უნარების (როგორც თანდაყოლილი, ასევე შეძენილი) ერთობლიობას და ვლინდება ინდივიდის კონკრეტულ ქცევაში, რომელიც აისახება საქმიანობის შედეგზე.

ინსტრუქცია: მოცემულ დოკუმენტში გაერთიანებულია კომპეტენციების ზოგადი ჩამონათვალი, რომლებიც დაყოფილია 6 კატეგორიად.

კონკრეტული პოზიციისათვის საჭირო კომპეტენციების დადგენისათვის თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ ამ დოკუმენტში მოცემული კომპეტენციები. კომპეტენციათა ჩამონათვალი მოცემულია მაგალითისათვის და არ არის სრული, შესაბამისად, თქვენ თავად შეგიძლიათ განსაზღვროთ და დაამატოთ თანამდებობისათვის აუცილებელი კომპეტენციები და უნარები.

მმართველობა - ლიდერობა
• მართავს თანასწორობის და გამჭვირვალობის პრინციპის დაცვით • ქმნის სამუშაოს შესრულების სტანდარტებს • ავითარებს ორგანიზაციულ კულტურას • ესმის ორგანიზაციის მისია, საჯარო სამსახურის ეთიკა და საზოგადოებრივი სარგებელი • ესმის როგორ მოიპოვოს და გადაანაწილოს რესურსები • ესმის ცოდნის მართვისა და გაზიარების სისტემები, მეთოდები • ავლენს სტრატეგიული და კომპლექსური აზროვნების უნარს • ავლენს სტრუქტურული ერთეულისა და ინდივიდუალური ამოცანების დასახვის უნარს • იყენებს გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა მიდგომებს • ავლენს ცვლილებების ინიცირების ან/ და მართვის უნარს • ავლენს ორგანიზაციული სტრუქტურის და პროცესების ანალიზის უნარს • ავლენს გუნდის განვითარების უნარს • ავლენს ინოვაციების ინიცირების და მართვის უნარს.
ადამიანური რესურსების მართვა
• ესმის სამუშაოს ანალიზი და სამუშაოს დიზაინი • გააჩნია ინტერვიუს ჩატარების უნარი

- ავლენს კადრის განვითარების, შეფასების, მოტივირების უნარს
- ავლენს კონფლიქტებისა და დავების მართვისა და გადაჭრის უნარებს
- ავლენს კონსულტირების და ქოუჩინგის უნარს
- ავლენს დელეგირების უნარს

კომუნიკაცია

- ავლენს შიდა კომუნიკაციის დაგეგმვა და/ან წარმართვის უნარს
- ავლენს აქტიური მოსმენის უნარს
- ავლენს ეფექტიანი უკუკავშირის მიცემის უნარს
- ავლენს თათბირების, შეხვედრების წარმართვის უნარს
- ავლენს მოლაპარაკების უნარებს
- ავლენს პრეზენტაციის მომზადების, ჩატარების უნარებს
- ავლენს სწავლების, ტრენინგის ჩატარების უნარებს
- ავლენს წერილების, ანგარიშების, შეთავაზებების მომზადების უნარებს
- ავლენს საჯაროდ გამოსვლის უნარს

ანალიტიკური აზროვნება

- ავლენს ინფორმაციის შეგროვების უნარს
- ავლენს ინფორმაციის/ მონაცემთა ანალიზის უნარს
- პრობლემების ანალიზის უნარს
- ავლენს ანალიტიკური ანგარიშის მომზადების უნარებს
- ავლენს მონაცემთა სტატისტიკური დამუშავება / ანალიზის უნარებს
- ავლენს კრიტიკული აზროვნების უნარს
- ავლენს პროექტების შეფასების უნარს
- ავლენს საკანონმდებლო ტექნიკის გამოყენების უნარს
- ავლენს კვლევის მეთოდების გამოყენების უნარს
- ავლენს ხარისხობრივი მონაცემების დამუშავების უნარს

ფინანსური მართვა

- ავლენს ბიუჯეტის ფორმულირებისა და ანალიზის უნარს

- ავლენს ფინანსური ანალიზისა და ფინანსების მართვის უნარს
- ავლენს ხარჯისა და მოგების ანალიზის უნარს
- ავლენს ბიუჯეტის დაგეგმვის უნარს
- ავლენს ფინანსური აუდიტის უნარს
- ავლენს დაფინანსების წყაროების მოპოვების უნარს

სხვა პროფესიონალური კომპეტენციები და უნარები

- ასაბუთებს იდეებს, აქვს დარწმუნების უნარი
- მოქნილია და ადვილად ადაპტირდება ცვლილებებზე
- ზრუნავს პროფესიულ განვითარებაზე
- მუშაობს გუნდურად
- ორიენტირებულია შედეგებზე
- ორიენტირებულია მომხმარებელის (გარე და/ ან შიდა) მომსახურებაზე
- ორიენტირებულია სიზუსტესა და დეტალებზე
- ეფექტიანად მართავს დროს
- ეფექტიანია განსხვავებულ ამოცანებზე ერთდროულად მუშაობისას
- ეფექტიანად მუშაობს სტრესის ზემოქმედების ქვეშ
- ავლენს დამოუკიდებლად მუშაობის უნარს
- ავლენს პრინციპულობას
- ავლენს შემოქმედებით და ინოვაციურ მიდგომებს
- ავლენს პროექტების მართვის უნარს
- ავლენს დაგეგმვის და ორგანიზების უნარს

ბიბლიოგრაფია

1.დაგეგმვის გზამკვლევი პროფესიული სასწავლებლების თანამშრომლებისათვის; ევროკავშირის დასაქმებისა და პროფესიული განათლების რეფორმების ტექნიკური დახმარების პროექტი; ავტორი: მ. გაბაშვილი, თბილისი, 2017 წ.

2.პროცედურების და ინსტრუმენტების საელმძღვანელო პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებებისათვის; ბელინდა სმიტი, ანასტასია ქიტიაშვილი, საქართველო 2018;

3.რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში; ლია წულაძე, თბილისი, 2008;

4.რისკების შეფასების სახელმძღვანელო; ბელინდა სმიტი, საქართველო 2018;

5.სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლების კონცეფცია - შემუშავებულიეროვნულიპროფესიულისაბჭოს (NVETC) სამუშაოზედაფუძნებულისწავლებისსაკითხებზემომუშავეთემატურიჯგუფისმიერ გაეროსგანვითარებისპროგრამისა (UNDP) დასამხრეთკავკასიაშიშვეიცარიისთანამშრომლობისოფისისხელშეწყობით.

6.ხარისხის მართვის სისტემების ჩამოყალიბება პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში; ბელინდა სმიტი, ანასტასია ქიტიაშვილი, საქართველო 2018;

7.ხარისხის მენეჯმენტი პროფესიული განათლების სისტმაში, პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებების სახელმძღვანელო-ცნობარი;

8.საქართველო განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2010 წლის 1 ოქტომბრის ბრძანება N99/ნ „საგანმანათლებლო დაწესებულების ავტორიზაციის დებულებისა და საფასურის დამტკიცების შესახებ“

9.საქართველოს კანონი განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ;

10.საქართველოს კანონი პროფესიული განათლების შესახებ;

11.European Network for Quality Assurance in VET “EQARF indicators”, 2009

12.European quality assurance Reference (EQAVET) Framework, Dana Stroie, Nicosia, 2016;

13. Fundamentals of a common quality assurance framework (CQAF) for Vet in Europe; Cedefop Panorama Series; 2007;

14.Handbook for VET providers, cedefop reference series 99, Luxembourg: Publications Office European Union, 2015

15.Quality management principles, ISO 9000, ISO 9001

16.Quality assurance in vocational education and treining, a collection of articles, ETF, 2014

17.Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 June 2009 on the establishment of a European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training (2009/C 155/01).

18.Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches (5th ed.).Newman, W. L.Boston: A&B; 2003;

19.Survey Research Methods (2nd ed.).Babbie, E.Belmont: Wadsworth. 1998;

ვებ-გვერდები:

http://eqavet.eu/gns/home.aspx

http://www.cedefop.europa.eu/