

ადრეული და სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების  
დაწესებულებაში მიმდინარე პროცესების ჩამონათვალი და მათ  
აღმწერები

DRAFT

წინამდებარე დოკუმენტი წარმოადგენს დამხმარე მეთოდოლოგიურ გზამკვლევეს, რომელიც ადრეული აღზრდისა და განათლების ან/და სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების დაწესებულებებს (შემდგომ - დაწესებულებები/ბალები) საქართველოს მთავრობის 2023 წლის 21 თებერვლის N76 დადგენილებით დამტკიცებული „ადრეული აღზრდისა და განათლების ან/და სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების დაწესებულების ავტორიზაციის სტანდარტებით“ (შემდგომ - ავტორიზაციის სტანდარტები) გათვალისწინებული მოთხოვნების შესრულებაში გაუწევს მხარდაჭერას.

ავტორიზაციის მეოთხე სტანდარტი სააღმზრდელო და საგანმანათლებლო პროცესის მხარდაჭერა ითვალისწინებს დაწესებულებაში პროცესების მართვის სისტემის არსებობას, კონკრეტულად კი ბაღში მიმდინარე პროცესების იდენტიფიცირებას, მათი აღმწერების შემუშავებას და ხარისხის უზრუნველყოფის ციკლის ამოქმედებას. აღნიშნული მოთხოვნიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანია, რომ დაწესებულებაში შემუშავებული იყოს რეგულაცია/შიდა მექანიზმი, რომელიც დაფარავს „ბაღში მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებულ საკითხებს“.

დოკუმენტი სარეკომენდაციო ხასიათისაა და მიზნად ისახავს ბაღებისთვის ინფორმაციის მიწოდებას იმ ვალდებულებებზე, რასაც პროცესების მართვის კომპონენტი აკისრებს მათ. ასევე, მოიცავს რეკომენდაციებს აღნიშნული ვალდებულებების პრაქტიკაში განხორციელების მიზნით გასატარებელ ღონისძიებების შესახებ, რაც ბაღებს ზემოხსენებული ვალდებულებების შესრულებაში დაეხმარებათ.

## სარჩევი

თავი 1. ხარისხის შიდა უზრუნველყოფა და პროცესული მიდგომა .....	4
თავი 2. დაწესებულებაში მიმდინარე პროცესების იდენტიფიცირება .....	6
თავი 3. პროცესების აღმწერები .....	7
თავი 4. რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირება და ხარისხის უზრუნველყოფის სამოქმედო გეგმა .....	16

## თავი 1. ხარისხის შიდა უზრუნველყოფა და პროცესული მიდგომა

ხარისხის შიდა უზრუნველყოფა კომპლექსური პროცესია და მისი მიზანია ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი ორგანიზმის ჰარმონიული და მდგრადი განვითარება. ხარისხის შიდა უზრუნველყოფა შესაძლებელია სხვადასხვა მიდგომის გამოყენებით განხორციელდეს. ამ მიმართულებით პრაქტიკაში დღეს ბევრი სხვადასხვა სისტემაა ცნობილი, მაგ: ISO, EFQM და ა.შ. განათლების მიმართულებით მოქმედ ორგანიზაციებში ერთ-ერთ ხშირად გამოყენებულ და აპრობირებულ მოდელს ხარისხის ციკლი ე.წ. დემინგის ციკლი წარმოადგენს.

დემინგის ციკლის ძირითადი პრინციპია დაწესებულებაში მიმდინარე თითოეული პროცესი გადიოდეს 4 ურთიერთდაკავშირებულ საფეხურს. ესაა: დაგეგმვა-განხორციელება-შეფასება-გადახედვა/გაუმჯობესება. აქედან გამომდინარე, დემინგის ციკლი ეფუძნება პროცესულ მიდგომას და ამბობს, რომ ხარისხის უზრუნველყოფის ამ მოდელის დანერგვისთვის მნიშვნელოვანია თავდაპირველად განისაზღვროს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები, მოხდეს მათი ჩამონათვალის გაკეთება და აღწერა. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ თითოეული პროცესისთვის განისაზღვროს მასზე პასუხისმგებელი პირი და გაიწეროს ეტაპობრივად, ნაბიჯ-ნაბიჯ რის მერე რისი გაკეთებაა საჭირო ამ კონკრეტული პროცესის განსახორციელებლად. საკითხისადმი ასეთი მიდგომა ხელს უწყობს:

**ა) შეცდომების მინიმიზაციას** - როცა კონკრეტული პროცესის განხორციელება ნაბიჯ-ნაბიჯ გაწერილია, ამ პროცესის განხორციელების პროცესში დაშვებული შეცდომების რაოდენობა მცირდება, რადგან პროცესის განმახორციელებელ პირს აქვს მოქმედების ზუსტი სქემა, მან იცის როდის რას აკეთებს, რა ვადაში, კონკრეტული ოპერაციის განხორციელების პროცესში ვის უკავშირდება და ა.შ.

**ბ) ორგანიზაციის მდგრადობა** - პროცესებისა და მათი სქემების გაწერა დაწესებულებას საშუალებას აძლევს არ იყოს დამოკიდებული ერთ კონკრეტულ თანამშრომელზე. ასევე მისი სამსახურიდან წასვლის შემთხვევაში არ დადგეს ამ პროცესის განხორციელებლობის რისკის ქვეშ. იმ პირობებში, როცა ჩვენს ორგანიზაციებში ინსტიტუციური მეხსიერების არსებობა ჯერ კიდევ პრობლემაა, პროცესული მიდგომის დანერგვა მნიშვნელოვნად ზრდის ორგანიზაციის მდგრადობას და ნაკლებად ხდის მას დამოკიდებულს კონკრეტულ თანამშრომელზე;

**გ) მუდმივი განვითარება** - დემინგის ციკლის გამოყენება დაწესებულებას აჩვენებს თითოეული პროცესის სუსტ და ძლიერ მხარეს, ავლენს გასაუმჯობესებელ საკითხებს და დაწესებულებას უმარტივებს დაინახოს, რა არის გამოსასწორებელი კონკრეტულ პროცესში, სად არის გადაცდომების მაღალი რისკი, როგორ შეიძლება უფრო ეფექტიანი, უფრო მოქნილი გახადოს თითოეული პროცესი და სხვ.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, ხარისხის ციკლი შედგება 4 ძირითადი ნაწილისგან, ამასთან აღნიშნული ეტაპები ერთიმეორის მიყოლებით უნდა ხორციელდებოდეს და ქმნიდეს პროცესის განვითარებისთვის ერთ მთლიან, უწყვეტ ჯაჭვს, უფრო დეტალურად კი:

**დაგეგმვა** - ხარისხის ციკლის პირველი ეტაპია. დაწესებულებაში თითოეული პროცესი უნდა იწყებოდეს მისი წინასწარ გააზრებით. უნდა დადგინდეს პროცესის ეტაპების თანმიმდევრობა და ამ ეტაპების განხორციელების ვადები. დაგეგმვის ეტაპზე უნდა განისაზღვროს ვინ არის

პროცესის მფლობელი ანუ პროცესის შედეგებზე პასუხისმგებელი პირი და ვინ ერთვება პროცესის თითოეულ ეტაპზე, როგორც განმახორციელებელი. დაგეგმვის დროს დაწესებულებამ უნდა გაიაზროს ამ პროცესის კავშირი დაწესებულებაში მიმდინარე სხვა პროცესებთან და მათი ურთიერთგავლენის შესაძლო შედეგები. ასე მაგალითად, საგანმანათლებლო პროცესის წარმატებით განხორციელება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული პროცესის საგანმანათლებლო რესურსებით მომარაგებაზე. ამასთან, თუ საგანმანათლებლო რესურსებით მომარაგების პროცესში წარმოიშვა რაიმე შეფერხება, ეს აუცილებლად იმოქმედებს საგანმანათლებლო პროცესის ხარისხზე. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ზოგი პროცესი პარალელურად მიმდინარეობს და მათი დაგეგმვისას მათ შორის უნდა იყოს მჭიდრო კოორდინაცია. მაგ.: კურიკულუმით გათვალისწინებული აქტივობების განხორციელება, კვების პროცესის უზრუნველყოფა და დღის განრიგის შედგენა ურთიერთდაკავშირებული პროცესებია და მათი დაგეგმვა კოორდინირებულ რეჟიმში უნდა მოხდეს.

**განხორციელება** - ხარისხის ციკლის მეორე ეტაპია და გულისხმობს დაგეგმილი პროცესების შესრულებას.

**შეფასება** - ხარისხის ციკლის მესამე ეტაპია და გულისხმობს - განხორციელებული პროცესების შედეგების გაანალიზებას, ხარვეზების აღმოჩენასა და წამოჭრილი პრობლემების განხილვას, გასაუმჯობესებელი მხარეების იდენტიფიცირებას, დაწესებულების ძლიერი და სუსტი მხარეების წარმოჩენას. შეფასების ეტაპზე დგინდება, როგორ შესრულდა დაწესებულების მიერ წინასწარ დაგეგმილი აქტივობები. ამასთან, თუ რომელიმე ეტაპზე იყო ჩავარდნა, ანალიზდება რის გამო იყო ეს გამოწვეული - დაგეგმვის ეტაპზე დაშვებული ხარვეზების თუ შესრულების ეტაპზე არსებული გამოწვევების გამო.

შეფასების ეტაპზე დაწესებულებას განსაზღვრული უნდა ჰქონდეს, როგორ აგროვებს ინფორმაციას თითოეული პროცესის შესახებ, რა მეთოდებსა და ინსტრუმენტებს იყენებს ამ პროცესში. მაგ: კურიკულუმის შეფასებისა და განვითარების პროცესში დაწესებულებამ ჯერ უნდა განსაზღვროს ვისგან და როგორ იღებს უკუკავშირს, ანუ ვინ არის ამ პროცესში ჩართული დაინტერესებული მხარე, ხოლო შემდეგ - როგორ ახდენს მის ანალიზს.

**გადახედვა/გაუმჯობესება** - ხარისხის ციკლის მეოთხე ეტაპია და გულისხმობს შეფასების ეტაპზე გამოვლენილი ხარვეზების აღმოფხვრის მიზნით რეკომენდაციების შემუშავებას და შემდგომი საჭიროებების დადგენას. გადახედვა/გაუმჯობესების ეტაპზე ხდება ყველა იმ გამოწვევის საპასუხო ქმედების განსაზღვრა, რაც დაიდენტიფიცირდა შეფასების ეტაპზე. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ რაც არ უნდა იდეალურად იყოს აწყობილი პროცესი, ყოველთვის რჩება ნიშა მისი განვითარებისთვის.

გადახედვა/გაუმჯობესების ეტაპი არ ნიშნავს პროცესის დასასრულს. პირიქით, ეს არის ბიძგი პროცესის თავიდან დაწყებისთვის. გადახედვა/გაუმჯობესების ეტაპზე იდენტიფიცირებული საკითხები გათვალისწინებული უნდა იქნას ახალი ციკლის დაგეგმვის ეტაპზე. **ამდენად, ხარისხის ციკლი შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც წრე, პროცესი, რომელიც არასდროს არ მთავრდება. იწყება და სრულდება პროცესის შემადგენელი გარკვეული სახის აქტივობები, რომლებიც განაპირობებენ პროცესის უწყვეტობას. დაწესებულება საკუთარი საქმიანობის ხარისხის განვითარებისათვის მუდმივ რეჟიმში უნდა გადიოდეს ოთხივე ეტაპს.**

ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის გამართვისთვის **ერთმნიშვნელოვნად რეკომენდებულია**, რომ დაწესებულებას ამ მიმართულებით გამოყოფილი ჰყავდეს პასუხისმგებელი პირი - ხარისხის უზრუნველყოფის მენეჯერი/ხარისხის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი პირი ან ჩამოყალიბებული ჰქონდეს ხარისხის შიდა უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული/სამსახური. ამასთან, მნიშვნელოვანია გათვალისწინებული იქნას, რომ ხარისხის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი პირი შეთავსებით არ შეიძლება იყოს რომელიმე სხვა პროცესის ე.წ. „მფლობელი“ - სხვა პროცესის განმახორციელებელი, რადგან ამ შემთხვევაში სახეზე იქნება პირდაპირი ინტერესთა კონფლიქტი, რადგან ბუნებრივია პირი, რომელიც თავად არის ჩართული კონკრეტული პროცესის განხორციელებაში, ამ პროცესის შეფასების პროცესში ვერ იქნება ობიექტური.

## **თავი 2. დაწესებულებაში მიმდინარე პროცესების იდენტიფიცირება**

პროცესები სამ ძირითად ჯგუფად იყოფა. ესაა: მმართველობითი, ძირითადი და დამხმარე პროცესები. მმართველობით პროცესებს, როგორც წესი, მიეკუთვნება სტრატეგიული დაგეგმვისა და ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესები, ხოლო ძირითადი და დამხმარე პროცესების იდენტიფიცირება ხდება კონკრეტული ორგანიზაციის სპეციფიკიდან და თავისებურებიდან გამომდინარე. ამასთან, ერთი და იგივე პროცესი ზოგი ორგანიზაციისთვის შეიძლება იყოს ძირითადი, ხოლო სხვა პროფილის ორგანიზაციისთვის - დამხმარე. მაგ.: დაწესებულებისთვის იურიდიული სამსახურის მიერ განხორციელებული საქმიანობა მიეკუთვნება დამხმარე პროცესებს, მაშინ როცა იურიდიული ფირმისთვის იგივე საქმიანობა არის ძირითადი პროცესი.

როგორ მოვახდინოთ ძირითადი და დამხმარე პროცესების გამოიჯვანა? ძირითადი პროცესი დაკავშირებულია ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითად მიმართულებასთან ანუ იმ ძირითად მომსახურებასთან, რასაც ორგანიზაცია სთავაზობს საზოგადოებას და იმ მიზნობრივ ჯგუფთან, რომელსაც ის უწევს მომსახურებას. დაწესებულების შემთხვევაში, ძირითად პროცესად მოიაზრება საგანმანათლებლო-სააღმზრდელო საქმიანობის განხორციელება (კურიკულუმის დაგეგმვა/შემუშავება, საგანმანათლებლო პროცესის განხორციელება), ხოლო ძირითად მიზნობრივ აუდიტორიას წარმოადგენენ ბავშვები და მათი მშობლები/კანონიერი წარმომადგენლები.

დამხმარე პროცესებს კი განეკუთვნება ის პროცესები, რომლებიც მართალია არ უკავშირდება დაწესებულების ძირითად საქმიანობას (საგანმანათლებლო-სააღმზრდელო პროცესის განხორციელებას), მაგრამ ხელს უწყობს საქმიანობის განხორციელებას და ამ პროცესების გარეშე შეუძლებელი იქნება დაწესებულების ძირითადი საქმიანობის განხორციელება. ასეთია მაგ.: დაწესებულების პერსონალი, ინფრასტრუქტურა და მატერიალური რესურსები, კვების უზრუნველყოფა და სხვ.

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში მოცემულია დაწესებულებაში იდენტიფიცირებული პროცესები და მათი კლასიფიკაცია მმართველობით, ძირითად და დამხმარე პროცესებად.

ცხრილი N1: პროცესები და მათი სახეები

პროცესის სახე	იდენტიფიცირებული პროცესების ჩამონათვალი
მმართველობითი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სტრატეგიული დაგეგმვა;</li> <li>• ხარისხის უზრუნველყოფა.</li> </ul>
ძირითადი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კურიკულუმის შერჩევა/შემუშავება, განხორციელება, შეფასება და განვითარება;</li> <li>• საგანმანათლებლო პროცესის დაგეგმვა და განხორციელება;</li> <li>• ბავშვების რაოდენობის მართვა (რეგისტრაცია, ჩარიცხვა, ამორიცხვა);</li> <li>• სსსმ ბავშვების მომსახურება;</li> <li>• ოჯახთან და თემთან ურთიერთობა.</li> </ul>
დამხმარე	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ადამიანური რესურსების მართვა;</li> <li>• მატერიალური რესურსის მართვა;</li> <li>• საქმისწარმოება (დოკუმენტობა);</li> <li>• პერსონალის და ბავშვების ფიზიკური და ემოციური უსაფრთხოების დაცვა;</li> <li>• ფინანსური რესურსებს მართვა;</li> <li>• სანიტარულ-ჰიგიენური პროცესების მართვა;</li> <li>• ბავშვთა კვების უზრუნველყოფის პროცესის მართვა;</li> <li>• სხვა სერვისები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) და სხვა</li> </ul>

**თავი 3. პროცესების აღმწერები**

პროცესების იდენტიფიცირების შემდგომი ნაბიჯია მათი აღმწერების შემუშავება. პროცესების აღმწერები ეხმარება დაწესებულებას:

- ა) ორგანიზაციის სტრუქტურის განსაზღვრაში;
- ბ) თანამშრომლების ფუნქცია-მოვალეობებისა და სამუშაო აღწერილობების შექმნაში;
- გ) თანამდებობრივი უფლებამოსილებების განაწილებაში;
- დ) პროცესების განხორციელების პროცესში შესაძლო დარღვევების პრევენციაში ან დარღვევის შემთხვევაში, სწრაფ რეაგირებაში;
- ე) პროცესების შემდგომ განვითარებაში.

დაწესებულება უფლებამოსილია პროცესების აღწერა განახორციელოს როგორც სქემატურად, ისე ნარატიული ფორმით. მნიშვნელოვანია, რომ პროცესების აღმწერ დოკუმენტში იკითხებოდეს თუ ვინ არის კონკრეტულ პროცესზე პასუხისმგებელი პირი/სტრუქტურული ერთეული და რა ეტაპებისგან/ქვეპროცესებისგან შედგება აღნიშნული პროცესი, ასევე, რომელი მარეგულირებელი დოკუმენტით/მექანიზმით რეგულირდება ის. პროცესის პასუხისმგებელი პირის განსაზღვრისას რეკომენდებულია, პროცესების აღწერისთვის დაწესებულებას შემუშავებული ჰქონდეს შაბლონი, რომელსაც გამოიყენებს ყველა პროცესის აღწერისთვის. ასევე, პროცესზე პასუხისმგებელი პირის მითითებისას მნიშვნელოვანია დაიწეროს პოზიცია და არა კონკრეტული ადამიანის სახელი და გვარი. მნიშვნელოვანია გაითვალისწინოთ, რომ პროცესზე პასუხისმგებელი უნდა იყოს ერთი პირი.

ქვემოთ, ნიმუშის სახით, მოცემულია ცხრილი N1-ში მოცემული პროცესების აღმწერი დოკუმენტები. დაწესებულება უფლებამოსილია შეცვალოს/დაამატოს/დაარედაქტიროს აღნიშნული ინფორმაცია საკუთარი სპეციფიკის შესაბამისად.

**ცხრილი N2. პროცესები და მათი აღმწერები**

პროცესის სახე	მმართველობითი პროცესი
პროცესის დასახელება	სტრატეგიული დაგეგმვა
პროცესის მფლობელი	მაგ. დაწესებულების ხელმძღვანელი <sup>1</sup>
პროცესის შემადგენელი ეტაპები/ქვეპროცესები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მისიის, ხედვისა და ღირებულებების შემუშავება/გაზიარება;</li> <li>• სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შემუშავება/გაზიარება/დამტკიცება;</li> <li>• სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების მონიტორინგი და შეფასება;</li> <li>• მისიის, ხედვის, ღირებულებების, სტრატეგიულ და სამოქმედო გეგმებში ცვლილების შეტანა;</li> <li>• სტრატეგიული გეგმის ანგარიშის და სამოქმედო გეგმის წლიური ანგარიშის მომზადება.</li> </ul>
პროცესის მარეგულირებელი წესი/მექანიზმი	დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „სტრატეგიული დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების წესი“ <sup>2</sup>

<sup>1</sup> ეთითება კონკრეტული დაწესებულების შემთხვევაში განსაზღვრული პასუხისმგებელი პირი

<sup>2</sup> ეთითება კონკრეტული დაწესებულების კონკრეტული რეგულაციის დასახელება და დამტკიცების რეკვიზიტები



პროცესის სახე	მმართველობითი პროცესი
პროცესის დასახელება	ხარისხის უზრუნველყოფა
პროცესის მფლობელი	მაგ: ხარისხის უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი პირი
პროცესის შემადგენელი ეტაპები/ქვეპროცესები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• დაწესებულებაში მიმდინარე პროცესების იდენტიფიცირება და აღმწერების განსაზღვრა;</li> <li>• დაწესებულების პროცესებთან დაკავშირებული რისკების შეფასება;</li> <li>• წლიური მონიტორინგის გეგმის შედგენა და გაცნობა დაწესებულების პერსონალისთვის;</li> <li>• მონიტორინგის განხორციელება და პროცესების მიმდინარეობის ხარისხის შეფასება;</li> <li>• ანგარიშგება.</li> </ul>
პროცესის მარეგულირებელი წესი/მექანიზმი	დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „პროცესების ჩამონათვალისა და მათი აღმწერების წესი“

პროცესის სახე	ძირითადი პროცესი
პროცესის დასახელება	კურიკულუმის შერჩევა/შემუშავება, განხორციელება, შეფასება და განვითარება
პროცესის მფლობელი	მაგ: საგანმანათლებლო პროგრამების კოორდინატორი
პროცესის შემადგენელი ეტაპები/ქვეპროცესები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კურიკულუმის შერჩევა/შემუშავება;</li> <li>• კურიკულუმის დამტკიცება;</li> <li>• კურიკულუმის გაზიარება;</li> <li>• კურიკულუმის განხორციელება;</li> <li>• კურიკულუმის შეფასება;</li> <li>• კურიკულუმში ცვლილებების შეტანა და განვითარება.</li> </ul>
პროცესის მარეგულირებელი წესი/მექანიზმი	დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „კურიკულუმის შერჩევის/შექმნის, გაზიარების, შეფასებისა და განვითარების მარეგულირებელი წესი“; დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „საგანმანათლებლო პროცესის დაგეგმვის, შეფასების და რესურსებით უზრუნველყოფის წესი“

პროცესის სახე	ძირითადი პროცესი
პროცესის დასახელება	საგანმანათლებლო პროცესის დაგეგმვა და განხორციელება
პროცესის მფლობელი	მაგ: საგანმანათლებლო პროგრამების კოორდინატორი
პროცესის შემადგენელი ეტაპები/ქვეპროცესები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• საგანმანათლებლო პროცესის დაგეგმვა;</li> <li>• კურიკულუმის შესაბამისი გეგმა/გეგმების შემუშავება;</li> <li>• საგანმანათლებლო პროცესის რესურსებით შეუფერხებლად უზრუნველყოფა;</li> <li>• ჯგუფური ოთახის/გარე სივრცის ფიზიკური გარემოს მოწყობა;</li> <li>• საგანმანათლებლო რესურსების ორგანიზება;</li> <li>• ბავშვზე დაკვირვების და შეფასების მეთოდების გამოყენება;</li> <li>• პორტფოლიოების წარმოება;</li> <li>• საგანმანათლებლო პროცესის მონიტორინგი/შეფასება და შემდგომი განვითარება.</li> </ul>
პროცესის მარეგულირებელი წესი/მექანიზმი	დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „საგანმანათლებლო პროცესის დაგეგმვის, შეფასების და რესურსებით უზრუნველყოფის წესი“; დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „ბავშვთა ზღვრული რაოდენობის განსაზღვრის მეთოდოლოგია“

პროცესის სახე	ძირითადი პროცესი
პროცესის დასახელება	სსმ ბავშვების მომსახურება
პროცესის მფლობელი	მაგ: დირექტორის მოადგილე
პროცესის შემადგენელი ეტაპები/ქვეპროცესები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სსმ ბავშვთან მუშაობის მექანიზმების განსაზღვრა;</li> <li>• ადრეული ინტერვენციის პროგრამების, აბილიტაცია/რეაბილიტაციის პროგრამების და სხვა (ბავშვის საჭიროებიდან გამომდინარე) ჩართული გარე დამხმარე სპეციალისტების ინტეგრაცია პროცესში;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>სსმ ბავშვების მომსახურების შეფასება და შემდგომი განვითარება.</li> </ul>
პროცესის მარეგულირებელი წესი/მექანიზმი	დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „საგანმანათლებლო პროცესის დაგეგმვის, შეფასების და რესურსებით უზრუნველყოფის წესი“;

პროცესის სახე	ძირითადი პროცესი
პროცესის დასახელება	ბავშვების რაოდენობის მართვა (რეგისტრაცია, ჩარიცხვა, ამორიცხვა)
პროცესის მფლობელი	მაგ. რეესტრზე პასუხისმგებელი პირი
პროცესის შემადგენელი ეტაპები/ქვეპროცესები	<ul style="list-style-type: none"> <li>ბავშვის რეგისტრაცია/ჩარიცხვა;</li> <li>ბავშვის გადაყვანა;</li> <li>ბავშვის ამორიცხვა;</li> <li>სარეზერვო სიების წარმოება;</li> <li>ჩარიცხვა-ამორიცხვის პროცესის შეფასება და შემდგომი განვითარება.</li> </ul>
პროცესის მარეგულირებელი წესი/მექანიზმი	დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „დაწესებულებაში ბავშვების ჩარიცხვა-ამორიცხვის მარეგულირებელი წესი“ დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „ბავშვთა ზღვრული რაოდენობის განსაზღვრის წესი“

პროცესის სახე	ძირითადი პროცესი
პროცესის დასახელება	ოჯახთან და თემთან ურთიერთობა
პროცესის მფლობელი	მაგ. დირექტორის მოადგილე

<p>პროცესის შემადგენელი ეტაპები/ქვეპროცესები</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კომუნიკაციის წესის შემუშავება, მისი გამართული ფუნქციონირების მონიტორინგი, შეფასება, გაუმჯობესების რეკომენდაციების შემუშავება;</li> <li>• საზოგადოებისგან მიღებული უკუკავშირის დროული დამუშავება და შეფასება;</li> <li>• წლიური საკომუნიკაციო გეგმის შედგენა;</li> <li>• ოფიციალური ვებგვერდის (არსებობის შემთხვევაში) და სოციალური ქსელის ადმინისტრირება.</li> </ul>
<p>პროცესის მარეგულირებელი წესი/მექანიზმი</p>	<p>დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „საკომუნიკაციო გეგმის შედგენის წესი“</p>

<p>პროცესის სახე</p>	<p>დამხმარე პროცესი</p>
<p>პროცესის დასახელება</p>	<p>ადამიანური რესურსების მართვა</p>
<p>პროცესის მფლობელი</p>	<p>მაგ: დირექტორი</p>
<p>პროცესის შემადგენელი ეტაპები/ქვეპროცესები</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• დაწესებულების ორგანიზაციული მოწყობის უზრუნველყოფა (სტრუქტურა/ორგანოგრამა, სამუშაო აღწერილობა);</li> <li>• ადამიანური რესურსის მოზიდვა, შერჩევა, დასაქმება და დაწესებულებიდან გასვლა;</li> <li>• შინაგანაწესის განხორციელება და ხელშეკრულებების წარმოება;</li> <li>• პერსონალის განვითარება (ახალი თანამშრომლის ადაპტაცია, პერსონალის საქმიანობის შეფასება და საჭიროებათა მოკვლევა, პერსონალის განვითარების გეგმის შედგენა);</li> <li>• ადამიანური რესურსის მართვის პროცესის შეფასება და შემდგომი განვითარება.</li> </ul>
<p>პროცესის მარეგულირებელი წესი/მექანიზმი</p>	<p>დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „პერსონალის მართვის მარეგულირებელი წესი“</p>

<p>პროცესის სახე</p>	<p>დამხმარე პროცესი</p>
----------------------	-------------------------

პროცესის დასახელება	მატერიალური რესურსის მართვა
პროცესის მფლობელი	მაგ: მნე
პროცესის შემადგენელი ეტაპები/ქვეპროცესები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• უძრავი და მოძრავი ქონების მართვა, დაწესებულებაში არსებული მატერიალურ-ტექნიკური რესურსის გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა და მონიტორინგი;</li> <li>• ადაპტირებული გარემოს მოწყობა/ მართვა;</li> <li>• ინვენტარიზაციის განხორციელება;</li> <li>• ბავშვთა ზღვრული რაოდენობის განსაზღვრა.</li> </ul>
პროცესის მარეგულირებელი წესი/მექანიზმი	<p>დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „ბავშვთა ზღვრული რაოდენობის განსაზღვრის წესი“;</p> <p>„ადრეული აღზრდისა და განათლების ან/და სკოლამდელი აღზრდისა და განათლების დაწესებულების მიერ ავტორიზაციის გავლის, აგრეთვე დაწესებულების ავტორიზაციის შეჩერებისა და შეწყვეტის დროებითი წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2023 წლი 21 თებერვლის N76 დადგენილება, დანართი N3.</p> <p>სხვა წესები კანონმდებლობის შესაბამისად<sup>3</sup></p>

პროცესის სახე	დამხმარე პროცესი
პროცესის დასახელება	საქმისწარმოება
პროცესის მფლობელი	მაგ:
პროცესის შემადგენელი ეტაპები/ქვეპროცესები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• პერსონალის პირადი საქმეების წარმოება;</li> <li>• ბავშვების პირადი საქმეების წარმოება;</li> <li>• საქმისწარმოების ელექტრონული სისტემა (ასეთის არსებობის შემთხვევაში).</li> </ul>
პროცესის მარეგულირებელი წესი/მექანიზმი	<p>დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „პერსონალის მართვის მარეგულირებელი დოკუმენტი“</p> <p>დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „დაწესებულებაში ბავშვების ჩარიცხვა-</p>

<sup>3</sup> მიუთითეთ საკანონმდებლო ნორმები, რომლითაც ხელმძღვანელობთ აღნიშნული პროცესების რეგულირებისას

	ამორიცხვის მარეგულირებელი წესი“
--	---------------------------------

პროცესის სახე	დამხმარე პროცესი
პროცესის დასახელება	პერსონალის და ბავშვების ფიზიკური და ემოციური უსაფრთხოების დაცვა
პროცესის მფლობელი	მაგ: დირექტორის მოადგილე
პროცესის შემადგენელი ეტაპები/ქვეპროცესები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ფიზიკური უსაფრთხოების დაცვის უზრუნველყოფა;</li> <li>• ემოციური უსაფრთხოების დაცვის უზრუნველყოფა;</li> <li>• პირველადი გადაუდებელი დახმარების აღმოჩენის მექანიზმების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა;</li> <li>• საგანგებო სიტუაციების მართვის უზრუნველყოფა;</li> <li>• ბავშვზე ძალადობის ექვის შემთხვევაში რეფერირების უზრუნველყოფა;</li> <li>• ბავშვისა და მისი ოჯახის შესახებ ინფორმაციის კონფიდენციალურობის უზრუნველყოფა;</li> <li>• პროცესების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა, მონიტორინგი, შეფასება და გაუმჯობესება.</li> </ul>
პროცესის მარეგულირებელი წესი/მექანიზმი	<p>დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „ბავშვზე ძალადობის ექვის შემთხვევაში მოქმედების მარეგულირებელი წესი“;</p> <p>დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „დაწესებულებაში ბავშვების ჩარიცხვა-ამორიცხვის მარეგულირებელი წესი“;</p> <p>საგანგებო სიტუაციების მართვის გეგმა.</p>

პროცესის სახე	დამხმარე პროცესი
პროცესის დასახელება	სანიტარულ-ჰიგიენური პროცესების მართვა
პროცესის მფლობელი	მაგ: ექთანი
პროცესის შემადგენელი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• წყალმომარაგებისა და წყალარინების უზრუნველყოფა;</li> </ul>

ეტაპები/ქვეპროცესები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• სითბურ-საჰაერო რეჟიმის მართვა;</li> <li>• სანიტარულ-ჰიგიენური პირობების დაცვა;</li> <li>• დასუფთავება და ნარჩენების მართვა;</li> <li>• სტანდარტული ოპერაციული პროცედურების შემუშავება, განხორციელება, შეფასება და გაუმჯობესება.</li> </ul>
პროცესის მარეგულირებელი წესი/მექანიზმი	დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული „სანიტარულ-ჰიგიენური ნორმების დაცვის მარეგულირებელი წესი“

პროცესის სახე	დამხმარე პროცესი
პროცესის დასახელება	ბავშვთა კვების უზრუნველყოფის პროცესის მართვა
პროცესის მფლობელი	მაგ: დირექტორი
პროცესის შემადგენელი ეტაპები/ქვეპროცესები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კვების მენიუს შემუშავება;</li> <li>• კვების მენიუს უზრუნველყოფა;</li> <li>• პერსპექტიული მენიუ და მასთან დაკავშირებული საკითხების (მენიუ-განრიგი, ჩანაცვლების ცხრილები, პროდუქტების ენერგეტიკული ღირებულებებისა და ქიმიური შემადგენლობის ცხრილი, ტექნოლოგიური ბარათი/კერძების კარტოთეკა, მიკვლევადობის ჟურნალი) უზრუნველყოფა;</li> <li>• 0-1 წლამდე ბავშვების კვების მექანიზმი;<sup>4</sup></li> <li>• ალერგიის ან სხვა კვებითი აუტანლობის მქონე ბავშვის კვების რეგულირება;</li> <li>• პროდუქტების და მზა კერძების ხარისხის კონტროლი; საკვები პროდუქტების უსაფრთხო დამუშავება, მომზადება და სერვირება;</li> <li>• პროცესების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა, მონიტორინგი, შეფასება და გაუმჯობესება.</li> </ul>
პროცესის მარეგულირებელი წესი/მექანიზმი	დაწესებულების დირექტორის ....წლის .... (თარიღი) დამტკიცებული კვების ორგანიზებისა და რაციონის კვებითი ღირებულების ნორმების მარეგულირებელი წესი

<sup>4</sup> საჭიროების შემთხვევაში



პროცესის სახე	დამხმარე პროცესი
პროცესის დასახელება	ფინანსური რესურსების მართვა
პროცესის მფლობელი	მაგ: ფინანსური მენეჯერი/ბუღალტერი
პროცესის შემადგენელი ეტაპები/ქვეპროცესები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• საპროგნოზო ბიუჯეტის დაგეგმვა;</li> <li>• შესყიდვების განხორციელება;</li> <li>• პროცესების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა, მონიტორინგი, შეფასება და გაუმჯობესება.</li> </ul>
პროცესის მარეგულირებელი წესი/მექანიზმი	მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად <sup>5</sup>

#### თავი 4. რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირება და ხარისხის უზრუნველყოფის სამოქმედო გეგმა

დაწესებულებაში ხარისხის უზრუნველყოფის ციკლის ამოქმედებისთვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება თითოეული პროცესის პერიოდულ შეფასებასა და კონტროლს. ამ მიზნით, დაწესებულებამ რეკომენდებულია განსაზღვროს თითოეულ პროცესთან დაკავშირებული რისკ-ფაქტორები და მათი გავლენა დაწესებულების მთლიან საქმიანობასა და იმიჯზე. მაგ: დაწესებულებამ პროცესების რისკის შეფასებისთვის შეიძლება გამოიყენოს სამ დონიანი შეფასება. სამ დონიანი შეფასებისთვის, რისკ-ფაქტორების სქემა შეიძლება შემდეგნაირად გამოიყურებოდეს:

- დაბალი რისკ-ფაქტორი - 1 ქულა;
- საშუალო რისკ-ფაქტორი - 2 ქულა;
- მაღალი რისკ-ფაქტორი - 3 ქულა.

პროცესთან დაკავშირებულ რისკ-ფაქტორებად შესაძლოა გამოყენებულ იქნას შემდეგი გარემოებების არსებობა:

- პროცესის შესაბამის საკანონმდებლო აქტებში ცვლილებების განხორციელება;
- ახალ თანამშრომელთა ხვედრითი წილი პროცესზე პასუხისმგებელ სტრუქტურულ ერთეულში/პროცესზე ახალი პასუხისმგებელი პირის დანიშვნა;
- პროცესის გავლენა დაწესებულების იმიჯსა და რეპუტაციაზე;
- პროცესის გავლენა ავტორიზაციის პირობების შესრულებაზე და სხვ.

<sup>5</sup> მიუთითეთ საკანონმდებლო ნორმები, რომლითაც ხელმძღვანელობთ აღნიშნული პროცესების რეგულირებისას



კურიკულუმებთან დაკავშირებულ რისკ-ფაქტორად შესაძლოა გამოყენებულ იქნას შემდეგი:

- ახალი კურიკულუმის დანერგვა;
- ახალი აღმზრდელ-პედაგოგების/აღმზრდელების მიღება;
- სხვა რისკ-ფაქტორები.

კონკრეტული პროცესის შეფასება შეიძლება მოიცავდეს:

- პროცესის შესაბამისობის შეფასებას მოქმედ მარეგულირებელ აქტებთან;
- პროცესის ეფექტიანობის შეფასებას.

შემოწმების პროცესში შეიძლება გამოყენებული იქნას:

- დოკუმენტაციის შემოწმება;
- მტკიცებულებების შემოწმება;
- პასუხისმგებელ პირებთან ინტერვიუება;
- საგანმანათლებლო პროცესზე დასწრება.

სქემა N3. რისკ-ფაქტორების იდენტიფიცირების ნიმუში

რისკ-ფაქტორი	დაბალი რისკ-ფაქტორი	საშუალო რისკ-ფაქტორი	მაღალი რისკ-ფაქტორი
საგანმანათლებლო პროცესის განხორციელება			✓
სტრატეგიული გეგმის მონიტორინგი და შეფასება		✓	
კურიკულუმის შერჩევა/შემუშავება, განხორციელება, შეფასება და განვითარება			✓
ბავშვების რაოდენობის მართვა			✓
სსსმ ბავშვების მომსახურება			✓
ოჯახთან და თემთან ურთიერთობა			✓
ადამიანური რესურსების მართვა		✓	
მატერიალური რესურსის მართვა		✓	
საბავშვო ბიბლიოთეკის რესურსის მართვა	✓		
კვების პროცესის მართვა			✓
სანიტარია-ჰიგიენის პროცესის მართვა			✓
ფიზიკური და ემოციური უსაფრთხოება			✓
საქმისწარმოება (დოკუმენტობრუნვა)		✓	
ფინანსური რესურსი			✓

პირველ ეტაპზე ყურადღება მახვილდება იმ პროცესების შეფასებაზე, რომლებიც შეფასებულია მაღალ რისკ-ფაქტორად, ხოლო შემდგომ მან უნდა მოიცვას დაბალი და საშუალო რისკ-ფაქტორები და ერთიან ჭრილში დაიგეგმოს მაკორექტირებელი ქმედებები.

აღნიშნული რისკ-ფაქტორების გაანალიზების შემდგომ, დაწესებულებამ უნდა შეიმუშაოს ხარისხის უზრუნველყოფის სამოქმედო გეგმა, რომელიც შეიძლება შემდეგნაირად გამოიყურებოდეს (იხ. სქემა N4)

**სქემა N4: ხარისხის უზრუნველყოფის სამოქმედო გეგმის ნიმუში**

N	შესასრულებელი აქტივობა	შემოწმების მექანიზმი	შესრულების პერიოდი
1	საგანმანათლებლო პროცესის განხორციელების ხარისხის მონიტორინგი	საგანმანათლებლო პროცესზე დასწრება, ინტერვიუ საგანმანათლებლო პერსონალთან, პორტფოლიოების შესწავლა და სხვ.	ოქტომბერი, მარტი
2	კვების პროცესის მართვა	მენიუ-ფაქტურების გადამოწმება; შემოტანილი სურსათის ხარისხის გადამოწმება; სურსათის გახარჯვის შემოწმება	სექტემბერი-ივნისი
3	უსაფრთხოება	შენობის და ეზოს/გარე სივრცის ფიზიკური შემოწმება; ინტერვიუ პასუხისმგებელ პირებთან; შესაბამისი დოკუმენტაციის შემოწმება და სხვ.	სექტემბერი, დეკემბერი, მარტი, ივნისი
4	სამოქმედო გეგმის შესრულება	პროცესის ამსახველი დოკუმენტაციის შესწავლა, ინტერვიუ პასუხისმგებელ პირებთან და სხვ.	ივნისი, დეკემბერი
5	სანიტარია-ჰიგიენის პროცესის მართვა	სოკ-ების შესრულების გადამოწმება; ჟურნალების შემოწმება, ინტერვიუ პასუხისმგებელ პირებთან	სოკ-ებით განსაზღვრული სიხშირის შესაბამისად
6	ადამიანური რესურსების მართვა	შესაბამისი პროცესის ამსახველი დოკუმენტაციის გადამოწმება; ინტერვიუ პასუხისმგებელ პირებთან და სხვ.	თებერვალი
7	საბავშვო ბიბლიოთეკის რესურსების მართვა	შესაბამისი დოკუმენტაციის შესწავლა; ინტერვიუ პასუხისმგებელ პირებთან და სხვ.	ივლისი

თუ ერთი იურიდიული პირის ქვეშ გაერთიანებული რამდენიმე მომსახურების მიწოდების მისამართი, მაშინ ხარისხის უზრუნველყოფის სამოქმედო გეგმაში ასევე განსაზღვრული უნდა იყოს ის კონკრეტული ლოკაციები, რომელთა შემოწმებაც განხორციელდება მიმდინარე წლის განმავლობაში. ასევე შესაძლებელია კონკრეტული პროცესების მონიტორინგი დელეგირებული იქნას კონკრეტულ სამსახურზე (მაგ. მონიტორინგის სამსახურზე) და ხარისხზე პასუხისმგებელმა პირმა მოახდინოს მონიტორინგის სამსახურიდან მიღებული ინფორმაციის გადამუშავება/გაანალიზება.