



მერი გინტური

საჯარო სკოლებში შიდა ხარისხის
მართვის მექანიზმების კვლევა
(თეორიიდან-პრაქტიკამდე)

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ასოც. პროფესორი ქეთევან
აფთარაშვილი

თბილისი 2025

განსახილველი საკითხები:

- შესავალი
 - პრობლემის გამოკვეთა, თემის აქტუალობა, სიხლე, პრაქტიკული ღირებულება
 - კვლევის მიზანი
 - კვლევის ამოცანები
 - საკვლევი კითხვები
- თავი 1. ლიტერატურის ანალიზი
 - 1.1 ხარისხის მართვის თეორიული საფუძვლები განათლებაში
 - 1.2 ხარისხის მართვის თანამედროვე მოდელები (TQM, EFQM, ISO)
 - 1.3 დაინტერესებულ მხარეთა როლი ხარისხის უზრუნველყოფაში
 - 1.4 შიდა შეფასების სისტემები
 - 1.5 საჯარო სკოლებში შიდა ხარისხის მართვის რეგულირების ჩარჩო საქართველოში
 - 1.6 საერთაშორისო გამოცდილება და პრაქტიკა შიდა ხარისხის მართვაში
 - 1.7 შედარებითი ანალიზი: საქართველო და საერთაშორისო გამოცდილება
 - 1.8 საერთაშორისო გამოცდილებით შიდა ხარისხის მართვის მექანიზმების მოდელები სკოლებში
- თავი 2. კვლევის მეთოდოლოგია
 - 2.1 კვლევის ეტიკა
 - 2.2 კვლევის შეზღუდვა
- თავი 3. პრაქტიკული კვლევის შედეგები
 - 3.1 საჯარო სკოლის დირექტორებთან ჩატარებული ინტერვიუების შედეგები
 - 3.2. საჯარო სკოლის ხარისხის მართვის გუნდის ხელმძღვანელებთან ჩატარებული ინტერვიუს შედეგები
 - 3.3 საჯარო სკოლის მასწავლებლებთან ჩატარებული ფოკუს ჯგუფის შედეგები
 - 3.4 თეორიული და პრაქტიკული მიგნებები და შედარებითი ანალიზი
- დასკვნები და რეკომენდაციები
- გამოყენებული ლიტერატურა

პრობლემის გამოკვეთა და თემის აქტუალობა

პრობლემის გამოკვეთა

- შიდა ხარისხის მართვის მექანიზმები ხშირად მხოლოდ ფორმალურად არსებობს
- მექანიზმების პრაქტიკული დანერგვა სირთულეებს აწყდება
- სკოლებში შხმ-ის არა ეფექტურობა აისახება სწავლების ხარისხსა და შედეგებზე

თემის აქტუალობა

- მიმდინარეობს სკოლების ავტორიზაცია და შიდა ხარისხის სისტემების გამართვა
- სკოლებს ენიჭებათ ავტონომია — იზრდება შხმ-ის როლი
- მესამე თაობის ეროვნული სასწავლო გეგმა მოითხოვს მენეჯმენტსა და თვითშეფასების გაძლიერებას
- საერთაშორისო რეკომენდაციები (OECD, Gardezi) ყურადღებას ამახვილებს შხმ-ის განვითარებაზე
- საქართველოში მიმდინარეობს შხმ-ის სისტემური რეფორმა (EQE, ESTDEV, 2023–2025)

სიახლე და პრაქტიკული ღირებულება

სიახლე

- კვლევა ეფუძნება არა მხოლოდ თეორიას, არამედ პირდაპირ პრაქტიკულ დაკვირვებებს
- ხდება ორკონტექსტური ანალიზი – შედარება ორი განსხვავებული ტიპის საჯარო სკოლის მაგალითზე
- ყურადღება გამახვილებულია მექანიზმების ყოველდღიურ ფუნქციონირებაზე, რეალურ გამოცდილებებზე
- ხდება სკოლის პერსონალის შეფასებების ანალიზი
- თემის ორიგინალურობა გამოიხატება თეორიიდან პრაქტიკულ სივრცეში გადასვლით

პრაქტიკული ღირებულება

- კვლევა ეხმარება სკოლებს შხმ-ის სიძლიერეებისა და სისუსტეების იდენტიფიცირებაში
- ხელს უწყობს მასწავლებლების, დირექტორების და სხვათა ინფორმირებულობას
- გამოიყენება როგორც პრაქტიკოსებისთვის, ასევე პოლიტიკის შემქმნელებისთვის
- წარმოადგენს საფუძველს განათლების ხარისხის სისტემური გაუმჯობესებისთვის

კვლევის მიზანი

საჯარო სკოლებში შიდა ხარისხის მართვის მექანიზმების იდენტიფიცირება, მათი პრაქტიკაში დანერგვის კვლევა და ეფექტიანობის შეფასება.

კვლევის ამოცანები

1. გამოვლინდეს რა მექანიზმები არსებობს შიდა ხარისხის მართვაში საჯარო სკოლებში.
2. შესწავლილ იქნეს თუ როგორ ხდება ამ მექანიზმების განხორციელება სკოლის დონეზე.
3. გაანალიზდეს რა შედეგები და გამოწვევები არსებობს შიდა ხარისხის მართვის მექანიზმების ეფექტიანობის კუთხით.
4. შეთავაზებულ იქნეს რეკომენდაციები, რომლებიც დაგვეხმარება შიდა მართვის სისტემების გაუმჯობესებაში.
5. გამოვლინდეს სკოლის პედაგოგთა დამოკიდებულება და ხედვები შიდა ხარისხის მართვის სისტემის მიმართ.
6. გაანალიზდეს ხარისხის მართვის მექანიზმების მართვის და განვითარების პერსპექტივები.

საკვლევი საკითხები

1. როგორ არის კონცეპტუალიზებული და დანერგილი ხარისხის შიდა მართვის მექანიზმები საჯარო სკოლებში და რამდენად შეესაბამება ეს პრაქტიკა თეორიულ მოდელებს?
2. რა არის განათლების ხარისხის შიდა მართვის ძირითადი თეორიული ჩარჩო?
3. რა მექანიზმები და ინსტრუმენტები გამოიყენება ამჟამად საჯარო სკოლებში ხარისხის შიდა მართვისთვის?

4. როგორ აღიქვამენ და ერთვებიან შიდა ხარისხის მართვის პროცესებში სკოლის ლიდერები, მასწავლებლები და დაინტერესებული მხარეები?
5. რა გამოწვევები და გასაძლიერებელი მხარეებია საჯარო სკოლებში ხარისხის შიდა მართვის ეფექტური დანერგვისას?
6. როგორ შეიძლება დაიფაროს უფსკრული თეორიულ მოდელებსა და შიდა ხარისხის მართვის მექანიზმების პრაქტიკულ გამოყენებას შორის საჯარო განათლების პირობებში?

ლიტერატურული ანალიზი

- 1.1 ხარისხის მართვის თეორიული საფუძვლები განათლებაში
- 1.2 ხარისხის მართვის თანამედროვე მოდელები (TQM, EFQM, ISO)

განათლების ხარისხი ვითარდებოდა სტატიკურ აკადემიურ სტანდარტებიდან შედეგზე ორიენტირებულ, ინკლუზიურ და სოციალურ პასუხისმგებლობაზე დამყარებულ მოდელებამდე; თანამედროვე მიდგომა ეფუძნება PDCA ციკლსა და უწყვეტ გაუმჯობესებაზე (Weis, 2021).

საქართველოს ზოგადი განათლების კანონი და ავტორიზაციის დებულება ითვალისწინებს შიდა (IQA) და გარე (EQA) ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმებს, სადაც სკოლები პასუხისმგებელნი არიან თვითშეფასებასა და სტრატეგიულ განვითარებაზე, ხოლო გარე შეფასება უზრუნველყოფს შესაბამისობას ეროვნულ და საერთაშორისო სტანდარტებთან.

➤ TQM (Total Quality Management)

- ორგანიზაციული კულტურა ხარისხზე
- მომხმარებელზე ორიენტაცია
- თანამშრომლების ჩართულობა
- უწყვეტი გაუმჯობესება

➤ EFQM მოდელი

- კომპონენტები: ლიდერობა, სტრატეგია, პერსონალი, პროცესები, შედეგები
- უზრუნველყოფს თვითშეფასების ჩარჩოს
- უწყობს ხელს სტრატეგიული დაგეგმვის გაუმჯობესებას

➤ ISO 9001

- ეფუძნება პროცედურების ფორმალიზებასა და დოკუმენტირებას
- ნაკლებად მოქნილი განათლებაში
- გამოყენებადია ცალკეული ელემენტების სახით

ლიტერატურული ანალიზი

1.3 დაინტერესებულ მხარეთა როლი ხარისხის უზრუნველყოფაში 1.4 შიდა შეფასების სისტემები

დაინტერესებული მხარეები

მოსწავლეები, მასწავლებლები, მშობლები, ადმინისტრაცია, საზოგადოება

აქტიური მონაწილეები არიან შიდა ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესში;

ჩართულობა უნდა იყოს ინფორმირებული, კრიტიკული და შინაარსობრივი, არა ფორმალური.

მათი მონაწილეობა აუცილებელია:

PDCA ციკლის ეფექტური რეალიზაციისთვის

თავისუფალი უკუკავშირისა და ერთობლივი მიზნების განსაზღვრისთვის

გამჭვირვალე და პასუხისმგებლიან მმართველობამდე მისასვლელად

სკოლის თვითშეფასება
წარმოადგენს ხარისხის შიდა მართვის ძირითად მექანიზმს

ეფექტური თვითშეფასება საჭიროებს სისტემურობას, რეგულარობას და დაინტერესებულ მხარეთა აქტიურ ჩართულობას.

განვითარებულ ქვეყნებში (ირლანდია, ახალი ზელანდია) ის სტრატეგიული გაუმჯობესების ინსტრუმენტია, საქართველოში კი ხშირად რჩება ფორმალურ პროცესად.

ქართულ კონტექსტში თვითშეფასება რეგულირდება EQE-ის სახელმძღვანელოებით და ეფუძნება PDCA ციკლს.

სახელმძღვანელო წარმოსახავს შიდა ხარისხის მართვას როგორც პარტნიორულ, მონაცემებზე დაფუძნებულ პროცესს,

ლიტერატური ანალიზი

1.5 საჯარო სკოლებში შიდა ხარისხის მართვის რეგულირების ჩარჩო
საქართველოში

1.6 საერთაშორისო გამოცდილება და პრაქტიკა შიდა ხარისხის მართვაში

კანონმდებლობა და სტრატეგიული ჩარჩო

- კანონი (2024) ავალდებულებს სკოლებს თვითშეფასებისა და მონიტორინგის განხორციელებას.
- EQE-ის სახელმძღვანელოები (2022–2023) განსაზღვრავს შიდა ხარისხის მართვის სტრუქტურებს, სტანდარტებსა და სტეიკჰოლდერთა ჩართულობას.
- პროცესები ეყრდნობა PDCA ციკლს, სტრატეგიულ დაგეგმვასა და პროფესიულ განვითარებას.

პრაქტიკული გამოწვევები და რეკომენდაციები

- თვითშეფასება ხშირად ფორმალურია და ზედაპირული.
- პრობლემებია: დაინტერესებულ მხარეთა სუსტი ჩართულობა, მონიტორინგის არაეფექტიანობა, უკუკავშირის ნაკლებობა.
- საჭიროებულა ინსტრუმენტების გაუმჯობესება და მათი სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემაში ინტეგრაცია.

საერთაშორისო პრაქტიკა შიდა ხარისხის მართვაში

- ფინეთი – თვითშეფასება პროფესიული განვითარების და სკოლის კულტურის ნაწილია
- ესტონეთი – ტექნოლოგიური პლატფორმები აძლიერებს მონაცემებზე დაფუძნებულ მონიტორინგს
- გერმანია – სტრატეგიული მენეჯმენტი ეყრდნობა რეგულარულ შეფასებებს
- ნორვეგია – მაღალი ავტონომია სკოლებისთვის, მკაცრი კონტროლის პარალელურად
- პოლონეთი – შედეგებზე ორიენტირებული კომუნიკაცია და ანალიტიკა ხარისხის მართვაში

საერთაშორისო კვლევების მიხედვით (OECD, UNESCO, Eurydice) ეფექტური შიდა ხარისხის მართვის საფუძველია:

- სკოლის ავტონომია
- პასუხისმგებლობა და ჩართულობა
- მტკიცებულებებზე დაფუძნებული მიდგომები
- თვითშეფასების სისტემურობა

ლიტერატურული ანალიზი

- 1.7 შედარებითი ანალიზი: საქართველო და საერთაშორისო გამოცდილება
1.8 საერთაშორისო გამოცდილებით შიდა ხარისხის მართვის მექანიზმების მოდელები სკოლებში

თვითშეფასება ხშირად ფორმალურია და არ ეფუძნება მონაცემებზე დაფუძნებულ ანალიზს;
ბარიერებია
ადამიანური რესურსების დეფიციტი, დირექტორების დაბალი მენეჯერული უნარები და არასისტემური ტრენინგები (OECD, Ginsberg).

საჭიროა სკოლის ავტონომიის გაძლიერება, დაფინანსების ზრდა, პროფესიული განვითარების მუდმივი მხარდაჭერა და საერთაშორისო პრაქტიკის სისტემური ადაპტაცია (UNESCO, OECD, 2024);

შიდა ხარისხის მართვის მოდელები:

EFQM, TQM, Cambridge Framework, Six Sigma და SIP მოდელები ემსახურება სკოლების პროცესების, შედეგების და პროფესიული განვითარების გაუმჯობესებას; ფოკუსირებულია სტრატეგიულ დაგეგმვაზე, შეფასებაზე, რესურსების ოპტიმიზაციასა და სტეიკჰოლდერთა ჩართულობაზე.

მოდელების ძირითადი მახასიათებლები:

მნიშვნელოვანია მონაცემებზე დაფუძნებული ანალიზი, SMART მიზნების განსაზღვრა, უწყვეტი მონიტორინგი, პროფესიული განვითარება, ლიდერობა და ხარისხის მენეჯმენტის პროცესების სისტემური განხორციელება.

კვლევის მეთოდოლოგია

თვისებრივი კვლევის მეთოდი

სამაგიდე კვლევა

შიდა ხარისხის უზრუნველყოფის სახელმძღვანელოს, თეორიული მოდელებისა და საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზი (მაგ. კემბრიჯის ჩარჩო, ფინეთი)

ინტერვიუ

ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუ დირექტორებთან და ხარისხის ჯგუფების ხელმძღვანელებთან

მიზანი – მექანიზმების კონცეპტუალიზაციისა და პრაქტიკის შეფასება

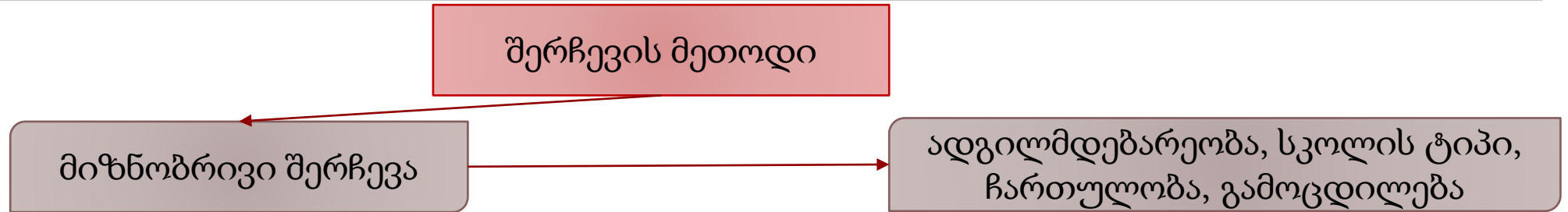
მონაცემების დასამუშავებლად განხორციელდა ტრანსკრიპტების გაკეთება, გაანალიზება და შეჯამება.

ფოკუს ჯგუფი

ფოკუს ჯგუფი — მასწავლებელთა ჩართულობისა და უკუკავშირის ანალიზისთვის

მასწავლებელთა მონაწილეობით; შეფასდა ჩართულობა, უკუკავშირი და ეფექტიანობა; დინამიკური დისკუსია და მრავალმხრივი ხედვები

კვლევის მეთოდოლოგია



- სკოლის ადგილმდებარეობა (თბილისისა და რეგიონის სკოლა);
- სკოლის ტიპი - საჯარო სკოლა, აქედან ერთი ავტორიზებული სკოლაა.
- რესპონდენტთა როლი ხარისხის მართვის პროცესში (დირექტორი, ხარისხის მართვის ჯგუფის ხელმძღვანელი, მასწავლებელი);
- ჩართულობა თვითშეფასების, მონიტორინგის ან შიდა მართვის პროცედურებში.
- მასწავლებლები შეირჩა სხვადასხვა კათედრის წარმომადგენლები, მათ შორის კათედრის ხელმძღვანელებიც.

კვლევის ეთიკა და კვლევის შეზღუდვა

კვლევის ეთიკა

დაცულია ინფორმირებული თანხმობა, ანონიმურობა და კონფიდენციალურობა

მონაწილეები წინასწარ იცვენ ინფორმირებულნი კვლევის შესახებ

პერსონალური მონაცემები არ გამჟღავნებულა

რესპონდენტებს ჰქონდათ თავისუფალი არჩევანის უფლება

მონაცემები გამოყენებულია მხოლოდ აკადემიური მიზნებისთვის

კვლევის შეზღუდვები

გეოგრაფიული შეზღუდვა

მონაწილეების რაოდენობა

პედაგოგებისა და ადმინისტრაციის სუბიექტურობა

მონაცემების ანალიზის სირთულეები

პრაქტიკული კვლევის შედეგები

3.1 საჯარო სკოლის დირექტორებთან ჩატარებული ინტერვიუების შედეგები

ძირითადი მიგნებები – X სკოლის

შიდა ხარისხის მართვა აღიქმება როგორც სკოლის განვითარების სისტემა, რომელიც ეფუძნება დაგეგმვას, შეფასებას და ანალიზს.

„განვითარების ძირითადი ინსტრუმენტის როლი უმნიშვნელოვანესია.“

სკოლაში მოქმედებს მრავალმხრივი მექანიზმები, მათ შორის – დაკვირვება, გამოკითხვები და დამოუკიდებელი ვერიფიკაცია.

„ვერიფიკაციის ჯგუფი ადასტურებს მონაცემების სიზუსტესა და ობიექტურობას.“

დირექტორი აქტიურად მონაწილეობს პროცესის დაგეგმვასა და მონიტორინგში.

„აქტიურად ვმონაწილეობ როგორც დაგეგმვაში, ისე განხორციელებასა და მონიტორინგში.“

ჩართულობა და უკუკავშირი უზრუნველყოფილია ყველა დონეზე – მასწავლებლები, მშობლები და მოსწავლეები.

„მათ მიერ გამოთქმული მოსაზრებები გავლენას ახდენს სკოლის გადაწყვეტილებებზე.“

მიუხედავად პროგრესისა, გამოწვევად რჩება დროისა და მოტივაციის დეფიციტი.

„პროცესს აფერხებს დროისა და ადამიანური რესურსების სიმცირე.“

პრაქტიკული კვლევის შედეგები

3.1 საჯარო სკოლის დირექტორებთან ჩატარებული ინტერვიუების შედეგები

ძირითადი მიგნებები – Y სკოლის

შიდა ხარისხის მართვა აღიქმება როგორც პედაგოგის პროფესიული მხარდაჭერის ინსტრუმენტი, თუმცა ემოციური დატვირთვა და დამაბულობა პროცესის ბუნებრივ ნაწილად რჩება:
„ეს არის მასწავლებლის პროფესიულობის შეფასება, უკუკავშირი და რეკომენდაციები... თუმცა იწვევს დამაბულობას პედაგოგებს შორის.“

სკოლაში ფორმალურად ჩამოყალიბებული ხარისხის მართვის სტრუქტურა სუსტია, განსაკუთრებით დაბალ საფეხურზე. შეფასების პროცესები არაერთხელ შეფასდა როგორც ზედაპირული ან ფორმალური:
„დაწყებითებში ხარისხის მართვის განხორციელება და შეფასებები ფაქტობრივად არ განხორციელდა.“

დირექტორი ცენტრალური ფიგურაა შიდა ხარისხის მართვის პროცესში – მონაწილეობს დაგეგმვაში, დაკვირვებასა და ანალიზში:
„უმთავრესი როლი მაქვს დაგეგმვაშიც, განვითარებაშიც, ანალიზშიც.“

მონიტორინგისა და უკუკავშირის ინსტრუმენტები განსხვავებული ინტენსივობით გამოიყენება, თუმცა სიღრმისეული შეფასება ხშირად ვერ ხერხდება ადამიანური რესურსისა და დროის დეფიციტის გამო:
„151 მასწავლებელია... რეალურად სისტემატიურად ვერ ხდება დაკვირვება. წელიწადში ერთხელ, ან ორჯერ თუ მოხერხდება.“

პრაქტიკული კვლევის შედეგები

3.1 საჯარო სკოლის დირექტორებთან ჩატარებული ინტერვიუების შედეგები

ძირითადი მიგნებები – V სკოლის

მშობელთა მონაწილეობა დაბალ საფეხურზე შედარებით მაღალია, თუმცა მთლიანობაში პროცესში ჩართულობა ძალიან დაბალია. შეინიშნება სოციალური და კულტურული ბარიერები:

„საშუალო საფეხურზე მშობლის ჩართულობა ფაქტობრივად არ არის... მშობელთა კომიტეტი შევქმენით, მაგრამ აქტიურობა მაინც შერჩევითია.“

შეფასების ეფექტი მასწავლებლის დამოკიდებულებაზეა დამოკიდებული – ზოგი მასწავლებელი რჩევებს რეალურად იყენებს, ზოგი მხოლოდ ფორმალურად რეაგირებს:

„ზოგი მასწავლებელი ვითვალისწინებს რჩევებს და ვითარდება, მაგრამ არის ნაწილი, ვინც მხოლოდ საჩვენებლად რეაგირებს.“

თეორიულ მოდელებთან შესაბამისობა ნაწილობრივია – პრაქტიკაში მოქმედებს როგორც დაგეგმვისა და შეფასების ციკლი, ასევე სპონტანურობაც:

„მიყვარს – დაგეგმე, განახორციელე და შეაფასე – მაგრამ სპონტანურობაც ხშირად მახასიათებს.“

ხარისხის მართვის სისტემის გაუმჯობესების მთავარ წინაპირობებად დასახელდა – შერჩევითი მიდგომა, კეთილგანწყობილი უკუკავშირი და ობიექტურობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში პროცესს მასწავლებელთა მხრიდან პროტესტი მოჰყვება:

„მასწავლებლები ამბობენ – ‘როდემდე? რატო მუდმივად უნდა ხდებოდეს შემოწმება?’... შეფასება უნდა იყოს შერჩევითი და მიზნობრივი.“

პრაქტიკული კვლევის შედეგები

3.2. საჯარო სკოლის ხარისხის მართვის გუნდის ხელმძღვანელებთან ჩატარებული ინტერვიუს შედეგები

ძირითადი მიგნებები – X სკოლის

ხელმძღვანელი აქტიურად მონაწილეობს პროცესების დაგეგმვასა და მონიტორინგში, რისი მიზანიცაა სტრატეგიული მიზნების ეფექტიანი შესრულება.

„მუდმივად ვზრუნავ სტრატეგიული მიზნების შესრულების ეფექტიანობაზე და ინიციატივების დანერგვაზე.“

მონიტორინგის მექანიზმები მრავალმხრივია, მოიცავს დაკვირვებას, გამოკითხვებს, შეხვედრებსა და SWOT ანალიზს.

„გამოკითხვები... დაკვირვება... SWOT ანალიზის გამოყენება განსაკუთრებით ეფექტურია.“

მასწავლებელთა ჩართულობა სისტემურია, ისინი მონაწილეობენ შეფასებასა და შიდა ტრენინგებში.

„ვცდილობთ, ყველა მასწავლებელს ჰქონდეს შესაძლებლობა გამოხატოს საკუთარი ხედვა.“

მოსწავლეთა და მშობელთა უკუკავშირი გამოიყენება დაგეგმვაში, ხშირად – ანონიმური ფორმით.

„მიღებული უკუკავშირი აისახება სკოლის განვითარების გეგმაში.“

ერთ-ერთი გამოწვევაა ფორმალიზმი, ხოლო გაუმჯობესების გზად ინოვაციური მიდგომები და ობიექტური შეფასება განიხილება.

„ხარისხის მონიტორინგი ზოგჯერ ფორმალური ხასიათისაა... აუცილებელია ობიექტური შეფასების სისტემების დანერგვა.“

პრაქტიკული კვლევის შედეგები

3.2. საჯარო სკოლის ხარისხის მართვის გუნდის ხელმძღვანელებთან ჩატარებული ინტერვიუს შედეგები

ძირითადი მიგნებები – V სკოლის

შეფასების პროცესი ინდივიდუალურ გამოცდილებაზეა დაფუძნებული, მექანიზმები კი მხოლოდ ერთფორმით არის

- ძირითადი ინსტრუმენტი რჩება გაკვეთილებზე დასწრება, ხოლო კრიტერიუმების დადგენა ხორციელდება გუნდის შიდა შეთანხმებით, კონკრეტული სტანდარტების გარეშე.

• „დასწრების მეთოდს ვიყენებთ... როდესაც მე არ ვესწრები, უკუკავშირს სხვა წევრი აძლევს.“

დაცულია კონფიდენციალურობა, რაც ამცირებს ღიაობასა და უკუკავშირის კულტურას

- ინფორმაცია ფასდება როგორც მკაცრად შიდა მოხმარებისთვის განკუთვნილი.
- „ეს კონფიდენციალურია... თვითონ მასწავლებლისთვისაც არ არის სასიამოვნო უარყოფითი შეფასება.“
- მიუხედავად კოლეგიალური მიდგომისა, უკუკავშირი ვერ ხდება კულტურად ქცეული ყოველდღიური პრაქტიკის დონეზე.

პედაგოგების ფართო ჩართულობა პრაქტიკულად არ ხდება – შიდა ჯგუფი იზოლირებულად ფუნქციონირებს

- მხოლოდ 8 მასწავლებელია ჩართული ხარისხის მართვის საქმიანობაში, ხოლო დანარჩენი პედაგოგები პროცესის მიღმა რჩებიან.

• „სხვა მასწავლებლები ამ პროცესში ჩართულნი არ არიან.“

• ეს ამცირებს პარტნიორული პასუხისმგებლობის განცდას და ერთობლივ შემეცნებით პროცესში ჩართულობას.

პრაქტიკული კვლევის შედეგები

3.2. საჯარო სკოლის ხარისხის მართვის გუნდის ხელმძღვანელებთან ჩატარებული ინტერვიუს შედეგები

ძირითადი მიგნებები – Y სკოლის

მშობელთა და მოსწავლეთა მონაწილეობა ფრაგმენტულია და მხოლოდ ზოგად საკომუნიკაციო დონეზე რჩება

- მოსწავლეთა ჩართულობა თითქმის არ არსებობს, მშობელთა ჩართულობა კი მხოლოდ კომიტეტური ხასიათისაა.
- „მშობლები არ არიან ჩართულნი უშუალოდ შეფასების პროცესში... მხოლოდ კომიტეტის მეშვეობით ვიღებთ ზოგად უკუკავშირს.“
- შედეგად, ხარისხის მართვა მონოლოგიური პროცესია და არა ინკლუზიური პლატფორმა.

შეფასება ობიექტურად არ არის მრავალჯერადი და სისტემური, რაც აზიანებს პროცესის სანდოობას

- „წელიწადში ერთხელ ვახერხებთ გაკვეთილზე დასწრებას... ეს არ არის საკმარისი.“
- ერთჯერადი დაკვირვება ვერ უზრუნველყოფს სიღრმისეულ შეფასებას და არ ითვალისწინებს მასწავლებლის საქმიანობის დინამიკას.
- ამას ემატება უკუკავშირის მიუღებლობის ფაქტორი: „ზოგი მასწავლებელი არ იღებს შენიშვნას, ან მხოლოდ ერთჯერადად ასრულებს მოთხოვნას.“

ქმედითი განვითარების პერსპექტივა შეზღუდულია დროისა და მოტივაციის ნაკლებობით

- ინტერვიუერი არ უყურებს საკუთარ გავლენას სისტემურად: „ჩვეულებრივი მოკვდავი ვარ, ფილოსოფიაა ეს ყველაფერი.“
- განხორციელდეს შერჩევით-დიფერენცირებული შეფასება.
- „გამოცდილ მასწავლებლებთან არ არის საჭირო ხშირი შესვლა... პირიქით, დრო უნდა დაეთმოს მათ, ვისაც სჭირდება.“

პრაქტიკული კვლევის შედეგები

3.3 საჯარო სკოლის მასწავლებლებთან ჩატარებული ფოკუს ჯგუფის შედეგები

ძირითადი მიგნებები – X სკოლის

- შიდა ხარისხის მართვას მასწავლებლები მეტწილად სწავლა-სწავლების პროცესის დიფერენცირებულ და მოსწავლეზე მორგებულ პროცესს უკავშირებენ.
„თითოეული ბავშვის უნარებზე მორგებული საგაკვეთილო პროცესი და აქტივობებში ჩართულობა მნიშვნელოვანია.“
- ხარისხის მართვის პროცესში მასწავლებლები აქტიურად არიან ჩართულნი, განსაკუთრებით კათედრების ფარგლებში.
„კათედრის დონეზე ყველანი ვთანამშრომლობთ, ხარისხის მართვის ჯგუფიც ესწრება გაკვეთილებზე.“
- მასწავლებელთა ჩართულობა მაღალია და გუნდის მუშაობა ხშირად გუნდურ და კოლეგიალურ ხასიათს ატარებს.
„მასწავლებლების გარეშე ეს პროცესი ვერ იმუშავებს, გუნდური მუშაობაა საჭირო.“
- პროფესიული საქმიანობის შეფასება ხშირად დოკუმენტაციაზე მორგებულია, რაც დიდ დროს მოითხოვს და სწავლასთან დაკავშირებულ აქტივობებს აბრკოლებს.
„დოკუმენტაცია დიდ დროს მოითხოვს და ცოტა ცვლის პროფესიულ საქმიანობას.“

პრაქტიკული კვლევის შედეგები

3.3 საჯარო სკოლის მასწავლებლებთან ჩატარებული ფოკუს ჯგუფის შედეგები

ძირითადი მიგნებები – X სკოლის

- უკუკავშირი ძირითადად მეგობრული და კონსტრუქციულია, რაც პროფესიულ განვითარებას უწყობს ხელს
„მეგობრული რჩევა და სხვისი თვალით შეფასება მნიშვნელოვანია განვითარებისათვის.“
- ძირითადი გამოწვევები უკავშირდება დიდი დოკუმენტაციის საჭიროებას, ჩართულ მხარეებს შორის არასათანადო კომუნიკაციას და ტექნიკურ რესურსებს.
„დოკუმენტაცია დიდ დროს მოითხოვს, მშობლები ხშირად არ არიან საკმარისად ჩართული, ტექნიკური ბაზა ცოტაა.“
- სისტემის გაუმჯობესებისათვის რეკომენდირებენ ტრენინგებს, ღია და სამართლიან პროცესებს, და მასწავლებელთა პროფესიული უნარების ზრდას.
„ტრენინგები აუცილებელია, პროცესები უნდა იყოს ღია და სამართლიანი, უფრო მეტი ტექნიკური რესურსი სჭირდება სკოლას.“
- იდეალურ ხარისხის მართვის სისტემად მიიჩნევენ კომპეტენტურ ხარისხის მენეჯერს, პერიოდულ მონიტორინგს და აქტიურ კათედრულ თანამშრომლობას.
„კარგი იქნება, თუ იქნება კომპეტენტური ხარისხის მენეჯერი და მეტი თანამშრომლობა კათედრებს შორის.“

პრაქტიკული კვლევის შედეგები

3.3 საჯარო სკოლის მასწავლებლებთან ჩატარებული ფოკუს ჯგუფის შედეგები

ძირითადი მიგნებები –Y სკოლის

- შიდა ხარისხის მართვას მასწავლებლები ხარისხიან გაკვეთილებს უკავშირებენ „ხარისხიანი გაკვეთილების ჩატარებაა.“
- ყოველდღიური საქმიანობა ხარისხის მართვასთან თვითგანვითარების პროცესით არის დაკავშირებული.
„ვზრუნავ საკუთარი თავის განვითარებაზე, რაც აისახება პროცესზე.“
- მასწავლებლები აქტიურად არიან ჩართულნი თვითშეფასებისა და შეფასების პროცესებში, რაც როგორც ფორმალურად, ისე არაფორმალურად მიმდინარეობს.
„თვითშეფასება ინსტიქტის დონეზე გვაქვს და ფორმალურ კითხვარს სამინისტრო გვაწვდის.“
- ინფორმაციის მიღება ძირითადად ადმინისტრაციის საშუალებით ხდება, მასწავლებლები პროცესებში აქტიურად არიან ჩართულნი.
„ინფორმაციას ადმინისტრაცია გვაწვდის, თავადაც აქტიურები ვართ.“

პრაქტიკული კვლევის შედეგები

3.3 საჯარო სკოლის მასწავლებლებთან ჩატარებული ფოკუს ჯგუფის შედეგები

ძირითადი მიგნებები –Y სკოლის

- უკუკავშირი ხშირად მეგობრულია და მნიშვნელოვანი პროფესიული განვითარებისათვის, თუმცა აქვს დასახვეწი მხარეები.
„თუ რჩევა მეგობრულია და ნდობაზე დაფუძნებული, დადებით გავლენას ახდენს.“
„უკუკავშირი კარგია, მაგრამ საჭიროა ნდობის გაზრდა.“
- გამოცდილება შიდა ხარისხის მართვაში დაფუძნებულია გაკვეთილებზე დასწრებასა და კოლეგიალურ აზრის გაზიარებაზე.
„გაკვეთილებზე დასწრება და აქტივობების გაზიარება გვებმარება გამოცდილების გაზრდაში.“
- სისტემის მიმართ განწყობა ზოგადად დადებითია, თუმცა არსებობს დამაბულობა და დასაწყისი უნდობლობა პროცესის მიმართ.
„თავიდან იყო დამაბულობა, მაგრამ შემდეგ უფრო ნორმალური დამოკიდებულება განვითარდა.“
- ყველაზე დიდ გამოწვევად სახელდებიან მიუღებლობა, უნდობლობა და დამაბულობა პროცესიადმი და კოლეგების მიმართ.
„მიუღებლობა და უნდობლობა ერთმანეთის მიმართ ყველაზე დიდი სირთულეა.“

პრაქტიკული კვლევის შედეგები

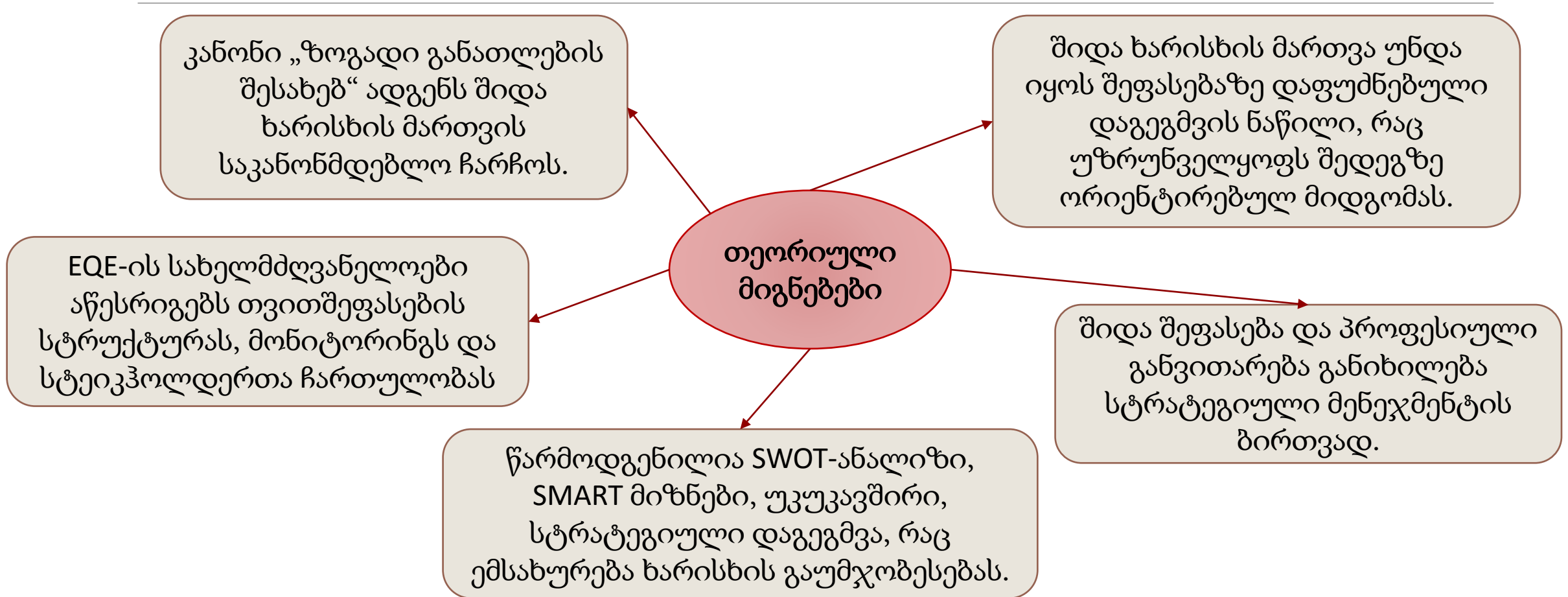
3.3 საჯარო სკოლის მასწავლებლებთან ჩატარებული ფოკუს ჯგუფის შედეგები

ძირითადი მიგნებები –Y სკოლის

- უკეთ ჩართულობისათვის საჭიროა ნდობის შექმნა და კოლეგიალური მხარდაჭერა.
„ერთმანეთის მიმართ ნდობის ჩამოყალიბება და კოლეგიალური მიდგომა.“
- რეკომენდაციებში გამოყოფილია ნდობის გაძლიერება, პროცესის აღქმა როგორც გუნდური შრომის და შეფასების თანაბარი პასუხისმგებლობა.
„პროცესი უნდა აღიქმებოდეს ერთობლივი შრომის შედეგად და არა კონკურენციად.“
- იდეალური ხარისხის მართვის სისტემად აღიქმება სკოლას და გარემოს მორგებული, ნდობაზე და კეთილგანწყობაზე დაფუძნებული სისტემა.
„უნდა გვექონდეს ერთიანობა, ნდობა და სისტემის ადაპტაცია საჭიროებებზე.“

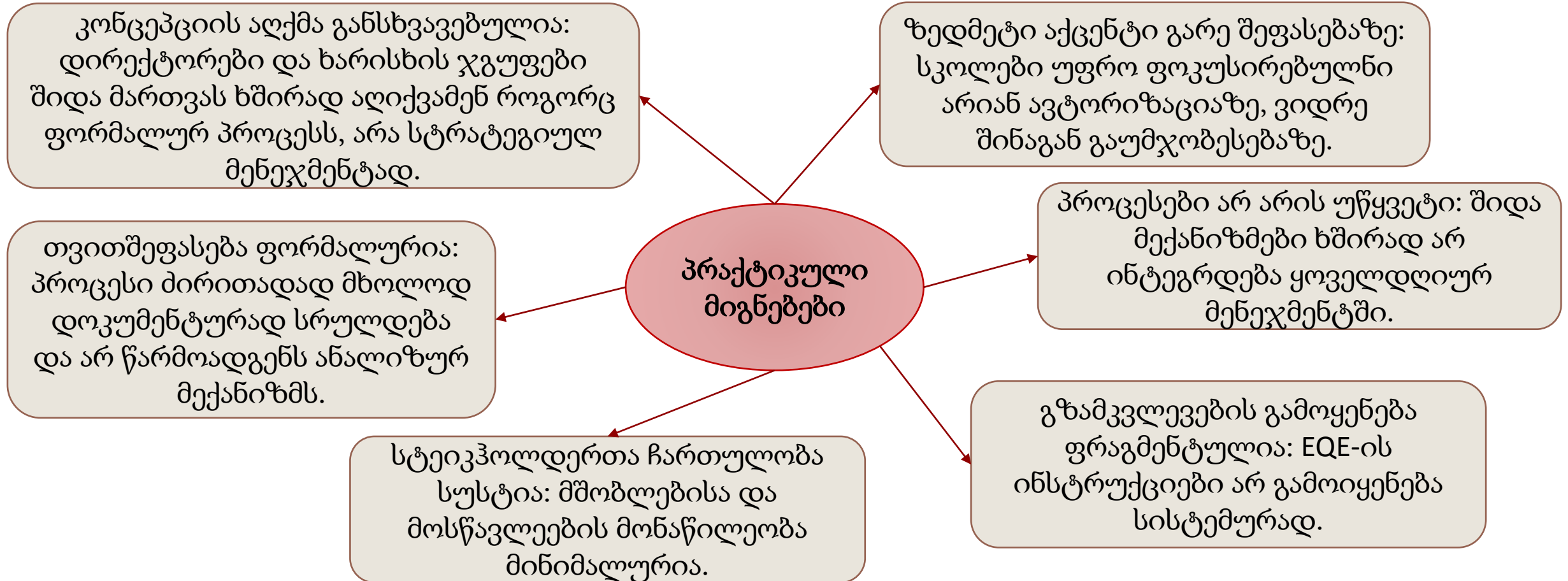
პრაქტიკული კვლევის შედეგები

3.4 თეორიული და პრაქტიკული მიგნებები და შედარებითი ანალიზი



პრაქტიკული კვლევის შედეგები

3.4 თეორიული და პრაქტიკული მიგნებები და შედარებითი ანალიზი



დასკვნები:

- შიდა ხარისხის მართვა ეფუძნება ციკლურ და მტკიცებულებაზე დაფუძნებულ მოდელებს (მაგ. PDCA).
- EQE-ის სახელმძღვანელოები არსებობს, მაგრამ პრაქტიკაში არ გამოიყენება სისტემურად.
- რეგიონში პროცესები უფრო სტრუქტურირებულია, თბილისში – ინდივიდუალურ მენეჯმენტზეა დამოკიდებული.
- მასწავლებელთა ჩართულობა რეგიონში – გუნდური, თბილისში – პიროვნული და სტრესთან დაკავშირებული.
- ძირითადი გამოწვევებია: რესურსების ნაკლებობა, მოტივაციის ნაკლებობა, უკუკავშირის სისუსტე.
- მშობელთა და მოსწავლეთა მონაწილეობა დაბალია – საჭიროებს გაძლიერებას.
- პრაქტიკა ხშირად ფორმალურია და თეორიას არ შეესაბამება.
- საჭირო ნაბიჯებია: პროფესიული მხარდაჭერა, შერჩევითი შეფასება და მენეჯმენტის სტანდარტიზაცია.

რეკომენდაციები:

- შიდა ხარისხის მართვის სისტემების ფორმალიზება და სტანდარტიზაცია: აუცილებელია ინსტრუმენტებისა და პროცესების ერთიანი ჩარჩოს ფარგლებში მოქცევა და ადგილობრივ კონტექსტზე მორგება.
- მომხმარებელთა (სტეიკჰოლდერთა) ჩართულობის გაძლიერება: საჭიროა მოსწავლეებისა და მშობლების აქტიური მონაწილეობა და თანამშრომლობის მექანიზმების განვითარება.
- პრაქტიკული და ციკლური მიდგომის დანერგვა (PDCA): რეკომენდებულია დაგეგმვა, შეფასება და რეაგირება სისტემატურად და გაუმჯობესების მიზნით.
- უკუკავშირის კულტურის განვითარება: მნიშვნელოვანია უკუკავშირის სტრუქტურირება და მისი ინტეგრირება პროფესიულ განვითარებაში.
- პროფესიული განვითარების სისტემების გაძლიერება: საჭირო არის მასწავლებელთა და მენეჯერების ტრენინგები შQM-ის თემატიკაზე.
- ინფორმაციული და მონაცემთა მართვის სისტემების განვითარება: უნდა დაინერგოს მონაცემთა შეგროვების, ანალიზისა და გამოყენების ეფექტური გზები.
- ინტეგრაცია ეროვნული პოლიტიკასთან და ფოკუსი ადგილობრივ საჭიროებებზე: შიდა ხარისხის მართვის მექანიზმები უნდა შეესაბამებოდეს ეროვნულ სტრატეგიას და ითვალისწინებდეს სკოლის კონტექსტს.



გამოყენებული ლიტერატურა

გამოყენებული ლიტერატურა

განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. (2025)

ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების ხარისხის შიდა უზრუნველყოფის სისტემის განვითარება. (მოძიებულია 4/04/2025)- <https://eqe.ge/ka/page/static/1056/zogadaganmanatleblo-datsebsulebebis-kharikhis-shida-uzrunvelyofis-sistemis-ganvitareba>

განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი (EQE). (2022). ხარისხის უზრუნველყოფის პოლიტიკა. (მოძიებულია 14/04/2025) <https://eqe.ge/res/%E1%83%A%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%A%E1%83%98%E1%83%A1%20%E1%83%A3%E1%83%96%E1%83%A0%E1%83%A3%E1%83%9D%E1%83%A4%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%9D%E1%83%A4%E1%83%98%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90.pdf>

კობერიძე, ა. (2020). ხარისხის მართვა საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში (სამაგისტრო ნაშრომი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი). OpenScience.ge. (მოძიებულია 4/05/2025) <https://openscience.ge/server/api/core/bitstreams/0c0ea934-a61c-460a-812d-30fe0bb0eac7/content>

საქართველოს განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. (2022). გზამკვლევი ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მასწავლებლების და დოღერებისთვის. (მოძიებულია 20/05/2025) <https://eqe.ge/res/NewFolder%2013/NewFolder/NewFolder/%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A1%E1%83%A%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%A3%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%A4%E1%83%96%E1%83%A0%E1%83%A3%E1%83%9D%E1%83%A4%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%9D%E1%83%A4%E1%83%98%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90.pdf>

საქართველოს განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. (2022). ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების სტრატეგიული დოკუმენტი მეთოდოლოგიური გზამკვლევი. (მოძიებულია 20/05/2025) <https://eqe.ge/res/NewFolder%2013/NewFolder/NewFolder/%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%94%E1%83%92%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%A%E1%83%98%20%E1%83%93%E1%83%90%E1%83%92%E1%83%94%E1%83%92%E1%83%9B%E1%83%95%E1%83%90.pdf>

საქართველოს განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. (2023).

სკოლების შიდა ხარისხის უზრუნველყოფის ჩარჩო- დოკუმენტის პროექტი/სკოლის შიდა ხარისხის უზრუნველყოფის სახელმძღვანელო. (მოძიებულია: 26/03/2025) – <https://eqe.ge/res/NewFolder%2013/NewFolder/NewFolder/%E1%83%A1%E1%83%99%E1%83%9D%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1%20%E1%83%A8%E1%83%98%E1%83%93%E1%83%90%E1%83%A%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%96%E1%83%A0%E1%83%A3%E1%83%9C%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%A7%E1%83%9D%E1%83%A4%E1%83%90.pdf>

საქართველოს განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი, (2020). ხარისხის უზრუნველყოფის პოლიტიკა. (მოძიებულია 4/04/2025) –

<https://eqe.ge/res/NewFolder%2013/%E1%83%A%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%A%E1%83%98%E1%83%A1%20%E1%83%A3%E1%83%96%E1%83%A0%E1%83%A3%E1%83%9C%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%A7%E1%83%9D%E1%83%A4%E1%83%98%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90.pdf>

საქართველოს პარლამენტი. (გამოცემულია 2005, ბოლო განახლება - 2024). ზოგადი განათლების შესახებ კანონი. (მოძიებულია 17/04/2025) <https://matse.gov.ge/ka/document/view/29248>

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო. (2018). ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების აკრედიტაციის კრიტერიუმების დამტკიცების შესახებ №99-ს ბრძანება. (მოძიებულია 30/04/2025) <https://eqe.ge/media/27590/%E2%84%96%E1%83%9C.pdf>

ტაილუტი, რ. (2023). საჯარო ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების აკრედიტაციის პროცესის მონაცემები მხარეების სახელმძღვანელო. განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი. (მოძიებულია 30/04/2025) https://www.eqe.ge/res/Guide_final.pdf

Cambridge Assessment. (2018). *A Cambridge approach to improving education*. Cambridge University Press. (მოძიებულია 7/05/2025) <https://www.cambridgeassessment.org.uk/images/cambridge-approach-to-improving-education.pdf>

ENQA. (2018). *The role of stakeholders in external quality assurance*. European Association for Quality Assurance in Higher Education. (მოძიებულია 14/04/2025) <https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2018/12/The-role-of-stakeholders-in-external-quality-assurance.pdf>

European Commission/EACEA/Eurydice. (2023). *Quality assurance in early childhood and school education – Finland* (მოძიებულია 6/04/2025) . <https://euridice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/finland/quality-assurance-early-childhood-and-school-education>

Eurydice. (2020). *Education and Training Monitor 2020*. (მოძიებულია 26/04/2025) https://www.acsi.si/wp-content/uploads/2020/11/Education_and_training_monitor_2020.pdf

Eurydice. (2020). *Equity in school education in Europe: Structures, policies and student performance*. Publications Office of the European Union. (მოძიებულია 26/04/2025) https://www.uhr.se/globalassets/_uhr.se/international/eurydice/eurydice_brief_equality_report.pdf

European Foundation for Quality Management (EFQM). (2020). *EFQM Model: A Guide to Improving Quality in Education*. EFQM. (მოძიებულია 7/05/2025) <https://efqm.org/the-efqm-model/>

Gardezi, S. (2024). *The development and status of self-evaluation as a component of school inspection and quality assurance: A comparison across four countries*. PMC. (მოძიებულია 12/04/2025) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024153527>

Gardezi, S., McNamara, G., Brown, M., & O'Hara, J. (2023). *School inspections: A rhetoric of quality or reality?* *Frontiers in Education*. (მოძიებულია 12/04/2025) <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/educ.2023.120462/full>

Gardezi, S. S. B., McNamara, G., & O'Hara, J. (2024). *The development and status of self-evaluation as a component of school inspection and quality assurance: A comparison across four countries*. Heliyon, 10(20), (მოძიებულია 16/04/2025) . <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/3964072/>

Ginsberg, M. B. (2024). *Internationalization and sustainability of higher education through quality assurance: The case of Georgia*. In *Quality Assurance in Higher Education*. Springer. (pp. 203–220). (მოძიებულია 26/04/2025) https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-97-3068-1_12

Gueorguiev, T., Tonev, D., & Stăncioiu, E. L. (2022). *Total Quality Management, ISO Standards and Excellence Models – A Comparative Analysis*. Annals of the University of Targu Jiu, Engineering Series. (pp. 132–139). (მოძიებულია 14/04/2025)

https://www.researchgate.net/publication/377384545_Total_Quality_Management_ISO_Standards_and_Excellence_Models_-_A_Comparative_Analysis

Houghton Mifflin Harcourt. (2024). *What is a school improvement plan?* *HMH*. (მოძიებულია 11/05/2025) <https://www.hmhc.com/blog/what-is-a-school-improvement-plan>

Kauko, J., Varjo, J., & Pitkänen, H. (2020). *Quality and evaluation in Finnish schools: Tensions between accountability and improvement*. University of Helsinki. (მოძიებულია 6/04/2025) https://blogs.helsinki.fi/kupoli-unit/files/2020/12/Kauko_Varjo_and_Pitka%CC%88nen_Quality_and_Evaluation_in_Finnish_Schools_final.pdf

Kordzadze, M. (2020). *Long-Lasting Challenge With Public School Evaluation Policy in Georgia*. Review of European Studies. (მოძიებულია 12/04/2025) https://www.uhr.se/globalassets/_uhr.se/international/eurydice/eurydice_brief_equality_report.pdf

Lean Six Sigma Institute. (n.d.). *Lean Six Sigma for education*. (მოძიებულია 11/05/2025) <https://leansixsigma.com/lean-six-sigma-for-education/>

Li, R., Kitchen, H., George, B., Richardson, M., & Fordham, E. (2019). *OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Georgia*. OECD Publishing. (მოძიებულია 8/04/2025) https://www.oecd.org/en/publications/oecd-reviews-of-evaluation-and-assessment-in-education-georgia_94dc370e-en.html

Macarashvili, L. (2024). *Diverse Modes of Research Quality Assurance: Comparative Study of Finland, Italy and Georgia*. ResearchGate. (მოძიებულია 28/04/2025) https://www.researchgate.net/publication/382428504_Diverse_Modes_of_Research_Quality_Assurance_Comparative_study_of_Finland_Italy_and_Georgia

Madden, J. (n.d.). *What is a school improvement plan? A guide for school leaders*. (მოძიებულია 11/05/2025) <https://jake-madden.com/what-is-a-school-improvement-plan-a-guide-for-school-leaders/>

Math & Movement. (2025). *What is a school improvement plan (SIP)?* (მოძიებულია 15/05/2025) <https://mathandmovement.com/what-is-a-school-improvement-plan-sip/>

Oakland, J. S. (2004). *Total Quality Management: Text with Cases*. Butterworth-Heinemann. (მოძიებულია 7/05/2025) <https://kashifoffline.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/05/tqm-text-with-cases-thirdedition.pdf>

OECD. (2017). *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*. (მოძიებულია 22/04/2025) https://www.oecd.org/en/publications/school-leadership-for-learning_9789264258341-en.html

ECD. (2019). *Education Policy Outlook: Germany*. (მოძიებულია 20/04/2025) https://www.oecd.org/en/publications/education-policy-outlook-in-germany_47b795b1-en.html

ECD. (2019). *OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Georgia*. OECD Publishing. (მოძიებულია 28/04/2025) https://www.oecd.org/en/publications/oecd-reviews-of-evaluation-and-assessment-in-education-georgia_94dc370e-en.html

ECD. (2020). *Developing a school evaluation framework to drive school improvement*

(*OECD Education Policy Perspectives*, No. 26). OECD Publishing. (მოძიებულია 8/04/2025) https://www.oecd.org/en/publications/developing-a-school-evaluation-framework-to-drive-school-improvement_60b471de-en.html

ECD. (2023). *Education GPS: Georgia – Country Profile*. OECD Publishing. (მოძიებულია 28/04/2025) <https://gpseducation.oecd.org/CountryReports/primary/Country-GEO>

ECD. (2024). *Finnish Education Evaluation Centre (FINEC)*. (მოძიებულია 6/04/2025) https://www.oecd.org/en/publications/finnish-education-evaluation-centre-finec_b1c0b194-en.html

ECD. (2024). *Mapping quality assurance indicators for non-formal adult learning* p.

12–28). OECD Publishing. (მოძიებულია 8/04/2025) https://www.oecd.org/en/publications/mapping-quality-assurance-indicators-for-non-formal-adult-learning_1ce4046f-en.html

Office of Superintendent of Public Instruction (OSPI). (2024). *Step-by-step SIP planning*

and implementation guide. (მოძიებულია 19/05/2025) <https://ospi.k12.wa.us/sites/default/files/2024-03/step-step-sip-planning-and-implementation-guide.pdf>

schools That Lead. (2024). *How to create a school improvement plan*. (მოძიებულია 19/05/2025) <https://www.schoolsthatlead.org/blog/how-to-create-a-school-improvement-plan>

UNESCO. (2020). *The Global Education Monitoring Report 2020: Inclusion and Education: All Means All*. (მოძიებულია 22/04/2025) <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375724>

weis, L. (2021). *Theoretical approaches to quality management in education*. Ljubljana Business School. (მოძიებულია 14/04/2025)

https://www.researchgate.net/publication/350908777_Theoretical_approaches_to_quality_management_in_education

გმადლობთ ყურადღებისთვის!