



დამტკიცებულია

წარმომადგენლობითი საბჭოს გადაწყვეტილებით, ოქმი

№ 4 04.05. 2018 წ.

ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი, კანცლერი

_____ ლ. ხვედელიძე

დამტკიცებულია

პარტნიორთა კრების გადაწყვეტილებით, ოქმი

№2/2018 07.05 .2018

_____ პ. ხვედელიძე

_____ ლ. ხვედელიძე

ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის განვითარების სტრატეგია (2019 - 2025)

ნდ №2-030102-07

ბათუმი

2018



შინაარსი

პრეამბულა. მოქმედი შემოკლებები და განმარტებები.....	4
I. ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის შესახებ.....	4
1. ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი.....	4
2. ღირებულებები.....	4
3. ისტორია და დღევანდელი მდგომარეობა.....	4
ისტორია. ბნსუ-ს მიღწევები (2013 - 2018). ბნსუ-ს პარტნიორები.	
4. 2013-2018 პერიოდის შემაჯამებელი შედეგები	4
განვითარების სტრატეგიული გეგმა (2013-2018). შემაჯამებელი შეფასება.	
II. განვითარების სტრატეგია. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიური საფუძვლები	11
1. განვითარების სტრატეგია. სტრატეგიული დაგეგმვა	11
2. სტრატეგიის შემუშავებაში მონაწილე სუბიექტები.....	11
3. სტრატეგიის შემუშავების ეტაპები.....	11
4. სტრატეგიული დაგეგმვის საბაზო სქემა.....	11
III. ბნსუ-ს განვითარების მოდელი	12
1. ბნსუ 2018 წელს.....	12
ბნსუ-საკმიანობაზე მოქმედი ფაქტორები. SWOT-ანალიზი. შესაძლებლობები და პრობლემური ასპექტები.	
2. ბნსუ-ს განვითარების მოდელი	15
განვითარების შესაძლო სცენარები. ბნსუ-ს განვითარების მოდელი.	
IV. მისია. კორპორაციული ხედვა. კორპორაციული სტრატეგია.....	17
1. მისია.....	17
2. კორპორაციული ხედვა	17
3. პრიორიტეტული მიზნები.....	17
4. ძირითადი ამოცანები	17
5. კორპორაციული სტრატეგია	17
6. კორპორაციული სტრატეგიის რეალიზების მიზანი და მექანიზმები.....	17
V. განვითარების სტრატეგიის რეალიზების თეორიული საფუძვლები.....	18
1. ბნსუ-ს საკმიანობის საფუძვლები.....	18
2. ინსტიტუციური მდგრადობა	18
3. ბნსუ-ს სოციალური პასუხისმგებლობა.....	18
4. ბიზნეს-ეთიკა.....	18
5. კორპორაციული კულტურა	19
6. პოზიტიური გარემო	19
7. სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებული გარემო. სწავლის სუბიექტთა მხარდაჭერის პოლიტიკა.....	19
8. ეფექტიანი მენეჯმენტი	19
9. ფინანსური მდგრადობა	20
10. ბიუჯეტი როგორც ეკონომიკური მდგრადობის ინსტრუმენტი	20
11. საგანმანათლებლო საკმიანობის ეფექტიანობა.....	20
ეფექტიანობის მაჩვენებლები. სწავლის საფასური. სასწავლო პროცესის ოპტიმიზაცია. საგანმანათლებლო პროგრამის განმახორციელებელთა კონტინგენტის დაგეგმვა. სასწავლო ფართის გამოყენება. სწავლების სუბიექტთა კონტინგენტის დაგეგმვა.	
12. ხარისხის მართვა	22
13. საკადრო პოლიტიკა.....	23
14. ბნსუ-ს ინფრასტრუქტურა და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები.....	23
15. ერთიანი საინფორმაციო სივრცე	23
16. სამეცნიერო საკმიანობა. საერთაშორისო სამეცნიერო თანამშრომლობის განვითარება	24
17. რეგიონიზაცია და ინტერნაციონალიზაცია.....	24
18. კონკურენტუნარიანობა. კონკურენტუნარიანობის და ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლები.	
კონკურენტუნარიანობის მართვა	24



19. ბნსუ-ს მარკეტინგული სივრცე. ბრენდი. იმიჯი	25
20. ბნსუ-ზე ზემოქმედი გარე და შიდა ფაქტორები	26
VI. განვითარების სტრატეგიული გეგმა. განვითარების სტრატეგიული პროგრამები (2018-2025)	27
1. სტრატეგიული გეგმა	27
2. განვითარების სტრატეგიული გეგმის ეტაპები	27
3. განვითარების სტრატეგიული პროგრამები და კონცეფციები	27
4. განვითარების პროგრამები	27
უწყვეტი განათლების და მთელი სიცოცხლის მანძილზე განათლების მიღების პრინციპების მხარდაჭერა. საგანმანათლებლო საქმიანობა. საერთაშორისო ურთიერთობები და თანამშრომლობა. სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობა. განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა. სოციალური და აღმზრდელი თითი საქმიანობა. ბნსუ-ს საქმიანობის საინფორმაციო-საკომუნიკაციო უზრუნველყოფა. მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა და ინფრასტრუქტურა. რეგიონის ცხოვრებაში ბნსუ-ს ჩართულობა და საზოგადოებრივი საქმიანობა. PR	
VII. განვითარების სტრატეგიის (2018-2025) შესრულების მენეჯმენტი. შესრულების ძირითადი მოსალოდნელი შედეგები	35
1. სტრატეგიის შესრულების ძირითადი მოსალოდნელი შედეგები	35
2. სტრატეგიის შესრულების მენეჯმენტი	35
3. დასკვნითი დებულებები	35

პრეამბულა

1. წინამდებარე დებულება სასწავლო პროცესის განხორციელებაში ჩართული ყველა სტრუქტურული ერთეულის ნორმატიული დოკუმენტია;
2. წინამდებარე დებულება:
 1. შემუშავებულია ბნსუ-ს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მიერ;
 2. დამტკიცებულია ბნსუ-ს წარმომადგენლობითი საბჭოს მიერ;
 3. ძალაში შედის დამტკიცებისთანავე.
3. დებულებაში ცვლილებები მუშავდება და შედის საჭიროებისამებრ ან/და იმ ნორმატიული დოკუმენტების ცვლილებების გათვალისწინებით, რომლის საფუძველზეც შემუშავდა ეს დებულება;
4. წინამდებარე დებულება ვრცელდება ბნსუ-ის შემდეგ დოკუმენტებზე:
 1. საგანმანათლებლო პროგრამების განმახორციელებელი და საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებაში ჩართული პერსონალის თანამდებობრივი ინსტრუქციები, ფაკულტეტის (სტრუქტურული ერთეულის) დებულება;
 2. სასწავლო პროცესის განხორციელებაში/უზრუნველყოფაში ჩართული სტრუქტურული ერთეულების დებულებები;
5. წინამდებარე დებულების აღრიცხული ეგზემპლარები ინახება:
 1. ბნსუ-ს ადმინისტრაციის ხელმძღვანელთან-კანცლერთან (ორიგინალი);
 2. ბნსუ-ს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურში (ელ.ვერსია);
 3. ბნსუ-ს ფაკულტეტებზე (ელ.ვერსია).
6. დებულების ნორმატიული საფუძველი:
 1. საქართველოს კანონი განათლების ხარისხის განვითარების შესახებ;
 2. საქართველოს კანონი უმაღლესი განათლების შესახებ;
 3. საქართველოს კანონი პროფესიული განათლების შესახებ;
 4. განათლების სფეროში საქართველოს მოქმედი კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტები;
 5. საქართველოს კანონი მეზღვაურთა განათლებისა და სერტიფიცირების შესახებ;
 6. საერთაშორისო სტანდარტი ISO 9001:2015 ხარისხის მენეჯმენტის სისტემები - მოთხოვნები;
 7. საერთაშორისო სტანდარტი ISO 9000:2015 ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა და ლექსიკონი;
 8. ნდ №2-010101 – ბნსუ-ს წესდება;
 9. ნდ №2-010102 – ბნსუ-ს შინაგანაწესი
 10. ნდ №2-020101-01 – დოკუმენტების მართვის პროცედურა;

ბნსუ-ში მოქმედი შემოკლებები და განმარტებები

- ISO** - სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია;
- ბს** - ხარისხის სისტემა;
- ECTS** - კრედიტებისა ტრანსფერისა და დაგროვების ევროპული სისტემა;
- სდ** - საინფორმაციო დოკუმენტი;
- სტს** - საქართველოს ტრანსპორტის სააგენტო;

ნორმატიული დოკუმენტი - დოკუმენტი, რომელიც ადგენს სხვადასხვა საქმიანობის წესს, საერთო პრინციპებსა და დახასიათებას და ეხება სხვადასხვა საქმიანობის სახეებს და მათ შედეგებს;

თანამდებობრივი ინსტრუქცია - ნორმატიული დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს, თანამდებობაზე დანიშნული მუშაკის კვალიფიკაციის მიმართ მოთხოვნებს, მოვალეობებს, უფლებებსა და პასუხისმგებლობას;

სტრუქტურული ერთეულის დებულება - ნორმატიული დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს სტრუქტურული ერთეულის სტატუსს, საქმიანობის უზანს ან მიმართულებას, ქვედანაყოფის ამოცანებსა და ფუნქციებს, სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის დანიშვნის წესსა და მის თანამდებობრივ ინსტრუქციას;

აღრიცხული ეგზემპლარი - დოკუმენტი, რომელსაც გააჩნია სააღრიცხვო ნომერი აღრიცხული ეგზემპლარების სიის მიხედვით;

სტუდენტი - პირი, რომელიც კანონმდებლობის შესაბამისად ჩაირიცხა და სწავლობს საბაკალავრო/სამაგისტრო საგანმანათლებლო პროგრამაზე;

მაგისტრანტი - პირი, რომელიც კანონმდებლობის შესაბამისად ჩაირიცხა და სწავლობს სამაგისტრო საგანმანათლებლო პროგრამაზე;

პროფესიული სტუდენტი - პირი, რომელიც კანონმდებლობის შესაბამისად ჩაირიცხა და სწავლობს პროფესიულ საგანმანათლებლო პროგრამაზე;

საგანმანათლებლო პროგრამა - საბაკალავრო, სამაგისტრო, პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამ(ა)ები;

უსდ/სდ - უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება/საგანმანათლებლო დაწესებულება;

ბნსუ ან სასწავლო უნივერსიტეტი - შპს „ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი“.

დანართები:

- #01 - პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების კონცეფცია (2019-2025);
- #02 - განათლების ხარისხის მართვის კონცეფცია (2019-2025);
- #03 - ფაკულტეტის განვითარების კონცეფცია (2019-2025);
- #04 - კათედრის განვითარების კონცეფცია (2019-2025);
- #05 - პროფესიული განათლების დეპარტამენტის განვითარების კონცეფცია (2019-2025);
- #06 - ერთიანი საინფორმაციო სივრცის განვითარების კონცეფცია (2019-2025)
- #07 - სამოქმედო გეგმები.

I. ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის შესახებ

1. ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი

შპს „ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი“ (შემდგომში - ბნსუ) წარმოადგენს „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის თანახმად დაფუძნებულ შეზღუდული პასუხისმგებლობის სამეწარმეო იურიდიულ პირს, დაფუძნებულია კერძო სამართლის იურიდიული პირის სამართლებრივი ფორმით, საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობით დადგენილი წესით მინიჭებული აქვს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების - სასწავლო უნივერსიტეტის - სტატუსი და მოქმედებს როგორც ავტონომიური უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება საქართველოს კონსტიტუციის, საქართველოში მოქმედი საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტების და მისი წესდების შესაბამისად.

- სრული სახელწოდება: შპს „ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი“
Ltd “Batumi Navigation Teaching University”
- საფირმო სახელწოდება: “ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი”
- შემოკლებული სახელწოდება: “ბნსუ” / “BNTU”
- იურიდიული მისამართი: საქართველო, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა, ხელვაჩაურის რაიონი,
დაბა მახინჯაური, თამარ მეფის გამზირი № 38
- საიდენტიფიკაციო კოდი: 245433623
- ლოგო:

2. ღირებულებები

- ჰუმანურობა, ტოლერანტობა და თანასწორობა;
- სინდისის, არჩევანის, გადაწყვეტილების მიღების, სიტყვისა და გამოხატვის თავისუფლება;
- გადაწყვეტილების ობიექტურობა, სამართლიანობა და გამჭვირვალობა;
- აკადემიური თავისუფლება, პასუხისმგებლობა და კეთილსინდისიერება.

3. ისტორია და დღევანდელი

ისტორია. 1999 წელს დაარსდა „ბათუმის საზღვაო კოლეჯი - მეზღვაურთა სკოლა“. რომლის ბაზაზე 2002 წელს ამოქმედდა საერთაშორისო საზღვაო მომზადების ცენტრი „მერკური“, რომელიც ემსახურება მეზღვაურთა მომზადება-გადამზადებასა და სერტიფიცირებას. 2007 – „ბათუმის საზღვაო კოლეჯი - მეზღვაურთა სკოლის“ ბაზაზე დაფუძნდა ბათუმის ნავიგაციის ინსტიტუტი - საერთაშორისო საზღვაო მომზადების ცენტრი“, შემდგომში (2008 წ.) მას ეწოდა „ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი“ (შემდგომში - ბნსუ) და 2013 წელს ავტორიზაციის საბჭოს გადაწყვეტილებით (№04, 15.02.2013) მიენიჭა ავტორიზაცია (საგანმანათლებლო საქმიანობის უფლება).

ბნსუ-ს მიღწევები (2013 - 2018)

საგანმანათლებლო საქმიანობა. 2013 წლიდან დღემდე ბნსუ წარმატებით ახორციელებს პროფესიულ და აკადემიურ უმაღლეს (ბაკალავრიატი, მაგისტრატურა) საგანმანათლებლო პროგრამებს. აკრედიტაციის საბჭოს გადაწყვეტილებით აკრედიტებულად ითვლება და დღეისათვის ბნსუ-ში ხორციელდება: საბაკალავრო საგანმანათლებლო პროგრამები - „გემის მექანიკა“ (№191, 10.12.2013), „საზღვაო ნავიგაცია“ (№190, 10.12.2013), „საერთაშორისო გადაზიდვების ორგანიზება და მართვა“ (№192, 10.12.2013), ერთობლივი (ქართულ-უკრაინული) პროგრამა „გემის ენერგეტიკული დანადგარები“ (№08, 24.07.2015); სამაგისტრო საგანმანათლებლო პროგრამა - „სატრანსპორტო ლოგისტიკა“ (№193, 10.12.2013). ასევე, ბნსუ ახორციელებს მეზღვაურთა მომზადების/გადამზადების და საწვრთნელ პროგრამებს (კურსებს).

ხარისხის მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტთან (ISO) შესაბამისობა. ხარისხის საერთაშორისო სერტიფიკატი არის საიმედოობის, ბნსუ-ში მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფის და მისი მუდმივი გაუმჯობესების, პერსონალის კომპეტენტურობის და საერთაშორისო დონეზე კონკურენტუნარიანობის გარანტი. ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის მიერ მიღებული შესაბამისობის სერტიფიკატები:

- Certificate of Quality Management System Conformity (ISO): ISO 9001:1994 (2000); ISO 9001:2000 (2004, 2008); ISO 9001:2008 (2009, 2011, 2014); ISO 9001:2015 (2017);
- Internation Certification Network: IQNet ISO9001:2000 (2008 წ.); IQNet ISO 9001: 2008 (2009, 2011, 2014 წ.); IQNet ISO 9001: 2015 (2017 წ.).

ბნსუ-ს, როგორც საზღვაო საგანმანათლებლო დაწესებულების, საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა (EXTERNAL AUDIT OF BNTU BY INTERNATIONAL MARITIME AUTHORITY)

- Russian Register Certification System - Certificate of Quality Management System Conformity (ISO 9001:1994, ISO 9001:2000, ISO 9001:2008, ISO 9001:2015);
- Euripean Maritime Safety Agency (EMSA) -ევროპის საზღვაო უსაფრთხოების სააგენტოს (EMSA) შემოწმება (2013);
- Recognition by Honduras Maritime Authority (2016);
- Recognition by Panama Maritime Authority (2016);

ბნსუ-ს, როგორც საზღვაო საგანმანათლებლო დაწესებულების, საქართველოში მიღებული შესაბამისობის დადასტურება (BNTU passes audit of Maritime Transport Agency of Georgia). ბნსუ-ს, როგორც საზღვაო საგანმანათლებლო დაწესებულების, აღიარება: საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს სსიპ საზღვაო ტრანსპორტის სააგენტოს მიერ გაცემული საზღვაო-საწვრთნელი დაწესებულების აღიარების სერტიფიკატი; საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს სსიპ საზღვაო ტრანსპორტის სააგენტოს ყოველწლიური აუდიტის შედეგები: intermediate, final audit (2014); intermediate, final audit (2015); intermediate, final audit (2016); final audit (2017).

ბნსუ - სამეცნიერო ჟურნალის თანადაფუძნებელი. 2016 წლიდან ბნსუ არის საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალის „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“ თანადაფუძნებელი.

საერთაშორისო დარგობრივ, საგანმანათლებლო, სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრირება

საერთაშორისო ორგანიზაციებში წევრობა



- IAMU - საერთაშორისო უნივერსიტეტების ასოციაციის წევრი;
- BSAMI - შავი ზღვის ქვეყნების საზღვაო ინსტიტუტების ასოციაციის წევრი;
- საგანმანათლებლო-სამეცნიერო თანამშრომლობის საერთაშორისო კონსორციუმის წევრი.

ბნსუ-ში განხორციელებული ვიზიტები

- Malta Maritime Authority Lino C. Vassallo Executive Director Merchant Shipping - მალტას საზღვაო ადმინისტრაციის აღმასრულებელი დირექტორი ლინო ჯ. ვასალო, (2013);
- Ministry of Communications and Works Department of Merchant Shipping, Costas Costaras Senior Marine Surveyor Head of Seafarers Division - კავშირგაბმულობისა და სამუშაოების სამინისტრო, სავაჭრო ნაოსნობის დეპარტამენტი (კვიპროსი, საბერძნეთი) მეზღვაურთა სამმართველოს უფროსი, საზღვაო სურვერი კოსტას კოსტარას (2014);
- Milbright Inc Shipping Company, General Director Murad Huade - „Milbright Inc Shipping Company“ სანაოსნო კომპანიის (მოსკოვი, რუსეთი) გენერალური დირექტორი მურად ჰუადე (2014);
- Academic Society of Michal Baludansky, Michal Varchola, President of Society - მიხაილ ბალუდიანსკის სამეცნიერო საზოგადოება (სლოვაკეთის რესპუბლიკა, კომიცი) პრეზიდენტი, დოქტორი, პროფესორი მიხაილ ვარხოლა (2015);
- „Baltic Group International“ (Riga, Latvia), BGI Operations Manager Vladimir Yakovlev - საკრუინგო კომპანიის „ბალტიკ გროუპ ინტერნეიშენალ“, ლატვიის-რიგის წარმომადგენლობის ოპერაციების მენეჯერი ვლადიმერ ვლადიმერ (2015);
- Admiral Makarov National University of Shipbuilding (Nikolaev, Ukraine), Vice-Rector Ph. D., Professor Eugeniy Trushliakov - ადმირალ მაკაროვის სახელობის გემთმშენებლობის ეროვნული უნივერსიტეტის (ქ. ნიკოლაევი, უკრაინა) პრორექტორი, პროფესორი ევგენი ტრუშლიაკოვი (2015);
- Piri Reis University (Turkey, Instambul) - პირი რეისის საზღვაო უნივერსიტეტის დელეგაცია, რექტორი ო. ერდოგანი, უნივერსიტეტის ლექტორები და სტუდენტები (2015);
- აზერბაიჯანის სახემწიფო საზღვაო აკადემიის პრორექტორი ზაჰიდ შარიფოვი (აკადემიასთან გაფორმდა ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმი, 2015);
- ვიორ ნორმედის სამხრეთ გუჯარათის უნივერსიტეტის (Veer Narmad South Gujarat University) ეკონომიკის დეპარტამენტის პროფესორი გაურანგ რამი (საჯარო ლექცია ბნსუ-ში, 2015);
- თურქეთის ტრანსპორტის, საზღვაო საქმეთა და კავშირგაბმულობის სამინისტროს რეგიონალური მენეჯერის მოადგილე იჰსან გუმრუქჟუ (2015);
- თურქეთის საზღვაო ადმინისტრაციის დელეგაცია: მეზღვაურთა სერტიფიცირების დეპარტამენტის უფროსი ჯემ ერდემი, ტრაპიზონის ნავსადგურის კაპიტანი - იჰსან გუმრუქჟუ და საზღვაო ექსპერტი - თოლგა სანალი (ვიზიტის მიზანი - საქართველოში არსებული მეზღვაურთა განათლებისა და სერტიფიცირების სტანდარტების შეფასება და ორ ქვეყანას - თურქეთსა და საქართველოს შორის მეზღვაურთა კომპეტენციის დამადასტურებელი სერტიფიკატების ორმხრივი აღიარების თაობაზე ურთიერთგაგების მემორანდუმის გაფორმება, 2015);
- უკრაინის, აზერბაიჯანის, სლოვაკეთის საზღვაო დარგისა და უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების წარმომადგენლები: ცენტრალური უკრაინის ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი - გ. კუზმენკო, ნიკოლაევის ადმირალ მაკაროვის სახელობის გემთმშენებლობის ეროვნული უნივერსიტეტის რექტორი ს. რიჟკოვი, ჩერნიგოვის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის რექტორი ს. შვარლეტი, აზერბაიჯანის სახელმწიფო საზღვაო აკადემიის პრორექტორი ზაჰიდ შარიფოვი (2015);
- NT Management S.A. (Cyprus, Greece), Operator Tamaz Katamadze - „NT Management S.A.“ სანაოსნო კომპანია (კვიპროსი, საბერძნეთი), მენეჯერი თამაზ კათამაძე (2016);
- ადმირალ მაკაროვის სახელობის გემთმშენებლობის ეროვნული უნივერსიტეტის (უკრაინა, ქ. ნიკოლაევი) რექტორი, პროფესორი, ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის საპატიო დოქტორი სერგეი რიჟკოვი (2016);
- ლატვიის კოლეჯების ასოციაციის პრეზიდენტი, რიგის საზღვაო კოლეჯის დირექტორი იანის სტიცენკო და მისი მოადგილე ლივია იანკოვსკას ვიზიტი (2016);
- საერთაშორისო საზღვაო ორგანიზაციის გენერალური მდივანი კიტაკ ლიმი (საერთაშორისო საზღვაო ფორუმის ფარგლებში), საქართველო ელჩი გაერთიანებულ სამეფოში თამარ ბერუჩაშვილი (2016);
- Ministry of Roads & Transportation Ports & Shipping Organization (Iran), Head of Seafarers Standards of Training Directorate Capt. N. Alipour - გზების & სატრანსპორტო ნავსადგურების & საზღვაო ორგანიზაციების სამინისტრო (ირანის ისლამური რესპუბლიკა), მეზღვაურთა მომზადებისა და სერტიფიცირების დირექტორატის უფროსი, შორეული ნაოსნობის კაპიტანი ნ. ალიპოურ (2016);
- I.R. of Iran Ministry of Roads & Urban Development Ports & Maritime Organization, Seafarers Affairs and International Specialized Agencies General Director Ali Akbar Marzban - ირანის ისლამური რესპუბლიკის გზების & სატრანსპორტო ნავსადგურების & საზღვაო ორგანიზაციების სამინისტროს მეზღვაურთა საქმეებისა და საერთაშორისო სპეციალიზირებული სააგენტოების გენერალური დირექტორი ალი აკბარ მარზბან (2016);
- Intercargo International Association of Dry Cargo Shipowners (London, United Kingdom), Intercargo Manager David Jones – INTERCARGO მშრალი ტვირთების გემთფლობელთა საერთაშორისო ასოციაციის (ლონდონი, ბრიტანეთი) მენეჯერი დევიდ ჯონსი (2016);
- Deniz Haber Ajansi (Turkey), Editor in Chief Recep Canpolat - თურქული საზღვაო გამომცემლობის „Deniz Haber“ (თურქეთი, სტამბული), მთავარი რედაქტორი, ბატონი რეჯებ ჯამბულატი (2017);
- არგენტინის ნაციონალური საზღვაო სასწავლებლის “Manuel Belgrano” წარმომადგენლის, საზღვაო მუზეუმის დირექტორი ჰორაციო-გილიერმო ვასკეს რივაროლა (წიგნის პრეზენტაცია, 2017);
- “Columbia Shipmanagement Ltd”-ს საკრუინგო კომპანიის ტრენინგ-მენეჯერი, შორეული ნაოსნობის კაპიტანი ფაოუზი ფარადი; ამავე კომპანიის ბათუმის წარმომადგენლობის დირექტორი ვლადიმერ შელია; ტრენინგ-მენეჯერი, შორეული ნაოსნობის კაპიტანი გიორგი კიკვიძე (2017);
- ადმირალ მაკაროვის სახელობის გემთმშენებლობის ეროვნული უნივერსიტეტის (უკრაინა, ნიკოლაევი) დელეგაცია: წარმომადგენლები და დეკანი, პროფესორი ო. რიჟკოვი (2017);
- ბნსუ-ში გამართული მეზღვაურის საერთაშორისო დღისადმი მიძღვნილი ტრადიციული საზეიმო მიღება (24.06.2017, რომელსაც ესწრებოდნენ საპატიო სტუმრები: საერთაშორისო საზღვაო ორგანიზაციის იურიდიული და საგარეო ურთიერთობების სამმართველოს დირექტორი, აშშ-ის სანაპირო დაცვის ადმირალი ფრედერიკ კეინი; მალტის რესპუბლიკის მუდმივი წარმომადგენელი საერთაშორისო საზღვაო ორგანიზაციაში ლინო ვასალო; საერთაშორისო საზღვაო სამართლის ინსტიტუტის დოქტორი ფელისიტი ატარდი; კომპანია „ქუინსვეის“ მფლობელი და გენერალურ მენეჯერი ვასილენო ტერზისი და ამავე კომპანიის წარმომადგენლები - კონსტანტინოს ტერზისი და ევანგელეოს კალიანოსი; საზღვაო გაზეთ „დენიზ ჰაბერის“ რედაქტორი რეჯებ ჯამბულატი;

საქართველოს სრულუფლებიანი ელჩი დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებულ სამეფოში, საქართველოს მუდმივი წარმომადგენელი საერთაშორისო საზღვაო ორგანიზაციაში თამარ ბერუაშვილი (2017);

- ბნსუ-ში გამართული მეზღვაურის საერთაშორისო დღისადმი მიძღვნილი მესამე საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია „თანამედროვე საზღვაო ტექნოლოგიები, სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები“ (24.06.2017), რომელშიც მონაწილეობდნენ: კიევის ტარას შევჩენკოს სახელობის ეროვნული უნივერსიტეტის პროფესორი ი. გრიშინოვა; ვადიმ ჰელტმანის სახელობის კიევის ეროვნული ეკონომიკური უნივერსიტეტის პროფესორი ი. კალენიუკი; ცენტრალური უკრაინის ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი გ. კუზმენკო; ნიკოლაევის ადმირალ მაკაროვის სახელობის გემთმშენებლობის ეროვნული უნივერსიტეტის რექტორი ს. რიკოვი; ჩერნიგოვის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის რექტორი ს. შვარლტი, აზერბაიჯანის სახელმწიფო საზღვაო აკადემიის პრორექტორი ზაჰიდ შარიფოვი. ასევე, სსიპ ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, სსიპ ბათუმის ხელოვნების უნივერსიტეტის, სსიპ საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის, სსიპ ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, შპს სასწავლო-საწვრთნელ ცენტრ „ანრის“ წარმომადგენლები;
- „აკადემიკოს ი. ბუგაის სახელობის საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკურ უნივერსიტეტის“ (კიევი, უკრაინა) პროფესორი გ. კუზმენკო (2018).

ბნსუ-ს პარტნიორები

უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები

- ადმირალ მაკაროვის სახელობის გემთმშენებლობის ეროვნული უნივერსიტეტი (ქ. ნიკოლაევი, უკრაინა);
- ლატვიის ტრანსპორტისა და კომუნიკაციის ინსტიტუტი (ქ. რიგა, ლატვია);
- ჩერნიგოვის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტი (ქ. ჩერნიგოვი, უკრაინა);
- მიხაილ ბალუდიანსკის აკადემიური საზოგადოება (ქ. კომიცი, სლოვაკეთი);
- თურქეთის შავი ზღვის ტექნიკური უნივერსიტეტი (ქ. ტრაბზონი, თურქეთი);
- ბაქოს საზღვაო აკადემია (ქ. ბაქო, აზერბაიჯანი);
- კიევის სახელმწიფო საზღვაო ტრანსპორტის აკადემია (ქ. კიევი, უკრაინა);
- უკრაინის საზღვაო მეცნიერებათა, ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების საერთაშორისო აკადემია (ქ. ნიკოლაევი, უკრაინა);
- ვარშავის მენეჯმენტის უნივერსიტეტი (ქ. ვარშავა, პოლონეთი);
- უსაფრთხოების მენეჯმენტის უნივერსიტეტი (ქ. კომიცი, სლოვაკეთი);
- კომიცი ტექნოლოგიური უნივერსიტეტი (ქ. კომიცი, სლოვაკეთი);
- ჩეხეთის ტექნოლოგიური უნივერსიტეტი პრადაში (ქ. პრადა, ჩეხეთი);
- პირი რეისის საზღვაო უნივერსიტეტი (ქ. სტამბული, თურქეთი).

ბნსუ-ს პარტნიორები - დარგობრივი ორგანიზაციები

- „Poseidon“;
- „Iberia Navigation +“;
- „Fregat“;
- „Elseri“;
- „International Maritime Group“;
- „Baltic Group International, Georgia“;
- „Eurostar Marine“;
- „Aries“;
- „NONAT XXI“;
- შპს „გზა“;
- შპს „ბმს გორგია“;
- BATOS SHIPPING LTD (სააგენტო, საექსპედიციო კომპანია);
- INFLOT BATUMI LTD (სააგენტო, საექსპედიციო კომპანია);
- TERO MARITIME AGENCY LTD (სააგენტო, საექსპედიციო კომპანია);
- შპს „კარგო ტრანს გრუპი“;
- შპს „ჯეო ტრანს გრუპი“ (საექსპედიციო გადამზიდავი კომპანია);
- შპს „ბათუმის რეილ გრუპი“;
- შპს „ემ ერ ჯი ლიმიტედ“.

შპს „საგითარუსი“ - მეზღვაურთა სამედიცინო ცენტრი, სადაც ბნსუ-ს აბიტურიენტები, სტუდენტები, პროფესიული სტუდენტები, კურსდამთავრებულები, სხვ. გადიან სამედიცინო შემოწმებას. ამავე დაწესებულების ხელშეწყობით ბნსუ ახორციელებს სოციალური დახმარების პროგრამებს.

ა(ა)იპ ეკონომიკური კვლევების ეროვნული ინსტიტუტი, რომელთანაც პარტნიორობამ ხელი უნდა შეუწყოს ერთობლივი პროექტების განხორციელებას და ამ პროექტებში ბნსუ-ს აკადემიური პერსონალის და სტუდენტების სამეცნიერო საქმიანობაში ჩართულობას.

4. 2013-2018 პერიოდის შემაჯავებელი შედეგები

განვითარების სტრატეგიული გეგმა (2013-2018). ბნსუ-ს განვითარების სტრატეგიული გეგმის შესრულება მოხდა ორ ეტაპად:

I ეტაპი (2013-2015) – ძირითადი ამოცანა: ბნსუ-ს განვითარების მყარი საფუძვლების (სისტემის) შექმნა, ადამიანური, მატერიალური, ფინანსური და საინფორმაციო რესურსების კონცენტრაციის საფუძველზე ბნსუ-ს საქმიანობის შინაარსობრივი, მეთოდოლოგიური, საორგანიზაციო და სამეცნიერო სფეროების სრულყოფა და თანამედროვე კონკურენტუნარიანი ინფრასტრუქტურის ჩამოყალიბება;

II ეტაპი (2016-2018) – ძირითადი ამოცანა: ბნსუ-ს, წარმატებულ საგანმანათლებლო დაწესებულებად ჩამოყალიბება, რაც უზრუნველყოფს ბნსუ-ს მისიის რეალიზებას და ბნსუ-ს მდგრად განვითარებას.

განვითარების სტრატეგიული გეგმის (2013-2018) შესრულებას უზრუნველყოფდა ბნსუ-ს ყოველწლიური სამოქმედო გეგმები. განვითარების სტრატეგიული გეგმაში (2013-2018) შედიოდა განვითარების პროგრამები:

1. საგანმანათლებლო საქმიანობის განვითარების პროგრამა



- 1.1. მიზანი: ბნსუ-ში აკადემიური უმაღლესი და პროფესიული განათლების სისტემის სრულყოფა, თვისობრივი მაჩვენებლების ზრდა, სასწავლო პროცესის ორგანიზებაში თანამედროვე მიღწევების ინტეგრაცია, ინოვაციური საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების დანერგვა, სასწავლო პროცესის სინფორმაციო უზრუნველყოფის ეფექტური თანამედროვე სისტემის შექმნა, ბნსუ-ს პოზიციების გაძლიერება საქართველოს საგანმანათლებლო სივრცეში.
- 1.2. მოსალოდნელი შედეგი: საგანმანათლებლო სფეროში ბნსუ-ს კონკურენტუნარიანობის ამაღლება; საერთაშორისო სტანდარტებთან ბნსუ-ს შესაბამისობა; ბნსუ-ს კურსდამთავრებულების კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა.
- 1.3. პროგრამის რეალიზაციის უზრუნველყოფა: ფინანსური, ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები.
2. სამეცნიერო საქმიანობის განვითარების პროგრამა
 - 2.1. მიზანი: ბნსუ-ს სტუდენტების და საგანმანათლებლო პროგრამების განმახორციელებელი პირების პოტენციალის რეალიზება.
 - 2.2. მოსალოდნელი შედეგი: ბნსუ-ში საგანმანათლებლო პროცესში ჩართული პერსონალის კვლევითი აქტივობის გაზრდა, ბნსუ-ს საგანმანათლებლო საქმიანობაში მეცნიერების და ტექნიკის თანამედროვე მიღწევების და ინოვაციური კვლევების შედეგების გათვალისწინება, საერთაშორისო სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრაცია.
 - 2.3. პროგრამის რეალიზაციის უზრუნველყოფა: ფინანსური, ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები.
3. სოციალური და აღმზრდელი თვისებების განვითარების პროგრამა
 - 3.1. მიზანი: კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბება; ცხოვრების ჯანსაღი წესის პროპაგანდა; სააღმზრდელო გარემოს ფორმირება, ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებებისადმი პატივისცემის, სამართლიანობის, თანასწორობის, პასუხისმგებლობის პრინციპების დამკვიდრება.
 - 3.2. მოსალოდნელი შედეგი: სტუდენტებში მოქალაქეობრივი პოზიციის ჩამოყალიბება; სტუდენტების კულტურული დონის ამაღლება, მათ მიერ ქვეყნის ისტორიული, კულტურული და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების გაზიარება; სტუდენტების ფიზიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება, ცხოვრების ჯანსაღი წესის დაცვა.
 - 3.3. პროგრამის რეალიზაციის უზრუნველყოფა: ფინანსური, ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები.
4. საინფორმაციო საქმიანობის განვითარების პროგრამა
 - 4.1. მიზანი: საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის ხარისხის გაზრდა საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ინოვაციების დანერგვის და გამოყენების შედეგად.
 - 4.2. მოსალოდნელი შედეგი: ბნსუ-ს საქმიანობის საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის მოდერნიზება და ადმინისტრაციული, საგანმანათლებლო, სასწავლო და სამეცნიერო პროცესების მართვის გაუმჯობესება.
 - 4.3. პროგრამის რეალიზაციის უზრუნველყოფა: ფინანსური, ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები.
5. სასწავლო უნივერსიტეტის საერთაშორისო თანამშრომლობის პროგრამა
 - 5.1. მიზანი: საერთაშორისო სამეცნიერო და საგანმანათლებლო სივრცეში ინტეგრაცია; უცხოელ პარტნიორებთან ინფორმაციის გაცვლა და მათი გამოცდილების გაზიარებით ბნსუ-ში სტაბილური განათლების სისტემის ჩამოყალიბება.
 - 5.2. მოსალოდნელი შედეგი: ბნსუ-ს ჩართულობა საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში; ბნსუ-ში უწყვეტის განათლების სისტემის ჩამოყალიბება და საგანმანათლებლო პროცესის წარმართვა მსოფლიო ტენდენციებისა და ინოვაციური მიდგომების გათვალისწინებით.
 - 5.3. პროგრამის რეალიზაციის უზრუნველყოფა: ფინანსური, ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები.
6. განათლების ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის განვითარების პროგრამა
 - 6.1. მიზანი: სასწავლო პროცესის და განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა; საქართველოს კანონმდებლობით და საერთაშორისო სტანდარტებით დადგენილ მოთხოვნებთან საგანმანათლებლო საქმიანობის შესაბამისობის უზრუნველყოფა.
 - 6.2. მოსალოდნელი შედეგი: საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი სტანდარტების შესაბამისად საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება და სასწავლო პროცესის წარმართვა; სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებული საგანმანათლებლო სივრცის შექმნა პედაგოგიური და ორგანიზაციული ასპექტების მერყის შედეგად; პიროვნული განვითარების შესაძლებლობა; შიდა და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში და შრომის ბაზარზე კონკურენტუნარიანი, თანამედროვე მოთხოვნათა შესაბამისი კომპეტენციების მქონე კურსდამთავრებულის მომზადება.
 - 6.3. პროგრამის რეალიზაციის უზრუნველყოფა: ფინანსური, ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები.
7. მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარების პროგრამა
 - 7.1. მიზანი: მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარება და სრულყოფა; საგანმანათლებლო პროგრამების სპეციფიკის გათვალისწინებით სასწავლო პროცესის მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა.
 - 7.2. მოსალოდნელი შედეგი: სასწავლო პროცესის წარმართვისათვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი პირობების შექმნა; თანამედროვე რესურსებით სასწავლო პროცესის უზრუნველყოფა.
 - 7.3. პროგრამის რეალიზაციის უზრუნველყოფა: ფინანსური, ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები.
8. PR –ის პროგრამა
 - 8.1. მიზანი: ბნსუ-ს შესახებ ინფორმაციის შექმნა გავრცელება; ბნსუ-ს მიმართ ინტერესის ფორმირება, დადებითი იმიჯის შექმნა.
 - 8.2. მოსალოდნელი შედეგი: ბნსუ-ს, როგორც თანამედროვე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების, იმიჯის შექმნა.
 - 8.3. პროგრამის რეალიზაციის უზრუნველყოფა: ფინანსური, ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები.

შემაჯავებელი შეფასება. შედეგების განხილვის შედეგად ბნსუ-ს თანასაზოგადოებამ მიიჩნია, რომ:

- ბნსუ-ს სტრატეგიული გეგმა ეყრდნობოდა ბნსუ-ს მისიას, განვითარების სტრატეგიულ პრიორიტეტებსა და მიზნებს და ითვალისწინებდა საქართველოს და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სტანდარტებს, ბნსუ-ს ძირითად ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებს და რისკებს. განვითარების სტრატეგიული გეგმა იყო შემუშავებული ბნსუ-ს რეალური რესურსებისა და შიდა პოტენციალის გათვალისწინებით. განვითარების პროგრამების განხორციელებამ უზრუნველყო ეტაპობრივად ბნსუ-ს საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესება, ინოვაციების დანერგვა, პროგრამების შესრულება ბნსუ-ს შიდა პოტენციალის (ადამიანური, მატერიალური, ფინანსური რესურსები) გამოყენებით და სხვ., პროგრამების შესრულების მონიტორინგმა ხელი შეუწყო ამ პროცესებზე დაკვირვებას და დასახული მიზნების მიღწევას;
- 2013-2018 წწ. ჩამოყალიბდა ბაზა ბნსუ-ს შემდგომი მდგრადი და თანმიმდევრული განვითარებისათვის. ბნსუ-მ მიიღო მონაწილეობა საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციებში, ასევე იყო მათი ორგანიზატორი და მასპინძელი. ბნსუ-ში განხორციელდა საზღვაო სფეროს საერთაშორისო ექსპერტების და საკრუინგო კომპანიების წარმომადგენლების ვიზიტები, რომლებმაც დადებითად შეაფასეს ბნსუ-ს საქმიანობა, რაც დასტურდება შესაბამისი დოკუმენტებით. ამ მიმართულებით მალთან მნიშვნელოვანი იყო საერთაშორისო საზღვაო ორგანიზაციის (IMO) გენერალური მდივნის - კიტაკ ლიმის გაცნობითი ვიზიტი (2016). ასევე, ამ პერიოდში ბნსუ-მ გაიარა რესერტიფიცირება და მეექვსედ მიიღო შესაბამისობის სერტიფიკატი ISO 9001:2015. 2013-2018 წლებში



ბნსუ გახდა IAMU - საერთაშორისო უნივერსიტეტების ასოციაციის წევრი, BSAMI - შავი ზღვის ქვეყნების საზღვაო ინსტიტუტების ასოციაციის წევრი, საგანმანათლებლო-სამეცნიერო თანამშრომლობის საერთაშორისო კონსორციუმის წევრი, საერთაშორისო რეცენზირებადი რეფერირებადი ჟურნალის თანადამარსებელი. საგანმანათლებლო საქმიანობაც წარმატებული იყო - ბნსუ-ს ყველა უმაღლესმა საგანმანათლებლო პროგრამამ გაიარა აკრედიტაცია, პროგრამების მოთხოვნადობა იზრდება, რაც მეტყველებს მომხმარებელთა მოლოდინებთან თანხვედრაზე. ბნსუ-მ განაახლა და გაამრავალფეროვნა მატერიალური რესურსები, რამდენიმე ათასი ერთეულით გაიზარდა ბიბლიოთეკის ფონდი. ბნსუ დაამყარა პარტნიორული ურთიერთობები უცხოეთის უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, გაამყარა კავშირები დარგობრივ ორგანიზაციებთან, აქტიური მონაწილეობა მიიღო რეგიონის ცხოვრებაში, თავადაც ჩაატარა არაერთი კულტურული, სპორტული, შემეცნებითი, საქველმოქმედო ღონისძიება;

- საანგარიში პერიოდში გაიზარდა/გაუმჯობესდა: რეგიონის ცხოვრებაში ბნსუ-ს ინტერგრირების დონე, ბნსუ-ს საგანმანათლებლო საქმიანობის ორგანიზება, სასწავლო პროცესის უზრუნველყოფისა და საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების ხარისხი, საგანმანათლებლო პროგრამების რესურსებით უზრუნველყოფა, ბნსუ-ს აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო საქმიანობის ხელშეწყობა და სხვ. უცხოეთის უნივერსიტეტებთან და ცენტრებთან ურთიერთობების დამყარებაზე და განვითარებაზე მიმართულმა პოლიტიკამ შესაძლებელი გახადა საერთაშორისო დონეზე ბნსუ-ს იმიჯის გაზრდა, საერთაშორისო კონსორციუმებში ბნსუ-ს ჩართულობა, ერთობლივი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება-განხორციელება, საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციებში ბნსუ-ს პერსონალის მონაწილეობა და სხვ. დანერგულმა ხარისხის მეტეჯმენტის სისტემამ უზრუნველყო საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების და სასწავლო პროცესის ორგანიზების ხარისხის შესაბამისობა უმაღლესი განათლების ევროპულ სტანდარტებთან. გაიზარდა ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროგრამების კურსდამთავრებულთა მომზადების ხარისხი და მათი დასაქმების მაჩვენებელი. ბნსუ-ს სტუდენტებმა და პერსონალმა აქტიური მონაწილეობა მიიღეს სამოქალაქო, კულტურული და სოციალური ხასიათის ღონისძიებებში, გაუმჯობესდა სტუდენტების ხელშეწყობის სერვისები. მუდმივი ყურადღება ექცეოდა სასწავლო-სამეცნიერო საქმიანობის მატერიალური და საინფორმაციო უზრუნველყოფის საკითხებს, რამაც გაუმჯობესა ბნსუ-ს ინფრასტრუქტურა, სრულად უზრუნველყო საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელება, ბიბლიოთეკის ფონდების შევსება და ელ. ფორმატში ამ ფონდებით სარგებლობა, საერთაშორისო საბიბლიოთეკო ფონდების გამოყენება, სტუდენტებისთვის და პერსონალისთვის კომფორტული გარემოს შექმნა;
- ადამიანური, მატერიალური, ფინანსური და საინფორმაციო რესურსების კონსოლიდაციამ უზრუნველყო: ბნსუ-ს საქმიანობის საგანმანათლებლო, მეთოდოლოგიური, საორგანიზაციო და სამეცნიერო სფეროების სრულყოფა, საერთაშორისო მოთხოვნების შესაბამისი ინფრასტრუქტურის შექმნა, ბნსუ-ს თანამედროვე წარმატებულ და კონკურენტუნარიან უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებად ჩამოყალიბება, მისი სტაბილურობის და მდგრადი განვითარების საფუძვლების შექმნა.

ძლიერ მხარეებად იქნა მიჩნეული:

- ბნსუ-ს სტაბილურობა და საქმიანობის მრავალწლიანი გამოცდილება. სტაბილურობის შენარჩუნებასა და განვითარებაზე ორიენტირებული სტრატეგია;
- საერთაშორისო საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და დარგობრივ სივრცეში ინტეგრირება, საერთაშორისო აღიარება და საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა;
- საგანმანათლებლო საქმიანობის მრავალწლიანი გამოცდილება. ყველა უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამის აკრედიტაცია. საგანმანათლებლო პროგრამებზე სტაბილური მოთხოვნადობის შენარჩუნება (ძირითადად საზღვაო სფეროს საგანმანათლებლო პროგრამები და მომზადება/გადამზადების კურსები);
- მართვის გამჭვირვალე მეთოდები. ბნსუ-ს ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული მართვის რაციონალური კომბინაცია. ბნსუ-ს სხვადასხვა ღონისძიებებში პერსონალის ჩართულობა;
- ბნსუ-ს ფუნქციონირებისთვის აუცილებელი ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური რესურსების არსებობა;
- საერთაშორისო სტანდარტებთან ბნსუ-ს პერსონალის კომპეტენციის, ინფრასტრუქტურის და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შესაბამისობა. ხარისხის მართვის მექანიზმების არსებობა და მოქმედება. სტუდენტზე ორიენტირებული გარემოს შექმნა. სტუდენტების და პერსონალის განვითარებისა და ინიციატივების ხელშეწყობა;
- უცხოელ პარტნიორ-დაწესებულებებთან გაფორმებული ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმები, გაცვლითი პროგრამების განხორციელების, ერთობლივი პროექტების, კონფერენციების, სხვ. ჩატარების შესაძლებლობა;
- პოტენციურ დამსაქმებლებთან გაფორმებული მემორანდუმები, ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება-მოდულირებაში მათი ჩართულობა, ბნსუ-ს კურსდამთავრებულთა დასაქმების ხელშეწყობის შესაძლებლობა.

ამავდროულად გამოიკვეთა გარკვეული ნაკლოვანებები, ასე, მაგ.: ბნსუ-ს განვითარების პროგრამების განხორციელებისას მხოლოდ ბნსუ-ს ადმინისტრაციულ რესურსზე გათვლა; განვითარების რამდენიმე პროგრამის შემთხვევაში არ იყო განსაზღვრული მიზნების მიღწევის გაზომვადი მაჩვენებლები, რამაც გაართულა პროგრამის შესრულების მართვა. საწყის ეტაპზე არასაკმარისად მოხდა ამ პროგრამების აქტუალობის შესახებ ბნსუ-ს თანასაზოგადოების ინფორმირება, რაც აფერხებდა ამ პროგრამების განხორციელებას და ამცირებდა ამ მიმართულებით ბნსუ-ს თანასაზოგადოების აქტივობას და მოტივაციას. არასაკმარისად იყო გამოყენებული ბნსუ-ს საერთაშორისო პარტნიორული ურთიერთობები, რამაც გამოიწვია, მაგ., გაცვლითი პროგრამების არარსებობა, ბნსუ-ს მოქმედ საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებაში უცხოელი სპეციალისტების ნულოვანი, ხოლო ბნსუ-ს სტუდენტებისთვის ტრენინგების, მასტერ-კლასების და სხვ. ჩატარებაში - არასაკმარისი ჩართულობა. ასევე, სუსტ მხარეებად იქნა მიჩნეული:

- სუსტი მარკეტინგი, ეფექტიანი რეკლამის არარსებობა;
- ბნსუ-ს მიერ მომხმარებლისთვის შეთავაზებული საგანმანათლებლო, განსაკუთრებით სამაგისტრო, პროგრამებისა და პროგრამული მიმართულებების სიმწირე, ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების შეთავაზებაში ჩამორჩენა სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან შედარებით. გაცვლითი პროგრამის არ არსებობა, უცხოელი სტუდენტების არარსებობა;
- კურიკულუმისაგან დაამოუკიდებელი საქმიანობით სწავლების სუბიექტთა არასაკმარისი დაინტერესება, მათთვის შეთავაზებული სერვისების ხარისხის გაუმჯობესების აუცილებლობა და ახალი მექანიზმების შემუშავების საჭიროება;
- რიგ შემთხვევაში ბნსუ-ს აკადემიური პერსონალის ინერტულობა და კონსერვატიზმი, კურიკულუმისაგან დაამოუკიდებელი საქმიანობით სტუდენტების არასაკმარისი ხელშეწყობა. ასევე, დაბალი, რიგ შემთხვევაში - ნულოვანი აქტივობა და ფორმალური მიდგომა სამეცნიერო საქმიანობისადმი;
- პერსონალის მონეტარული და არამონეტარული სტიმულირების დასახვეწი სისტემა;
- ერთიანი საინფორმაციო სივრცის განვითარების საჭიროება. ბიბლიოთეკის ელ. ბაზის გამოყენების არასაკმარისი ეფექტიანობა;
- საგანმანათლებლო საქმიანობაში ელექტრონული სწავლების ტექნოლოგიების გამოყენების გასაუმჯობესებელი დონე;
- ბნსუ-ს პერსონალის მიერ სხვადასხვა პროექტების მომზადების, სტუდენტებისთვის და პერსონალისთვის ტრენინგების, მასტერ-კლასების და სხვ. როდენობა;



- ახალგაზრდა კვალიფიციური კადრების დეფიციტი, უცხოელი სპეციალისტების არარსებობა;
- ინტერნაციონალიზაციის არასაკმარისი დონე, ბნსუ-ს მიერ გაფორმებული ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმის არასაკმარისად ან საერთოდ არ გამოყენება.

განხილვის შედეგად მიჩნეულ იქნას, რომ 2013-2018 წლის განვითარების გეგმა შეიძლება ჩაითვალოს შესრულებულად.

მომდევნო სტრატეგიული განვითარების გეგმის (2019-2025) შემუშავებისას ბნსუ-მ უნდა გამოიყენოს არსებული შესაძლებლობები:

- რეაგტორიზაციის და რეაკრედიტაციის შემთხვევაში ბნსუ-ს შემდგომი განვითარება;
- საზოგადოების ინფორმირების და ბნსუ-ს პოპულარიზაციის გზით მის მიერ შეთავაზებული პროდუქტით და მომსახურებით დაინტერესების და მოთხოვნადობის გაზრდა;
- ბნსუ-ს პარტნიორი დაწესებულებების (უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები, პოტენციური დამსაქმებლები) პოტენციალის გამოყენებით მომხმარებლისთვის საინტერესო ახალი, მათ შორის გაცვლითი და ერთობლივი საგანმანათლებლო პროგრამების შეთავაზება, მოქმედი საგანმანათლებლო პროგრამების მოდიფიცირება მეცნიერების და პრაქტიკის თანამედროვე ტენდენციებისა და შრომის ბაზრის მოთხოვნათა გათვალისწინებით;
- უცხოელ პარტნიორ-დაწესებულებებთან და საქართველოს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან აქტიური თანამშრომლობა - მათი გამოცდილების გაზიარების, ერთობლივი პროექტების, პროგრამების, ტრენინგების და სხვ. ჩატარების, ამ ღონისძიებებში ბნსუ-ს სტუდენტების და აკადემიური პერსონალის მონაწილეობის, სტუდენტების და პერსონალის განვითარების მიმართულებით და სხვ.
- ახალი თანამშრომლობითი ურთიერთობების დამყარების შესაძლებლობა.

ასევე, ბნსუ-მ უნდა რეალურად შეაფასოს და შესაძლო მინიმუმამდე დაიყვანოს შემდეგი გარემოებებით შექმნილი საფრთხეები:

- 2018 წელს ავტორიზაციის და უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის ვადის ამოწურვა;
- ავტორიზაციის გავლა ახალი (არააპრობირებული) სტანდარტების პირობებში;
- საგანმანათლებლო სფეროში არსებული მაღალი კონკურენცია და მისი ყოველწლიური ზრდა - ბაზარზე ახალი საგანმანათლებლო დაწესებულებების შემოსვლა, მოქმედი საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სტუდენტთა ზღვრული რაოდენობის გაზრდა, საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ შეთავაზებულ - ბნსუ-ს ანალოგიურ საგანმანათლებლო პროდუქტზე სწავლის საფასურის დაწევა და მოთხოვნადობის ზრდა, აბიტურიენტთა რიცხვის შემცირება და სხვ.;
- არაჯანსაღი კონკურენცია სახელმწიფო დაფინანსების მქონე დაწესებულებების მხრიდან;
- მომხმარებელთა ინტერესებისა და მოთხოვნების შეცვლა და ბნსუ-ს რიგ საგანმანათლებლო პროგრამებზე მოთხოვნადობის შემცირება. ქვეყანაში შრომის ბაზრის არასაკმარისი განვითარება და არაპროგნოზირებადი ტენდენციები. საზღვაო ტრანსპორტის სფეროში დამსაქმებლების - საქართველოს გემთმფლობელი კომპანიების არარსებობა;
- ქვეყანაში მოსახლეობის დაბალი გადახდისუნარიანობა.

სტრატეგიული განვითარების გეგმის (2019-2025) შემუშავებისას რეკომენდებულია შემდეგ ასპექტებზე ყურადღების გამახვილება:

- ბნსუ-ს პოპულარიზაციის მიზნით საზოგადოების ინფორმირების ქმედითი მექანიზმების გამოყენება;
- ბნსუ-ს კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების მიზნით შრომისა და საგანმანათლებლო ბაზრის მოთხოვნების და ტენდენციების გათვალისწინება, ბნსუ-ში არსებული რესურსების და/ან ახალი რესურსების მოზიდვის შესაძლებლობის გამოყენებით ახალი საგანმანათლებლო პროდუქტის შექმნა, მოქმედი პროგრამების მოდიფიცირების საჭიროების დადგენა, საჭიროების შემთხვევაში - მოდიფიცირება;
- ბნსუ-ს და შრომის ბაზრის შორის კავშირის გაძლიერება, ახალი პარტნიორების - პოტენციური დამსაქმებლების ძიება და პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება;
- კურიკულუმისაგან დამოუკიდებელი საქმიანობით სტუდენტების დაინტერესების გაზრდა. დამატებითი განათლების მიღების (ბნსუ-ს ტრენინგ-ცენტრი, ენების სკოლა და სხვ.) მოტივაციის ჩამოყალიბება;
- სტუდენტთა კურიკულუმისაგან დამოუკიდებელი საქმიანობის ხელშეწყობაში და სამეცნიერო, კვლევითი და/ან დარგობრივი მიმართულებით საქმიანობაში ბნსუ-ს პერსონალის ჩართულობის გაზრდა. მოტივაციის სისტემის სრულყოფა;
- მეცნიერებისა და პრაქტიკის თანამედროვე მიღწევების გაზიარების მიზნით საქართველოს და უცხოეთის პარტნიორ-უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან ერთობლივი ტრენინგების, სემინარების, მასტერ-კლასების და სხვ. ჩატარება;
- დადებული მემორანდუმების სრულად ამოქმედება და ყველა შესაძლებლობის გამოყენება, მათ შორის: უცხოელ პარტნიორ უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან გაცვლითი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება-განხორციელება, მეცნიერებისა და პრაქტიკის თანამედროვე მიღწევების გაზიარების მიზნით საქართველოს და უცხოეთის პარტნიორ საგანმანათლებლო და არასაგანმანათლებლო დაწესებულებებთან ერთობლივი სემინარების, ტრენინგების, მასტერ-კლასების ჩატარება და სხვ.;

2019-2025 წ. განვითარების გეგმის შემუშავებისას უნდა იქნეს გათვალისწინებული ზემოთ მითითებული შენიშვნები. ასევე:

- სტრატეგიული გეგმაში უნდა იყოს გათვალისწინებული ბნსუ-ს ერთ-ერთ პრიორიტეტად მიჩნეული უწყვეტი განათლების და მთელი სიცოცხლის განმავლობაში განათლების პრინციპების მხარდაჭერა. „საინფორმაციო საქმიანობის განვითარების პროგრამას“ ეწოდოს „ერთიანი საინფორმაციო სივრცის განვითარების პროგრამა“ შესაბამისი ასპექტების გათვალისწინებით;
- სტრატეგიული გეგმა უნდა დაეყრდნოს ბნსუ-ს განვითარების უკვე არსებულ განვითარების სტრატეგიებს და განვითარების პროგრამებს და იყოს ორიენტირებული განვითარების სტრატეგიული გეგმის (2013-2018) შესრულებით მიღწეული შედეგების გამყარებაზე და გაუმჯობესებაზე, რისი შესრულება უნდა იყოს უზრუნველყოფილი შესაბამისი სამოქმედო გეგმებით და მათი შესრულების მონიტორინგით.



II. განვითარების სტრატეგია. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1. განვითარების სტრატეგია. სტრატეგიული დაგეგმვა

ბნსუ-ს განვითარების სტრატეგიის (შემდგომში - სტრატეგიის) ჩამოყალიბებისა და განვითარების დაგეგმვის აუცილებლობა განპირობებულია ბნსუ-ს სტაბილურობის შენარჩუნებისა და მდგრადი განვითარებისთვის პირობების შექმნის, მომხმარებლისთვის აქტუალური ხარისხიანი პროდუქტის შეთავაზების, ხარჯების რაციონალურად დაგეგმვის, კონკურენტუნარიანობის შემარჩუნების, საზოგადოების და პარტნიორთა მოლოდინებთან ადაპტირების აუცილებლობით.

სტრატეგია არის ზოგადი, არადეტალიზირებული ხედვა, რომელიც მიმართულია ბნსუ-ს მისიის და პრიორიტეტების რეალიზებაზე. სტრატეგია:

- უნდა შეესაბამებოდეს ბნსუ-ს მისიას და იყოს მიმართული დასმული ამოცანების შესრულებაზე;
- უნდა ეყრდნობოდეს ბნსუ-ს შიდა პოტენციალს და რესურსებს, ქმნიდეს პირობებს ბნსუ-ს პოტენციალის აქტუალიზაციისა და გაძლიერებისთვის და უზრუნველყოფდეს ბნსუ-ს საქმიანობის რენტაბელობას;
- უნდა იყოს მიმართული ბნსუ-ს სტაბილურობის შენარჩუნებასა და მდგრად განვითარებაზე, შესაძლო რისკების შემცირებაზე და დადებითი შედეგების რეალისტურ განსაზღვრაზე.

სტრატეგიაზე გავლენას ახდენს სხვადასხვა ფაქტორები, მათ შორის:

- ადგილობრივი და საერთაშორისო კონკურენცია (ბნსუ მონაწილეობს შრომის ბაზარზე არსებულ საერთაშორისო კონკურენციაში, რადგან მისი კურსდამთავრებულები იმუშავენ საერთაშორისო კონკურენციის პირობებში);
- ბნსუ-ს მიერ საზოგადოებისთვის შეთავაზებული პროდუქტისა და მომსახურების სპეციფიკა, მომხმარებელთა, დამკვეთთა და შემძენთა ინტერესები:
 - სწავლების სუბიექტების შემთხვევაში ეს არის თანამედროვე ცოდნის მიღებისა და მომავალი პროფესიისთვის აქტუალური უნარების შეძენის შესაძლებლობა, სწავლების პროცესის ორგანიზების ხარისხი და თანამედროვე რესურსებით უზრუნველყოფის დონე, გაცვლით პროგრამებში, სამეცნიერო, კვლევითი, პრაქტიკული თუ შემოქმედებითი ხასიათის პროექტებში მონაწილეობის შესაძლებლობა, პრაქტიკის გავლა პროფილურ დაწესებულებებში და პოტენციურ დამსაქმებელთან კონტაქტის დამყარების შესაძლებლობა, სხვადასხვა ტრენინგებში, მასტერ-კლასებში მონაწილეობის და დამატებითი საკვალიფიკაციო დოკუმენტების მიღების შესაძლებლობა, სწავლების სუბიექტთა მხარდაჭერის/ხელშეწყობის სერვისების არსებობა და მათი გამოყენების შესაძლებლობა და სხვ.;
 - დამსაქმებლების შემთხვევაში - რამდენად შეესაბამება შრომის ბაზრის მოთხოვნებს კურსდამთავრებულის კომპეტენციები, რამდენად ეფექტურად და ხარისხიანად შეუძლია კურსდამთავრებულს მასზე დაკისრებული ვალდებულებების შესრულება, სამუშაო გარემოში ადაპტირება და სხვ.;
 - ბნსუ-ს დამკვეთს და მისი პროდუქტის შემძენს წარმოადგენს საზოგადოება, რომელიც ორიენტირებულია არამხოლოდ სათანადო კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტების მოძიებაზე, არამედ საზოგადოების წევრის პიროვნული, ინტელექტუალური და კულტურული განვითარების მოთხოვნილების დაკმაყოფილებაზე.

ბნსუ-ს განვითარების სტრატეგიულ მიმართულებებს აერთიანებს ბნსუ-ს განვითარების კორპორაციული სტრატეგია, რომლის რეალიზება ხდება განვითარების პროგრამების მეშვეობით.

2. სტრატეგიის შემუშავებაში მონაწილე სუბიექტები

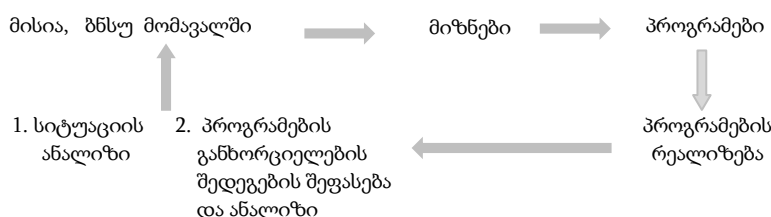
სტრატეგიის შემუშავებაში და განხილვა-შეფასებაში მონაწილე სუბიექტებია ბნსუ-ს თანასაზოგადოება (დამფუძნებლები, სწავლების სუბიექტები, პერსონალი), ბნსუ-ს კურსდამთავრებულები, პარტნიორი დაწესებულებები (უმადლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების, პოტენციური დამსაქმებლები), მენეჯმენტის სპეციალისტები-კონსულტანტები.

ბნსუ-ს განვითარების სტრატეგიის შემუშავება იყო ინიცირებული ბნსუ-ს წარმომადგენლობითი საბჭოს მიერ, რომლის გადაწყვეტილებით შეიქმნა სამუშაო ჯგუფი (ხელმძღვანელი - ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი-კანცლერი, ჯგუფის წევრები - სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები, ISO-ს და IMO-ს სტანდარტებთან შესაბამისობაზე პასუხისმგებელი პირები, სტუდენტთა და პროფესიულ სტუდენტთა თვითმმართველობის თავმჯდომარე, სტრატეგიული მენეჯმენტის სპეციალისტი). ჯგუფის ფუნქცია - არსებული მდგომარეობის და მომავალი შესაძლებლობების ანალიზი, განვითარების ოპტიმალური მოდელის შერჩევა, განვითარების მიმართულებების, პრიორიტეტების განსაზღვრა, სტრატეგიის პროექტის შემუშავება, ბნსუ-ს თანასაზოგადოების და პარტნიორების ინფორმირება, პროექტის საჯარო განხილვა, წარმომადგენლობითი საბჭოსთვის განსახილველად და დასამტკიცებლად დასრულებული პროექტის წარდგენა.

3. სტრატეგიის შემუშავების ეტაპები

- სტრატეგიის შემუშავების მომენტისთვის ბნსუ-ს გარე და შიდა ფაქტორების, ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობების, საფრთხეების, არსებული ან შესაძლო პრობლემების ანალიზი და განვითარების ოპტიმალური ვარიანტის (მოდელის) შერჩევა;
- ბნსუ-ს საქმიანობის იმ საკვანძო ასპექტების განსაზღვრა, რომლებიც გავლენას ახდენენ ან შესაძლოა გავლენა მოახდინონ ბნსუ-ს ფუნქციონირებაზე და განვითარებაზე;
- განვითარების პრიორიტეტების განსაზღვრა - მისიის, კორპორაციული ხედვის, ძირითადი სტრატეგიული მიზნების, ამოცანების და კორპორაციული სტრატეგიის ჩამოყალიბება;
- სტრატეგიების რეალიზების გზების დასახვა და დაგეგმვა (განვითარების პროგრამები, სამოქმედო გეგმა). სტრატეგიის რეალიზება, რეალიზების ეტაპობრივი და შემაჯამებელი შეფასება და ანალიზი.

4. სტრატეგიული დაგეგმვის საბაზო სქემა





III. ბნსუ-ს განვითარების მოდელი

1. ბნსუ 2018 წელს

განვითარების მოდელის შემუშავებისთვის მნიშვნელოვანია სიტუაციური ანალიზის (გარე სამყაროს, კონკურენტების, საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების, საკვანძო პრობლემების ანალიზი და სხვ.) შედეგები და პასუხის გაცემა შემდეგ შეკითხვებზე: იყენებს თუ არა დაწესებულება ძლიერ მხარეებს განვითარების სტრატეგიაში; არის თუ არა არსებული სუსტი მხარეები წარმატებული საქმიანობისა და კონკურენტუნარიანობის ხელისშემშლელი ასპექტები და რამდენად ფერხდება მათ გამო განვითარების შესაძლებლობა; რა საფრთხეები არსებობს და რა გარემოებები ხელს შეუწყობს ბნსუ-ს განვითარებას მისი რესურსების და შესაძლებლობების გამოყენების შედეგად და სხვ.

ბნსუ-საქმიანობაზე მოქმედი ფაქტორები. შიდა ფაქტორები მიეკუთვნება ბნსუ-ს საქმიანობის სფეროს და წარმოადგენს ბნსუ-ს მენეჯმენტის უშუალო ზეგავლენის სფეროს. შიდა გარემოს მიეკუთვნება ეკონომიკური და სოციალური ფაქტორები:

- შიდა გარემოს ეკონომიკური ფაქტორების განსაზღვრის ბაზას წარმოადგენს ბნსუ-ს ეკონომიკური პოტენციალის არსებობა. ეკონომიკურ პოტენციალში მოიაზრება ბნსუ-ს რესურსების და შესაძლებლობების ერთობლიობა, რომლებიც განსაზღვრავენ ბნსუ-ს საქმიანობის პერსპექტივებს სხვადასხვა გარე პირობების შექმნისას. ძირითადი ფაქტორია - ტექნიკური განვითარების დაფინანსების საკუთარი წყაროების, მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის და ტექნოლოგიების არსებობა, რაც უზრუნველყოფს საგანმანათლებლო და შრომის ბაზრის მოთხოვნების დაკმაყოფილების შესაძლებლობას, ბნსუ-ს კონკურენტუნარიანობას და ბნსუ-ს საგანმანათლებლო მომსახურებით მომხმარებელთა დაინტერესებას. ეს ფაქტორები მოქმედებენ იმ შემთხვევაში, თუ მმართველობითი გადაწყვეტილებები შეესაბამება ბნსუ-ს განვითარების ეკონომიკურ კანონებს და მისი მომსახურების სტრატეგიულ პოზიციონირებას. ბნსუ-ს საგანმანათლებლო საქმიანობის ეფექტიანობაზე მოქმედებს პარტნიორებთან და დაინტერესებულ მხარეებთან (სტუდენტები, მშობლები, აბიტურიენტები და სხვ. კონტრაგენტები) სტაბილური ურთიერთობების არსებობა, რაც უზრუნველყოფს გარე სამყაროსთან საიმედო კავშირებს, რაც თავის მხრივ შესაძლებელს გახდის სასწავლო და სამეურნეო პროცესების უზრუნველყოფას და რეალურ ბიზნეს-გარემოში ბნსუ-ს პოზიციონირებას;
- შიდა გარემოს სოციალურ ფაქტორებს მიეკუთვნება: ბნსუ-ს ხელმძღვანელობის და თანამშრომლების კომპეტენტურობის დონე; თანამშრომელთა სოციალური დაცულობის და წახალისების შესაძლებლობა; თანამშრომელთა თვითრეალიზაციის უზრუნველყოფა; პოზიტიური ფსიქოლოგიური კლიმატი და პოზიტიური, ყველასთვის კომფორტული გარემო.

გარე ფაქტორებს მიეკუთვნება ნებისმიერი ფაქტორი, რომელიც არ ექვემდებარება ბნსუ-ს მხრიდან კონტროლს, ანუ ეს არის ფაქტორთა ერთობლიობა, რომლებიც მოქმედებენ/შესაძლოა იმოქმედონ ბნსუ-ზე და მის მიზნებზე. გარე ფაქტორების ანალიზმა აჩვენა, რომ გარემო არის არასტაბილური, უახლოეს მომავალში მას განაპირობებენ შემდეგი ფაქტორები:

- ქვეყანაში არსებული დემოგრაფიული, სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობა. მოსახლეობის დაბალი გადახდისუნარიანობა. აბიტურიენტთა რიცხვის შემცირება. ინფლაციური პროცესები. მოსახლეობის გადახდისუნარიანობის შემცირება და შესაძლო სწავლის საფასურის გაზრდა. რეგიონიდან ახალგაზრდების გადინება;
- აბიტურიენტების მომზადების დაბალი დონე;
- საგანმანათლებლო სფეროში მიმდინარე რეფორმებით გამოწვეული ხშირი, რიგ შემთხვევაში - რადიკალური ცვლილებები;
- სახელმწიფოს მხრიდან კერძო საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხელშეწყობის პოლიტიკის არარსებობა. მაღალი კონკურენცია და ამავე დროს კერძო და საჯარო საგანმანათლებლო დაწესებულებების არათანაბარ პირობებში ყოფნა;
- სწრაფი სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი, რომელიც იწვევს მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის და ინფრასტრუქტურის ხშირ განახლებას ან შეცვლას;
- რეგიონში საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან თანამშრომლობით დაინტერესებული პოტენციური დამსაქმებლების მცირე რაოდენობა და მათი დაინტერესების არასაკმარისი დონე.

გასათვალისწინებელია, რომ მრავალი ფაქტორი ზემოქმედებს ერთმანეთზე და ამით აძლიერებს ან ამცირებს ბნსუ-ს საქმიანობის ეფექტიანობას. ამ ფაქტორების გავლენების დემონსტრირება შესაძლებელია SWOT-ანალიზის მეშვეობით.

SWOT-ანალიზი. SWOT-ანალიზი გულისხმობს ფაქტორების და მოვლენების გაყოფას 4 კატეგორიად: ძლიერი (strengths) მხარეები, სუსტი (weaknesses) მხარეები, შესაძლებლობები (opportunities), საფრთხეები (threats), და ასახავს ბნსუ-ს ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებს და საფრთხეებს გარე ფაქტორების ზემოქმედების გათვალისწინებით:

ძლიერი მხარეები (Strengths)	სუსტი მხარეები (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • მრავალწლიანი ტრადიცია და გამოცდილება, სტაბილურობა და ინსტიტუციური მდგრადობა, სიახლეებისადმი ღიაობა; • საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა (ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტის ISO 9001:2015 მოთხოვნებთან შესაბამისობის, IQNet-ის და დარგობრივი შემოწმების/დადასტურების სერტიფიკატები); • საზღვაო სფეროში ბნსუ-ს საქმიანობის საერთაშორისო აღიარება. საზღვაო სფეროს საგანმანათლებლო პროგრამების და მომზადება/გადამზადების კურსების IMO-ს სტანდარტებთან შესაბამისობა, მაღალი მოთხოვნადობა და კონკურენტუნარიანობა; • ბნსუ-ს თანასაზოგადოების გაზიარებული მისია, მიდგომები ხარისხისადმი, კორპორატიული კულტურის, ეთიკის და აკადემიური ეთიკის პრინციპები. მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ქვეყის წესები, დისციპლინური წარმოების და სახდელუბის გამჭვირვალე სისტემა; • ხარისხის მართვის ეფექტიანი სისტემა; • მართვის გამჭვირვალე მეთოდები. ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული მართვის რაციონალური კომბინაცია. ბნსუ-ს მართვაში და სხვადასხვა ღონისძიებებში 	<ul style="list-style-type: none"> • სუსტი მარკეტინგი, ეფექტური რეკლამის არარსებობა; • მომხმარებლისთვის შეთავაზებული საგანმანათლებლო, განსაკუთრებით სამაგისტრო, პროგრამების და პროგრამული მიმართულებების სიმწირე, გაცვლითი პროგრამის არარსებობა, ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების შეთავაზებაში ჩამორჩენა სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან შედარებით; • ინტერნაციონალიზაციის არასაკმარისი დონე (მათ შორის უცხოელი სტუდენტების და უცხოელის სპეციალისტების არარსებობა; ბნსუ-ს აკადემიური პერსონალის დაბალი აქტიურობა საერთაშორისო სამეცნიერო და საგანმანათლებლო სფეროში, სხვ.); • საგანმანათლებლო პროგრამების განმახორციელებელთა საერთო რაოდენობაში ახალგაზრდა სპეციალისტების ნაკლებობა, უცხოელი სპეციალისტების ჩართულობის არარსებობა; • კურიკულუმისაგან დამოუკიდებელი საქმიანობით სტუდენტების არასაკმარისი დაინტერესება; • ბნსუ-ს პერსონალის მიერ სხვადასხვა პროექტების მომზადების, სტუდენტებისთვის და პერსონალისთვის ტრენინგების, მასტერ-კლასების და სხვ. მწირი რაოდენობა;



<p>პერსონალის და სწავლების სუბიექტთა ჩართულობა. მოქნილი სტრუქტურა, სტრუქტურული ერთეულების გამართული მუშაობა;</p> <ul style="list-style-type: none"> • საქმიანობის გამჭვირვალობა, საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა; • სოციალური დახმარების და მხარდაჭერის გამჭვირვალე სისტემა, მატერიალური და არამატერიალური წახალისების მექანიზმები; • პოზიტიური გარემო. სწავლისა და შრომისათვის შექმნილი კეთილმოწყობილი, უსაფრთხო და კეთილმოწყობილი „ფიზიკური გარემო“. საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის სათანადო უზრუნველყოფა; • სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებული გარემო, მათი ინტერესების, შესაძლებლობების და საჭიროებების გათვალისწინება, განათლების მომსახურების თანაბარი ხელმისაწვდომობა, საინფორმაციო და ადმინისტრაციული მხარდაჭერის სერვისები, სოციალური მხარდაჭერის და წახალისების მოქმედი მექანიზმები; • სტუდენტთა, პროფესიულ სტუდენტთა სოციალური, შემეცნებითი, შემოქმედებითი და სხვა აქტივობები. ბნსუ-ს თანასაზოგადოების ყველა წევრის განვითარებისა და ინიციატივების ხელშეწყობა. უწყვეტი განათლების და განვითარების შესაძლებლობა; • საგანმანათლებლო პროგრამებზე სტაბილური მოთხოვნადობის შენარჩუნება (ძირითადად საზღვაო ტრანსპორტის სფეროს საგანმანათლებლო პროგრამები). კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობა და დასაქმების მაღალი მაჩვენებელი; • ბნსუ-ს ფუნქციონირებისთვის საჭირო ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური, ფინანსური რესურსების არსებობა; • კომპეტენტური, მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე ადმინისტრაციული, დამხმარე და აკადემიური პერსონალი. პერსონალის კონტინგენტის სტაბილურობა. პერსონალის მართვის სისტემა, პერსონალის განვითარების ხელშეწყობა; • საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისი ინფრასტრუქტურა, მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, ბიბლიოთეკის რესურსებთან დისტანციური წვდომა, საინფორმაციო-საკომუნიკაციო და ავტომატიზირებული სასწავლო პროცესის მართვის სისტემები. ქართულ და ინგლისურენოვანი საიტი. მართვაში, საგანმანათლებლო და სხვა საქმიანობაში საინფორმაციო ტექნოლოგიების ფართო გამოყენება; • საერთაშორისო და ადგილობრივ საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და დარგობრივ სივრცეში ინტეგრირება, პოტენციურ დამსაქმებლებთან თანამშრომლობა, უცხოელ პატნიორ-დაწესებულებებთან თანამშრომლობა; • რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობა. ბნსუ-ს საზოგადოებრივი საქმიანობა, სოციალური პასუხისმგებლობა, საქმიანი ურთიერთობების ეთიკა, პოზიტიური იმიჯი და კონკურენტუნარიანობა. 	<ul style="list-style-type: none"> • აკადემიური პერსონალის ნაწილის კონსერვატულობა და ინერტულობა. ფორმალური მიდგომა და სამეცნიერო საქმიანობაში არასაკმარისი დონეზე ჩართულობა; • პერსონალის ნაწილის უცხო ენების და IT-ტექნოლოგიების ფლობის გასაუმჯობესებელი დონე; • მოტივირების და წახალისების გასაუმჯობესებელი სისტემა; • პერსონალის მონეტარული და არამონეტარული სტიმულირების დასახვეწი სისტემა; მუშაობის შედეგიანობის საფუძველზე შრომის ანაზღაურების და წახალისების სისტემის არარსებობა. შრომის ეფექტიანობის და პერსონალის საქმიანობის ხარისხის შეფასების გასაუმჯობესებელი სისტემა; • ბნსუ-ს პერსონალის განვითარების მიზნით ტრენინგების, მასტერ-კლასების და სხვ. გასაზრდელი რაოდენობა; • აკადემიური პერსონალის შემთხვევაში ახალგაზრდა კვალიფიციური კადრების დეფიციტი (განსაკუთრებით აქტუალურია საზღვაო-საინჟინრო ფაკულტეტისთვის); • ერთიანი საინფორმაციო სივრცის განვითარების საჭიროება. ბიბლიოთეკის ელ.ბაზის გამოყენების არასაკმარისი ეფექტიანობა. ბნსუ-ს ერთიანი საინფორმაციო სივრცის გამოყენების გასაუმჯობესებელი დონე; • სწავლების სუბიექტთა მხარდაჭერის და ხელშეწყობის სერვისების გასაუმჯობესებელი დონე, ახალი მექანიზმების შემუშავების საჭიროება; • საგანმანათლებლო საქმიანობაში ელექტრონული სწავლების ტექნოლოგიების გამოყენების გასაუმჯობესებელი დონე; • რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობის და ბნსუ-ს საზოგადოებრივი საქმიანობის გასაუმჯობესებელი დონე; • საერთაშორისო და დარგობრივი პარტნიორობის პოტენციალის და მათთან თანამშრომლობის არასაკმარისად გამოყენება - ბნსუ-ს მიერ გაფორმებული ურთიერთთანამშრომლობის მემორანდუმის არასაკმარისად ან საერთოდ არგამოყენება.
<p>შესაძლებლობები (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • რეავტორიზაციის (საგანმანათლებლო საქმიანობის 7-წლიანი უფლების) მიღების შემთხვევაში ბნსუ-ს შემდგომი თანმიმდევრული განვითარება და ეკონომიკური ზრდა; • მართვის სისტემის და საორგანიზაციო სტრუქტურის შემდგომი განვითარება; • ბნსუ-ს თანასაზოგადოების წევრთა ხელშეწყობა, სოციალური მხარდაჭერის მექანიზმების სრულყოფა გაზრდა; • დამსაქმებელთა მოთხოვნების, თანამედროვე ტენდენციებისა და ბნსუ-ს საგანმანათლებლო მომსახურების მომხმარებელთა მოლოდინების გათვალისწინებით მოქმედი საგანმანათლებლო პროგრამების მოდიფიცირება და ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება, განხორციელება. კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობის გაზრდა; • საგანმანათლებლო საქმიანობაში ელექტრონული სწავლების ტექნოლოგიების დანერგვა. სასწავლო პროცესის მონაწილეებს შორის კომუნიკაციის და უკუკავშირის სრულყოფა. სწავ- 	<p>საფრთხეები (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018 წელს ავტორიზაციის და უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის ვადის ამოწურვა. ავტორიზაციის და აკრედიტაციის გავლა ახალი (არაპრობირებული) სტანდარტების პირობებში, მნიშვნელოვნად შეცვლილი სტანდარტების მოთხოვნების გათვალისწინება; • საგანმანათლებლო სფეროში არსებული მაღალი კონკურენცია და მისი ყოველწლიური ზრდა - ზაზარზე ახალი საგანმანათლებლო დაწესებულებების შემოსვლა, მოქმედ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სწავლების სუბიექტთა ზღვრული რაოდენობის გაზრდა; • არაჯანსაღი კონკურენტული გარემო. არათანაბარ პირობებში ყოფნა საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, რომლებიც ფინანსდება სახელმწიფოს ბიუჯეტიდან. ამ საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ შეთავაზებულ (ბნსუ-ს ანალოგიურ) საგანმანათლებლო პროდუქტზე სწავლის საფასურის დაწევა და ამით მოთხოვნადობის ზრდა; • უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების მიერ და-



<p>ლა-სწავლების თანამედროვე მეთოდების დანერგვა;</p> <ul style="list-style-type: none"> • პერსონალის პროფესიული და პიროვნული კომპეტენციების ხარისხის განვითარება. შრომის ეფექტიანობის და შრომის მოტივაციის გაზრდა. პერსონალის კონტინგენტის სტაბილურობის, თაობების უწყვეტობის შენარჩუნება და საკადრო რეზერვის შექმნის შესაძლებლობა; • სწავლის სუბიექტთათვის შეთავაზებული ხელშეწყობის და მხარდაჭერის სერვისების გაუმჯობესება და განვითარება; • ინფრასტრუქტურის, მატერიალური რესურსების და ბნსუ-ს ერთიანი საინფორმაციო სივრცის განვითარება, საინფორმაციო რესურსებთან და საჯარო ინფორმაციასთან დისტანციური წვდომა. ბნსუ-ში მმართველობითი, ადმინისტრაციული, საგანმანათლებლო, სამეცნიერო, საბიბლიოთეკო, საინფორმაციო საქმიანობის სრულყოფა; • სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის განვითარება, გარე და შიდასაუნივერსიტეტო საგრანტო პროექტებში მონაწილეობის მხარდაჭერა. აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო საქმიანობის გააქტიურება და ამ საქმიანობის წახალისება; • პარტნიორული ურთიერთობების განვითარება მეცნიერების, განათლების და დარგობრივ სფეროებში. ახალი თანამშრომლობითი ურთიერთობების დამყარების შესაძლებლობა; • დამსაქმებელთან თანამშრომლობის განვითარება - დაწყებული პროგრამების შემუშავებაში და მათი ხარისხის შეფასებაში ჩართულობით და დამთავრებული კურსდამთავრებულთა დასაქმების და ადაპტაციის ხელშეწყობით; • უცხოელ პარტნიორ-დაწესებულებებთან თანამშრომლობის გაძლიერება - თანამედროვე ცოდნის და საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარების, გაცვლითი პროგრამების განხორციელების, ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებაში მათი პერსონალის ჩართულობის ერთობლივი სამეცნიერო და საგანმანათლებლო პროგრამების/პროექტების/ღონისძიებების ჩატარების და სხვ. მიმართულებით); • საერთაშორისო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრირების გაგრძელება, თანამშრომლობით შექმნილი შესაძლებლობების გამოყენება. • ბნსუ-ს პოპულარიზაცია, უცხოელი სტუდენტების მიზიდვის მიზნით სარეკლამო საქმიანობის ორგანიზება, კონტაქტების დამყარება ბნსუ-ს უცხოელ კურსდამთავრებულებთან, უცხოეთში დასაქმებულ საქართველოს მოქალაქეებთან; • ბნსუ-ს რეგიონალიზაციის და ინტერნაციონალიზაციის მიმართულებების განვითარება; • რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობის და ბნსუ-ს საზოგადოებრივი საქმიანობის გააქტიურება; • ბნსუ-ს სტაბილურობა და კონკურენტუნარიანობა, საზოგადოების ინფორმირება და ბნსუ-ს საქმიანობით დაინტერესების გაზრდა, ბნსუ-ს რეპუტაციის და დადებითი იმიჯის გამყარება. 	<p>წესებული შეზღუდვები, რომლებიც მათთან აფილირებულ აკადემიურ პერსონალს უკრძალავენ სხვა უსდ-ში აკადემიურ თანამდებობაზე მუშაობას;</p> <ul style="list-style-type: none"> • ბნსუ-ს პერსონალის თაობების შესაძლო წყვეტა. პერსონალის თვითგანვითარების არასაკმარისი აქტივობა, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს თანამედროვე მოთხოვნებთან კომპეტენციების შეუსაბამობა, სამსახურებრივი ფუნქციების არასათანადოდ შესრულება; • ბნსუ-ს ინფრასტრუქტურის შენახვის მაღალი ხარჯები; • მომხმარებელთა ინტერესების შეცვლა და ბნსუ-ს რიგ საგანმანათლებლო პროგრამებზე (გარდა საზღვაო სფეროს პროგრამებისა) მოთხოვნადობის შემცირება; • ქვეყანაში შრომის ბაზრის არასაკმარისი განვითარება და არაპროგნოზირებადი ტენდენციები. საზღვაო ტრანსპორტის სფეროში დამსაქმებლების - საქართველოს გემთმფლობელი კომპანიების არარსებობა; • აბიტურიენტთა რიცხვის შემცირება და სხვ.; • ქვეყანაში არსებული დემოგრაფიული, სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობა. მოსახლეობის დაბალი გადახდის-უნარიანობა.
--	---

SWOT ანალიზის ელემენტების კომბინაცია:

- „შესაძლებლობები - ძლიერი მხარეები (უპირატესობები)“ - განაპირობებს არსებული უპირატესობების შემდგომი გაძლიერებისა და ბნსუ-ს განვითარების შესაძლებლობებს;
- „შესაძლებლობები - სუსტი მხარეები (ნაკლოვანებები)“ - განაპირობებს სუსტი მხარეების აღმოფხვის შესაძლებლობებს;
- „საფრთხეები - სუსტი მხარეები (ნაკლოვანებები)“ - განაპირობებს განვითარების შესაძლო შეზღუდვებს და შემაფერხებელ გარემოებებს;
- „საფრთხეები - ძლიერი მხარეები (უპირატესობები)“ - განაპირობებს ბნსუ-ს ძლიერი მხარეების და შიდა რესურსების მაქსიმალურად გამოყენებით საფრთხეების მინიმუმამდე დაყვავების შესაძლებლობებს.

სუსტი მხარეების დაძლიერებისთვის და ბნსუ-ს საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებისთვის აუცილებელია ყველა არსებული შესაძლებლობების გამოყენება, რითაც იქნება შესაძლებელი საფრთხეების შემცირება ან თავიდან აცილება. საფრთხეების უარყოფითი გავლენის შემცირება ან შესუსტება შესაძლებელია რეალიზებული შესაძლებლობების ძლიერი დადებითი გავლენით.

შესაძლებლობები და პრობლემური ასპექტები. ანალიზის შედეგად გაკეთდა შემდეგი დასკვნები: ბნსუ-ს განვითარების შესაძლებლობებს განაპირობებს: საგანმანათლებლო საქმიანობის მრავალწლიანი გამოცდილება და სტაბილურობა, დარგობრივ და საერთაშორისო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრირება, საერთაშორისო სივრცეში ბნსუ-ს ინტენსიური ინტეგრირება და აღიარება, ბნსუ-ს დადებითი იმიჯი, კორპორატიული კულტურა, ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა, პერსონალის მაღალი კვალიფიკაცია და კონტინგენტის სტაბილურობა, ბნსუ-ს საკუთრებაში არსებული საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი ინფრასტრუქტურა და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსი, ბნსუ-ს ფუნქციონირებისა და განვითარებისთვის საკმარისი ფინანსური რესურსების არსებობა, საგანმანათლებლო საქმიანობის მაღალი ხარისხი, ბნსუ-ს მიერ/ბნსუ-ს ხელშეწყობით სასწავლო, მეთოდური მასალების მომზადება, თარგმნა და გამოცემა, საერთაშორისო რეფერირებადი ჟურნალის თანადამფუძნებლობა და სხვ. ბნსუ-ს შესაძლებლობების სფეროს მიეკუთვნება საერთაშორისო კავშირების გაძლიერება, მათ შორის თანამედროვე მიღწევების გაზიარების, სწავლა-სწავლე-



ბის თანამედროვე მეთოდოლოგიის დანერგვის, ერთობლივი/გაცვლითი პროგრამების/პროექტების შემუშავება-განხორციელების, პერსონალის პროფესიული ზრდის და სხვ. მიმართულებით, თანამედროვე, მეცნიერებასა და პრაქტიკაში არსებული ტენდენციებისა და ინოვაციების შესატყვისი, მომავალზე ორიენტირებული განათლების მიღების უზრუნველყოფა. ამავე დროს, არსებობს პრობლემური ასპექტები: ახალგაზრდა კვალიფიციური კადრების დეფიციტი; სწავლების სუბიექტთა მცირე რაოდენობა; რიგ შემთხვევაში პერსონალის ინერტულობა და კონსერვატიზმი; რეგიონალიზაციის და ინტერნაციონალიზაციის გასაუმჯობესებელი დონე; გაცვლითი პროგრამის არარსებობა, ბნსუ-ს მიერ მომხმარებლისთვის შეთავაზებული საგანმანათლებლო პროგრამებისა და პროგრამული მიმართულებების სიმწირე და ჩამორჩენა სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან შედარებით; სუსტი მარკეტინგული პოლიტიკა. ასევე, გარკვეულ პრობლემას ქმნის ბნსუ-ს საქმიანობა საზაზრო პრიორიტეტების სისტემაში: სწავლების სუბიექტთა ბაზარი - ძირითადად (90%) აჭარის რეგიონი; დამსაქმებელთა ბაზარი - ძირითადად რეგიონში მოქმედი დარგობრივი სექტორის კომპანიები, სახელმწიფო და ბიზნეს სტრუქტურები (ძირითადად - აჭარის რეგიონი, საზღვაო სფეროში - ადგილობრივი და საერთაშორისო საკრედიტო კომპანიები). ბნსუ მიიჩნევს, რომ შემდგომი განვითარებისათვის აუცილებელია:

- ტრადიციების შენარჩუნება, სიახლეებისადმი ღიაობა, სწორი მმართველობითი და საგანმანათლებლო პოლიტიკის გატარება. ISO და IMO სტანდარტებთან შესაბამისობის შენარჩუნება;
- ბნსუ-ს საქმიანობის რაციონალურად დაგეგმვა. ინსტიტუციური მდგრადობის შენარჩუნება. სოციალური პასუხისმგებლობის ვალდებულებების შესრულება. კორპორაციული კულტურის განვითარება. პოზიტიური გარემო. სწავლის სუბიექტზე ორიენტირებული გარემო. ეფექტიანი მმართველობა. ხარისხის მართვის ეფექტიანი სისტემა. მკაფიო საკადრო პოლიტიკა, პერსონალის მართვის ეფექტიანი სისტემა. საგანმანათლებლო საქმიანობის ხარისხი და ეფექტიანობა. ბნსუ-ს რეგიონალიზაციის და ინტერნაციონალიზაციის მიმართულებების გაძლიერება. მატერიალური რესურსის და ინფრასტრუქტურის თანამედროვე სტანდარტებთან შესაბამისობის შენარჩუნება. ხარჯების ოპტიმიზაცია აუცილებლობის და საკმარისობის პრინციპების დაცვით;
- პარტნიორული ურთიერთობების გაფართოება და შესაძლებლობების სრულად გამოყენება;
- ბნსუ-ში მუშაობის მყარი მოტივაციის შექმნა. შრომის მოტივაციის სისტემის განვითარება. საკადრო რეზერვის მომზადება ბნსუ-ს წამყვანი პერსონალის გამოცდილების გაზიარების გზით. თაობების უწყვეტობის უზრუნველყოფა. ახალგაზრდა სპეციალისტების მიზიდვის მექანიზმების ამოქმედება ბნსუ-სთან მათი ავილირების მიმართულებით. ბნსუ-ში კონკურენტული შიდა გარემოს შექმნა. პერსონალის საქმიანობის შეფასების პროცედურების ერთიან პროცესად ჩამოყალიბება;
- პერსონალის განვითარებაში და სამეცნიერო საქმიანობაში ინვესტიციების ჩადება, ამ პროცესის ეფექტიანობის შეფასება;
- ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროდუქტის მომხმარებლების კმაყოფილების შენარჩუნებაზე მაქსიმალურად კონცენტრირება, მათი საჭიროებების და ინტერესების გათვალისწინება, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე ზრუნვა;
- შრომის ბაზრის და პოტენციურ მომხმარებელთა მოლოდინების იდენტიფიცირება, შესაბამისად საგანმანათლებლო პროგრამების მოდიფიცირება და ახალი საგანმანათლებლო პროგრამების შეთავაზება, გაცვლითი პროგრამების განხორციელება;
- უწყვეტი განათლების მოდელის განვითარება, კვალიფიკაციის ამაღლების, მომზადება/გადამზადების პროგრამების/კურსების, ტრენინგების, სემინარების, სხვ. ჩატარება;
- საერთაშორისო პარტნიორობის გააქტიურება. საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან პარტნიორული ურთიერთობებით შექმნილი შესაძლებლობების სრულად გამოყენება - ინტერნაციონალიზაციის, თანამედროვე ტენდენციების და გამოცდილებების გაზიარების, ბნსუ-ს განვითარების პრიორიტეტების განსაზღვრის, საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებაში უცხოელი სპეციალისტების ჩართულობის, ბნსუ-ს პერსონალისთვის განმავითარებელი და საინფორმაციო სემინარების ჩატარების, საერთაშორისო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო სივრცეში ბნსუ-ს პერსონალის ინტეგრირების მიზნით;
- დარგობრივ პარტნიორობთან კავშირების გაძლიერება - საგანმანათლებლო პროგრამების და დამატებითი განათლების, მომზადება/გადამზადების კურსების/ტრენინგების შემუშავების და შეფასების მიზნით;
- ბნსუ-ს საქმიანობის პოპულარიზაცია, საგანმანათლებლო მომსახურების პოტენციურ მომხმარებლებთან კავშირების გააქტიურება. რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობის და ბნსუ-ს საზოგადოებრივი საქმიანობის გააქტიურება;
- საქმიანობის ხარისხის სისტემატური შეფასება. საქმიანობის დაგეგმვა, განხორციელება, ანალიზი, მიღწეულის გაუმჯობესება.

2. ბნსუ-ს განვითარების მოდელი

განვითარების შესაძლო სცენარები. მოვლენების განვითარების მრავალვარიანტობიდან გამომდინარე ბნსუ-ს განვითარების სტრატეგიის შემუშავების წინასწარი ეტაპი იყო განვითარების სამი შესაძლო ვარიანტის განხილვა: 1) ინერციული განვითარება; 2) განვითარება „ელიტარული უნივერსიტეტის“ მიმართულებით; 3) ფორსირებული განვითარება:

ინერციული განვითარების სცენარი - გულისხმობს ბნსუ-ში არსებული განვითარების იმავე ტენდენციების შენარჩუნებას. საგანმანათლებლო სფეროში ეს გამოიწვევს სწავლების სუბიექტების რიცხვის შემცირებას, მათ შორის დემოგრაფიული სიტუაციის გამო. სწავლების სუბიექტთა რიცხვის შემცირება გამოიწვევს ბნსუ-ს შემოსავლების შემცირებას, სწავლის საფასურის გაზრდას სწავლების ერთ სუბიექტზე გაწეული დანახარჯების (სწავლების თვითღირებულების) გაზრდის გამო, პროგრამების განმარტაციულობის რიცხვის შემცირებას, საგანმანათლებლო პროგრამების არარენტაბელობას, განხორციელებისთვის აუცილებელი რესურსების (ადამიანური, მატერიალური, ფინანსური) არარსებობას/არასაკმარისობას და, საბოლოო ჯამში, პროგრამების განხორციელებაზე უარის თქმას. კონკურენტუნარიანობის შემცირება გამოიწვევს ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროდუქტის მოთხოვნადობის შემცირების ახალ ტალღას, რაც თავის მხრივ გამოიწვევს: სწავლების სუბიექტთა რაოდენობის შემცირების და ბნსუ-ში მომზადების დაბალი დონის სწავლის მსურველთა მატების ტენდენციის გაღრმავებას. ასევე, ბნსუ დაკარგავს დამსაქმებლების ნდობას და გამწვავდება ბნსუ-ს კურსდამთავრებულთა დასაქმების შესაძლებლობის პრობლემა. ბნსუ-ს ინფრასტრუქტურა და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, რომლებიც მოითხოვენ მნიშვნელოვან კაპიტალდაზანდებას, მოძველდება და ვერ უკასუხებს არსებულ მოთხოვნებს, ვერ მოხერხდება მათი განახლება და კაპიტალური რემონტი. სამეცნიერო სფეროში შენარჩუნდება დაბალი სამეცნიერო აქტივობა. საზოგადოების ცხოვრებაში ჩართულობა იქნება უმნიშვნელო. ბნსუ დაკარგავს ცნობადობას და დადებით იმიჯს. ბნსუ, ღია საზოგადოების ნაცვლად, გახდება დახურული საზოგადოებისთვის, შეწყდება პარტნიორული ურთიერთობები დამსაქმებელთან და უცხოეთის უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან. უცვლელი დარჩება კადრების ფორმირების შესაძლებლობები. საფრთხე შეექმნება პერსონალის და სწავლების სუბიექტთა კონტინგენტის მდგრადობას, ბნსუ-ს ეკონომიკურ მდგრადობას, ბნსუ-ს საბიუჯეტო სისტემას. საშუალოვადიან პერსპექტივაში განვითარების ამ მოდელის შედეგები იქნება: წამყვანი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების დონისგან მნიშვნელოვანი ჩამორჩენა, საზოგადოების მოთხოვნებსა და ბნსუ-ს მიერ შეთავაზებულ საგანმანათლებლო პროდუქტს შორის შეუსაბამობა, რეპუტაციის და კონკურენტუნარიანობის დაკარგვა საზოგადოებაზე კონკურენტების გავლენის გააქტიურების პირობებში. მოსალოდნელი გრძელვადიანი შედეგი - სწავლების სუბიექტთა მნიშვნელოვანი შემცირება, ინსტიტუციური მდგრადობის დაკარგვა, პარტნიორული ურთიერთობების გაწყვეტა, ISO-ს და IMO-ს მოთხოვნებთან შეუსაბამობა, საქართველოს განათლების სფეროში მოქმედ სტანდარტებთან შეუსაბამობა, შედეგად - საგანმანათლებლო საქმიანობის უფლების დაკარგვა.



ელიტარული უნივერსიტეტის მიმართულებით განვითარების სცენარი გულისხმობს ბნსუ-ს საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის კარდინალურ ცვლილებებს, რაც გამოწვეულია საქართველოს წამყვანი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების დონის მიღწევის საჭიროებით და გულისხმობს კონსერვაციას იმ საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, რომლებიც არიან ლიდერები საგანმანათლებლო სივრცეში და სტაბილურად მიმზიდველები საქართველოს და უცხოელი სწავლების სუბიექტთათვის. საგანმანათლებლო სივრცეში ეს ნიშნავს სწავლების სუბიექტების რაოდენობის შემცირებას იმ დონემდე, რომელიც უზრუნველყოფს ბნსუ-ს კურსდამთავრებულთა „ელიტარულ“ სტატუსს. გამკაცრდება მოთხოვნები ბნსუ-ში სწავლის მსურველთა მომზადების დონისადმი და პერსონალის შერჩევის კრიტერიუმები. ძირითადი გახდება ერთობლივი და უცხოეთიდან საგანმანათლებლო პროგრამები. გაიზრდება განათლების ხარისხი საგანმანათლებლო პროგრამების განმახორციელებელთა საგანმანათლებლო საქმიანობის ინდივიდუალიზაციის და კვალიფიკაციის ხარისხის გაზრდის გზით (მათ შორის, უცხოეთის წამყვანი სპეციალისტების მოწვევა, შიდა-საუნივერსიტეტო კონკურენცია, სხვ.). პროგრამების განმახორციელებლების რაოდენობა მნიშვნელოვნად შემცირდება მაქსიმალური მოთხოვნების გამკაცრების (მათ შორის, უცხო ენის ცოდნის დონის) გამო. მნიშვნელოვნად გაიზრდება სწავლის საფასური. სამეცნიერო სფეროში აუცილებელი გახდება საერთაშორისო დონის სამეცნიერო სკოლების შექმნა, აქტუალურ მიმართულებებში სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის განხორციელება და წამყვანი უცხოეთის უნივერსიტეტების დონესთან შედგების შესაბამისობა. სამეცნიერო საქმიანობით მიღებული შედეგები და მათი კომერციალიზაცია გახდება ბნსუ-ს ბიუჯეტის მნიშვნელოვანი ნაწილი. რადიკალური ცვლილებები გატარდება საორგანიზაციო-მმართველობითი ურთიერთობების სფეროშიც, რაც გამოწვეულია საერთაშორისო დონის უნივერსიტეტების მოთხოვნებთან ბნსუ-ს საორგანიზაციო სტრუქტურის ადაპტირების საჭიროებით. პერსონალის კონტინგენტის ფორმირების პოლიტიკა იქნება ორიენტირებული ყველაზე მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პირების დასაქმებაზე. საშუალოვადიან პერსპექტივაში ამ სტრატეგიის შედეგები ბუნდოვანი, გრძელვადიანი შედეგები - ნაკლებად რეალისტურია. ამ მოსაზრების საფუძველია: 2018 წელს ბნსუ-ს შესაძლებლობების დონე; ბნსუ-ში სწავლის მსურველთა ინტელექტუალური პოტენციალის არასაკმარისი დონე; გასაუმჯობესებელია ბნსუ-ს სერვისების დონე; პრობლემატურია მოსახლეობის დაბალი გადახდის უნარიანობა; ამ ეტაპზე ბნსუ არ არის მიმზიდველი წამყვანი უნივერსიტეტების წამყვანი პერსონალისთვის; არ არის აშკარად გამოკვეთილი ბნსუ-ს უპირატესობები; არ არსებობს ლიდერ საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან კონკურენციის შესაძლებლობები.

ფორსირებული განვითარების სცენარი გულისხმობს ბნსუ-ს უკვე არსებული შესაძლებლობების ინტენსიურ და ეფექტიან გამოყენებას, ასევე მისი პოტენციალის გაზრდას. საგანმანათლებლო სფეროში ამოცანა ხდება სწავლების სუბიექტთა რაოდენობის გაზრდა სწავლების ხარისხობრივი ცვლილებების პარალელურად, მათ შორის უცხოელი სტუდენტების რაოდენობის მიმართულებით. დამსაქმებელთან აქტიური თანამშრომლობის გაგრძელებით შესაძლებელია თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება და მოქმედი პროგრამების მოდიფიცირება. განათლების ხარისხი იქნება მიღწეული თეორიული, პრაქტიკული და სამეცნიერო კომპონენტების სინთეზით, თანამედროვე სწავლა-სწავლების ტექნოლოგიების დანერგვით, სწავლების სუბიექტთა ენობრივი კონპეტენციების სრულყოფით. საგანმანათლებლო პროგრამების აქტუალობა და მაღალი ხარისხი უზრუნველყოფს არამხოლოდ ბნსუ-ს მიერ საგანმანათლებლო საქმიანობაზე გაწეული ხარჯების დაფარვას, არამედ მნიშვნელოვნად გაზრდის ბნსუ-ს ბიუჯეტს, ხელს შეუწყობს ბნსუ-ს ინფრასტრუქტურის და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის სრულყოფას. დამსაქმებელთა და საზოგადოების მოთხოვნების შესაბამისი კურსდამთავრებულთა კომპეტენციების მიღწევის საჭიროება გამოიწვევს საგანმანათლებლო პროცესის მუდმივ სრულყოფას, სწავლების სუბიექტთა საქმიანობის თვითორგანიზებაზე და დამოუკიდებელ მუშაობაზე აქცენტის გადატანას, სწავლების ელექტრონული ტექნოლოგიების გამოყენებას და საგანმანათლებლო რესურსებთან დისტანციური წვდომის საჭიროებას. სამეცნიერო სფეროში ასეთი სტრატეგია გულისხმობს სამეცნიერო კვლევების პრიორიტეტების განსაზღვრას, როგორც სამეცნიერო, ისე საგანმანათლებლო სფეროში. პრიორიტეტულ მიმართულებებს ბნსუ-ს უზრუნველყოფს მიზნობრივი ფინანსური, ქონებრივი, ადმინისტრაციული და საორგანიზაციო მხარდაჭერით. იზრდება სამეცნიერო საქმიანობაში აკადემიური პერსონალის ჩართულობა, მათი დატვირთვის სტრუქტურაში იზრდება სამეცნიერო საქმიანობის მოცულობა, იზრდება სამეცნიერო ნაშრომების რაოდენობა, სამეცნიერო სფეროში საქმიანობა შეფასდება სამეცნიერო ნაშრომების, მათ შორის საერთაშორისო და ადგილობრივ რეგულაციებზე რეფერირებად ჟურნალებში გამოქვეყნებული პუბლიკაციების რაოდენობით და/ან სამეცნიერო-კვლევითი პროექტების კომერციალიზაციით მიღებული შემოსავლების მოცულობით. სამეცნიერო საქმიანობის გააქტიურების შედეგი არის საერთაშორისო სამეცნიერო სივრცეში ბნსუ-ს და მისი აკადემიური პერსონალის ინტეგრირება. ასევე, განვითარების ეს სცენარი ითვალისწინებს რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობის და ბნსუ-ს საზოგადოებრივი საქმიანობის მნიშვნელოვან გააქტიურებას. ბნსუ ხდება რეგიონის საზოგადოებრივი და კულტურული ცხოვრების მნიშვნელოვანი სუბიექტი. ბნსუ-ს ინფრასტრუქტურა ხდება ხელმისაწვდომი ქალაქის და რეგიონის თანასაზოგადოებისთვის. ბნსუ აქტიურად ჩართულია რეგიონულ მედიასივრცეში საინფორმაციო საქმიანობის აქტიური სუბიექტის სახით. ცვლილებები შეეხება საორგანიზაციო-მმართველობით ურთიერთობებსაც. იცვლება ბნსუ-ს სტრუქტურა - იქნება ახალი სტრუქტურული ერთეულები. პერსონალის კონტინგენტის ფორმირების პრინციპები და საკადრო პოლიტიკა განპირობებულია ახალი მოთხოვნებით საგანმანათლებლო პროცესის და სამეცნიერო საქმიანობის ხარისხის გაზრდის, მათი შედეგიანობის და ბნსუ-ს საზოგადოებრივი საქმიანობის ასახვის ნაწილში. ბნსუ-ს საბიუჯეტო სისტემა გადადის შედეგზე ორიენტირებულ მოდელზე - იმ სტრუქტურული ერთეულების და აქტივობების პრიორიტეტულ დაფინანსებაზე, რომელიც უზრუნველყოფს ბნსუ-ს განვითარების სტრატეგიული ამოცანების შესრულებას. იცვლება ბნსუ-ს ინფრასტრუქტურა - გრძელდება მისი განვითარება და ოპტიმიზაცია. იზრდება ბნსუ-ს საქმიანობის სოციალური ბლოკი. უფრო ინტენსიური ხდება ბნსუ-ს კურსდამთავრებულთა და პარტნიორთა ჩართულობა როგორც ბნსუ-ს საგანმანათლებლო, ისე საზოგადოებრივ საქმიანობაში. ბნსუ-ს საზოგადოებრივი და სოციალური აქტივობები ხდება მისი განვითარების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი. ფორსირებული განვითარების შედეგები საშუალოვადიან პერსპექტივაში იქნება: 1) სწავლების სუბიექტთა რაოდენობის ზრდის სტაბილური დადებითი დინამიკა; 2) ბნსუ-ს პერსონალის კონტინგენტის სტაბილურობა. ბნსუ-ს, როგორც სასურველი დამსაქმებლის, იმიჯი. პერსონალის შემადგენლობის დაკომპლექტება მაღალკვალიფიციური კადრებით, მათ შორის უცხოელი სპეციალისტებით; 3) აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო აქტივობა და სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის უკომერციალიზაციის შესაძლებლობა. ბნსუ-სთან ავილირების სურვილი; 4) ბნსუ-ს სოციალური, ეკონომიკური და სოციოკულტურული საქმიანობის გაზრდილი ეფექტიანობა; 5) წამყვანი საგანმანათლებლო დაწესებულებების სტანდარტების შესაბამისი ბნსუ-ს ინფრასტრუქტურა; 6) ბნსუ-ს თანასაზოგადოების წევრთა შრომითი, საგანმანათლებლო და სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება; 7) საზოგადოების მოთხოვნებთან საგანმანათლებლო პროგრამების შესაბამისობა; 8) კურსდამთავრებულთა დასაქმების გაზრდილი შესაძლებლობა; 9) რეგიონის საზოგადოებრივი ცხოვრების აქტიურ წევრად ჩამოყალიბება. განათლების, მეცნიერების, კულტურის, საზოგადოებრივი ცხოვრების ცენტრად ჩამოყალიბება; 10) პარტნიორული ურთიერთობების გაფართოება. მოსალოდნელი გრძელვადიანი შედეგები იქნება: საერთაშორისო საგანმანათლებლო, დარგობრივი და სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრირების ახალ საფეხურზე გადასვლა, პარტნიორების და საზოგადოების ნდობა, მდგრადი კონკურენტუნარიანობა და განვითარება.

ბნსუ-ს განვითარების მოდელი. ბნსუ-ს წარმომადგენლობითი საბჭოს გადაწყვეტილებით, 2018 წელს ბნსუ-ს მდგომარეობის, მისი შიდა და გარე სივრცის ანალიზისა და ბნსუ-ს განვითარების შესაძლო მოდელების განხილვის შემდეგ, არჩეულ იქნა ბნსუ-ს ფორსირებული განვითარების მოდელი.

IV. მისია. კორპორაციული ხედვა. კორპორაციული სტრატეგია

1. მისია

შპს ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის მისია არის მისი დამფუძნებლების, სტუდენტების, მაგისტრანტების, პროფესიული სტუდენტების და პერსონალის პასუხი კითხვებზე „ვინ ვართ, რას და ვისთვის ვაკეთებთ?“ და გამომხატავს მათ ხედვას ბნსუ-ს ძირითადი მიზნისა და პრიორიტეტების შესახებ:

„ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი წარმოადგენს ღია სოციალურ და საგანმანათლებლო სისტემას, რომელიც მიმართულია:

- ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობაზე, საერთაშორისო სივრცეში ინტეგრირებაზე და რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური და კულტურული განვითარების ხელშეწყობაზე;
- დისკრიმინაციისაგან თავისუფალ, დემოკრატიულ და სოციალურ სამართლიანობის გარემოში განათლების მიღებისა და თანასწორი ხელმისაწვდომობისა და ღია ხასიათის უზრუნველყოფაზე, პიროვნების ინტერესებისა და პოტენციალის რეალიზების ხელშეწყობაზე, კულტურული, ინტელექტუალური და პიროვნული განვითარებისათვის ოპტიმალური პირობების შექმნაზე;
- საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობით დადგენილ ფარგლებში საგანმანათლებლო საქმიანობაზე როგორც განათლების პრიორიტეტულ დარგში - ტრანსპორტში, (განსაკუთრებით, საზღვაო სფეროში), მისი ექსპლუატაციისა და მომსახურების, ადმინისტრირების, მენეჯმენტის და სხვ. მიმართულებით, ისე საზოგადოების მოთხოვნებისა და საჭიროებების შესაბამის სხვა სფეროებში;
- საქართველოს და საერთაშორისო განათლებისა და შრომის ბაზარზე კონკურენტუნარიანი თანამედროვე ცოდნისა და აქტუალური პრაქტიკული უნარ-ჩვევების მქონე პროფესიონალების მომზადებაზე და პიროვნული, მოქალაქეობრივი და სოციალური პასუხისმგებლობის, პროფესიონალური ვალდებულებების შესრულების, ეთიკური ნორმების დაცვის, ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების გაზიარების, პერსონალური და პროფესიონალური განვითარების მოტივაციის ჩამოყალიბებაზე;
- უწყვეტი განათლების, მთელი სიცოცხლის განმავლობაში განათლების მიღებისა და აკადემიური თავისუფლების პრინციპების მხარდაჭერაზე.“

2. კორპორაციული ხედვა

ბნსუ 2025 წელს - კონკურენტუნარიანი, საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი, საერთაშორისო საგანმანათლებლო, რადგობრივ და სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრირებული უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელშიც ერთნაირად პრესტიჟულია შრომა და სწავლა. ამავდროულად, ბნსუ არის საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და დარგობრივი ორგანიზაციებისთვის სასურველი პარტნიორი, რომელსაც აქვს ცნობადი და ევროპულ საგანმანათლებლო და დარგობრივ სივრცეში აღიარებული ბრენდი.

3. პრიორიტეტული მიზნები

- თანამედროვე, მეცნიერებასა და პრაქტიკაში არსებული ტენდენციების და ინოვაციების შესატყვისი, მომავალზე ორიენტირებული განათლების მიღების უზრუნველყოფა;
- კონკურენტუნარიანი პროფესიონალების მომზადება;
- უწყვეტი განათლების და მთელი სიცოცხლის განმავლობაში განათლების მიღების მოტივაციის ჩამოყალიბება და მათი პოტენციალის განვითარების ხელშეწყობა;
- საერთაშორისო საგანმანათლებლო, სამეცნიერო, დარგობრივ სივრცეში ინტეგრირება;
- რეგიონის საზოგადოებრივი ცხოვრების აქტიურ წევრად ჩამოყალიბება.

4. ძირითადი ამოცანები

- საგანმანათლებლო საქმიანობის გაფართოება, აქტუალური პროგრამების (პროფესიული და უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამები, მომზადების და გადამზადების კურსები, ტრენინგ-კურსები და სხვ.) შემუშავება და განხორციელება;
- მმართველობითი, საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფა;
- ბნსუ-ს ერთიანი საინფორმაციო სივრცის განვითარება;
- ბნსუ-ს პერსონალის კონტინგენტის სტაბილურობის შენარჩუნება, პოტენციალის განვითარება;
- სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებული გარემოს შექმნა და განვითარება;
- პროცესების სწორად დაგეგმვა, ხარისხობრივი ცვლილებებისა და ინოვაციების დანერგვა;
- ბნსუ-ს სწავლების სუბიექტთა და პერსონალის პოტენციალის განვითარება; ბნსუ-ს ინფრასტრუქტურის განვითარება;
- სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებული გარემოს შექმნა, სამეცნიერო, კულტურული, შემოქმედებითი, შემეცნებითი განვითარების ხელშეწყობა;
- შრომის და განათლების ბაზრის მოთხოვნათა შესაბამისად განათლების შინაარსის ტრანსფორმირება;
- პერსონალის შრომის, პროფესიული ზრდის და თვითგანვითარების მოტივაციის ხელშეწყობა;
- თანამედროვე დონის ინფრასტრუქტურის და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შექმნა;
- საინფორმაციო-საკომუნიკაციო სისტემების სრულყოფა, ელექტრონულ რესურსებთან დისტანციური უზრუნველყოფა;
- მენეჯმენტის და სწავლების ხარისხის კონტროლის თანამედროვე მეთოდების დანერგვა;
- პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება, გაფართოება და ეფექტიანად გამოყენება;
- საგანმანათლებლო საქმიანობის განხორციელება და სტუდენტზე ორიენტირებული გარემოს შექმნა;
- პერსონალის პროფესიული ზრდის ხელშეწყობა და აკადემიური თავისუფლების უზრუნველყოფა;
- მენეჯმენტის და სწავლების ხარისხის კონტროლის თანამედროვე მეთოდების გამოყენება;
- აქტიური მონაწილეობა რეგიონის ცხოვრებაში და საერთაშორისო სივრცეში ინტეგრირება;
- ბნსუ-ს საერთაშორისო საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და დარგობრივ სივრცეში ინტეგრირება და საერთაშორისო აღიარება, ადგილობრივ და საერთაშორისო სივრცეში კონკურენტუნარიანი და საიმედო პარტნიორის რეპუტაციის ჩამოყალიბება.

5. კორპორაციული სტრატეგია

„ბიზნეს-საქმიანობის უწყვეტობა, მდგრადი თანმიმდევრული განვითარება, ხარისხი“.

6. კორპორაციული სტრატეგიის რეალიზების მიზანი და მექანიზმები



სტრატეგიის რეალიზების მიზანი - ბნსუ-ს ეკონომიკური უსაფრთხოების და სტაბილურობის უზრუნველყოფა, მისი კონკურენტული შესაძლებლობების უპირატესობების გაძლიერება და შემდგომი მდგრადი განვითარების საფუძვლების შექმნა. სტრატეგიული მიმართულებები, მიზნები, ამოცანები და მოსალოდნელი შედეგები ასახულია განვითარების სტრატეგიულ პროგრამებში, რომელთა მეშვეობით რეალიზდება კორპორაციული სტრატეგია.

V. განვითარების სტრატეგიის რეალიზების თეორიული საფუძვლები

ქვემოთ მითითებული წარმოადგენს ბნსუ-ს თანასაზოგადოების ერთობლივ ხედვას და აღწერს იმ საკითხებს, რომლებსაც ბნსუ მიიჩნევს მისი კორპორაციული სტრატეგიის „ბიზნეს-საქმიანობის უწყვეტობა, მდგრადი თანმიმდევრული განვითარება“ განმსაზღვრელ ან საქმიანობაში გასათვალისწინებელ ასპექტებს. ხედვა შემუშავებულია ბნსუ-ში მოქმედი მარეგულირებელი წესების საფუძველზე, მის შემადგენელ დოკუმენტებს მიეკუთვნება: ISO 9001:2015 სტანდარტი და ბნსუ-ს ხარისხის სახელმძღვანელო; განათლების ხარისხის მართვის, კათედრის განვითარების, ფაკულტეტის განვითარების, პროფესიული განათლების დეპარტამენტის განვითარების, ერთიანი საინფორმაციო სივრცის განვითარების, პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების კონცეფციები (2019-2025).

1. ბნსუ-ს საქმიანობის საფუძვლები

- საქართველოს საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტები, განათლების და საზღვაო სფეროში მოქმედი მარეგულირებელი დოკუმენტები და სტანდარტები;
- საერთაშორისო სტანდარტები:
 - [INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION](#) - ISO 9000:2015 (ბნსუ 6-ჯერ აქვს მიღებული ISO ხარისხის მართვის სისტემის შესაბამისობის სერტიფიკატები (ISO 9001:2000, IQNET; ISO 9001:2008, IQNET; ISO 9001:2015, IQNET);
 - [EUROPEAN ASSOCIATION FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION](#) - STANDARDS AND GUIDELINES FOR QUALITY ASSURANCE IN THE EUROPEAN HIGHER EDUCATION AREA (ESG);
 - [INTERNATIONAL MARITIME ORGANIZATION \(IMO\)](#) - INTERNATIONAL CONVENTION ON STANDARDS OF TRAINING, CERTIFICATION AND WATCHKEEPING FOR SEAFARERS, 1978/95, AS AMENDED IN 2010).

2. ინსტიტუციური მდგრადობა

ინსტიტუციური მდგრადობაში ბნსუ მოიაზრებს ისეთ მდგომარეობას, რომელიც უზრუნველყოფს ბნსუ-ს, როგორც ორგანიზაციის, და მისი თანასაზოგადოების შესაძლებლობების წარმატებულ რეალიზებას აწმყოში და ამავედროულად ექვემდებარება არ აყენებს მომავალში არსებული საჭიროებების დაკმაყოფილების, ბნსუ-ს და მისი თანასაზოგადოების პოტენციალის განვითარების შესაძლებლობას.

3. ბნსუ-ს სოციალური პასუხისმგებლობა

ბნსუ-ს, როგორც ღია სამოგადოებას, აქვს სოციალური ფუნქცია. ბნსუ-ს სოციალური პასუხისმგებლობა - არის ბნსუ-ს პასუხისმგებლობა საზოგადოებაზე და გარემოზე ზემოქმედების მქონე გადაწყვეტილებებზე და საქმიანობაზე. ISO 9001:2015 „ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა - მოთხოვნები“-ს თანახმად ბნსუ-ს სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპებია:

- ადამიანის უფლებების დაცვა - ბნსუ იცავს ადამიანის უფლებებსა და თავისუფლებებს, აღიარებს მათ საყოველთაო ხასიათს;
 - ანგარიშვალდებულება - ბნსუ არის ანგარიშვალდებული იმ გავლენაზე, რომელსაც ახდენს საზოგადოებაზე, ეკონომიკაზე და გარემოზე;
 - გამჭვირვალობა - ბნსუ უზრუნველყოფს საზოგადოებაზე და გარემოზე გავლენის მქონე საქმიანობის და გადაწყვეტილებების გამჭვირვალობას;
 - ეთიკური ქცევა - ბნსუ თავის საქმიანობაში იცავს საყოველთაოდ აღიარებულ ეთიკის ნორმებს, ახდენს ეთიკური ნორმების ინტეგრირებას ორგანიზაციის საქმიანობაში;
 - დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესების პატივისცემა - ბნსუ პატივს სცემს, ითვალისწინებს და რეაგირებს დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესებზე და მოლოდინებზე;
 - კანონის უზენაესობის აღიარება - ბნსუ აღიარებს, რომ კანონი უზენაესია, მისი მოთხოვნების შესრულება სავალდებულოა;
- ბნსუ-ს სოციალური პასუხისმგებლობის რეალიზების სფეროებია:
- შრომის და სწავლის გარემოს ორგანიზება და უსაფრთხოება;
 - ბიზნეს-საქმიანობის კეთილსინდისიერება;
 - რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობა;
 - გარემოს დაცვა (ბუნებრივი რესურსების ეკონომიურად გამოყენება, ნარჩენების უტილიზაციას, ბეჭდური სახით დოკუმენტბრუნვის შემცირება, გარემოსდაცვითი ღონისძიებების ორგანიზება და ასეთი ღონისძიებებში მონაწილეობა);
 - კორპორაციული მართვა;
 - საქველმოქმედო საქმიანობა, სოციალურად მოწყვლადი პირების მხარდაჭერა;
 - საზოგადოებისთვის მაღალხარისხიანი საგანმანათლებლო პროდუქტის შეთავაზება და ყველასთვის მისი თანაბარი ხელმისაწვდომობა. კონკურენტუნარიანი სპეციალისტების მომზადება;
 - სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების და შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთათვის განათლების მიღების ადეკვატური პირობების შექმნა;
 - თავისუფალი განვითარების, უწყვეტი განათლების და მთელი სიცოცხლის განმავლობაში სწავლის პრინციპების მხარდაჭერა;
 - სოციალური უნარების, სამოქალაქო თვითშეგნების, პატრიოტიზმის და ინტერნაციონალიზმის ფორმირება;
 - საზოგადოებრივ საქმიანობაში მონაწილეობის და ცხოვრების ჯანსაღი წესის დაცვის სტიმულირება;
 - ბნსუ-ს თანასაზოგადოების წევრთა შორის ურთიერთპატივისცემის ჩამოყალიბება, უფლებების და თავისუფლებების ურთიერთაღიარების უზრუნველყოფა.

ბნსუ-ს სოციალური პასუხისმგებლობა ინტეგრირებულია მის საქმიანობაში და არის მისი სტრატეგიის და პოლიტიკის ნაწილი.

4. ბიზნეს-ეთიკა

ბნსუ-ს ბიზნეს-საქმიანობის ეთიკა ემყარება მის ღირებულებებს. ბნსუ ბიზნეს-საქმიანობის საფუძვლად მიიჩნევს პიროვნების თავისუფალი განვითარების, განათლების, კვლევის და აკადემიური თავისუფლების, პროფესიონალიზმის, პასუხისმგებლობის, კოლეგიალობის და ბნსუ-ს ინსტიტუციური ავტონომიის პრინციპებს. ბნსუ მოქმედებს საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად, აღიარებს შრომის საერთაშორისო კონვენციების სოციალურ პრინციპებს და საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობის მოთხოვნებს, ქმნის შრომის და სწავლის უსაფრთხო გარემოს, იცავს პერსონალური მონაცემების დამუშავების წესებს ევროპის კომიტეტის



#108 კონვენციისა და „პერსონალურ მონაცემთა დაცვის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, ამყარებს სამართლიან და კეთილსინდისიერ ურთიერთობებს პარტნიორებთან და ბნსუ-ს მომსახურების მომხმარებლებთან, პასუხისმგებლობით ეკიდება აღებული ვალდებულებების შესრულებას.

5. კორპორაციული კულტურა

კორპორაციულ კულტურაში ბნსუ მოიაზრებს მისი თანასაზოგადოების ყველა წევრის მიერ გაზიარებულ ღირებულებებს, ეთიკურ ნორმებს, მიდგომებს, ტრადიციებს, რომლებიც წარმოადგენენ ბნსუ-ს თანასაზოგადოების წევრთა შორის ურთიერთობების საფუძველს. ბნსუ-ს კორპორაციული კულტურის საფუძველია ბნსუ-ს ღირებულებები. კორპორაციული კულტურა გულისხმობს ბნსუ-ს თანასაზოგადოების ყველა წევრის ბნსუ-ს ეთიკის და აკადემიური ეთიკის კოდექსის, ქვეყნის წესების დაცვას, ურთიერთპატივისცემას, პიროვნების უფლებებისა და თავისუფლების აღიარებას. ბნსუ-ს კორპორაციული კულტურა მოიცავს პროფესიულ, ზნეობრივ, ორგანიზაციულ, სამართლებრივ, ეკონომიკურ, ეთიკურ, საკომუნიკაციო, ესთეტიკურ, ეკოლოგიურ, ინფორმაციულ ასპექტებს. კორპორაციული კულტურა არის ბნსუ-ს საქმიანობის ეფექტიანობის ერთ-ერთი ხელშემწყობი ფაქტორი და განვითარების მექანიზმი.

6. პოზიტიური გარემო

ბნსუ პოზიტიურ გარემოში მოიაზრებს ბნსუ-ს თანასაზოგადოების თითოეულ წევრზე ორიენტირებულ უსაფრთხო და კეთილმოწყობილ ფიზიკურ, სოციალურ-ემოციურ და კოგნიტურ გარემოს, კორპორაციულ კულტურას, ბნსუ-ს თანასაზოგადოების წევრთა შორის პოზიტიურ ურთიერთობებს და კონფლიქტების თავიდან აცილებას, ინდივიდუალური განსხვავებების და საჭიროებების გათვალისწინებას, ბნსუ-ს თანასაზოგადოების წევრთა ინიციატივების, შემოქმედებითი, შემოქმედებითი, სამეცნიერო და სხვ. აქტივობების მხარდაჭერას, მათი შესაძლებლობების განვითარების და დამატებითი ცოდნის მიღების შესაძლებლობას. ბნსუ-სთვის მნიშვნელოვანია სწავლების სუბიექტებთან, კოლეგებთან, პარტნიორებთან და სხვა დაინტერესებულ პირებთან თანამშრომლობა უსაფრთხო (ფიზიკური, სოციალური და ემოციური) გარემოს ფორმირებისთვის.

7. სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებული გარემო. სწავლის სუბიექტთა მხარდაჭერის პოლიტიკა

ბნსუ ქმნის სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებულ გარემოს, რაც გულისხმობს სწავლების სუბიექტების ინდივიდუალური, სპეციალური საჭიროებების, კულტურული მრავალფეროვნების გათვალისწინებას; პიროვნული, სოციალური-ემოციური და კოგნიტური განვითარებისთვის თავისუფალი სასწავლო გარემოს შექმნას; ბნსუ-ს თანასაზოგადოებაში ინტეგრაციის და სწავლების მოტივაციის ხელშეწყობას; სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების და შეზღუდული საჭიროების მქონე სწავლების სუბიექტების ბნსუ-ს თანასაზოგადოებაში და სასწავლო პროცესში ინტეგრირების და სოციალიზაციის ხელშეწყობას სპეციალისტების რეკომენდაციების საფუძველზე; განათლების ინკლუზიურობისა და მოტივაციის მნიშვნელობის გათვალისწინებას პოზიტიური, უსაფრთხო/კონფლიქტებისგან თავისუფალი სასწავლო გარემოს შექმნისთვის; ბნსუ-ს ინფრასტრუქტურით და რესურსებით შეზღუდვების გარეშე სარგებლობას, სასწავლო პროცესის რაციონალურად დაგეგმვას, სწავლების სუბიექტთა სოციალურ, საინფორმაციო და ადმინისტრაციულ ხელშეწყობას. სწავლების სუბიექტთა მხარდაჭერის პოლიტიკაში მოიაზრება:

- სწავლების სუბიექტთა კმაყოფილების და მოსაზრებების შესწავლა. სწავლების სუბიექტთან აქტიური მუშაობა. კურატორების სისტემის ეფექტიანობის გაზრდა. მიღწეული საგანმანათლებლო შედეგების გაუმჯობესების მექანიზმების განვითარება;
- სწავლების სუბიექტთა საჭიროებების შესწავლა. სპეციალური საგანმანათლებლო და შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე სწავლების სუბიექტების სოციალიზაციის ხელშეწყობა და ბნსუ-ს ცხოვრებაში ჩართულობის უზრუნველყოფა. სწავლების სუბიექტების სოციალური ადაპტაციის ხელშეწყობა, ბნსუ-ში დადგენილი წესით სოციალური, მატერიალური დახმარების გაწევა;
- უწყვეტი განათლების მიღების შესაძლებლობა. დამატებითი განათლების მიღების მიზნით მოკლევადიანი სპეციალური სასწავლო კურსების/პროგრამების განხორციელება (მათ შორის, დამსაქმებლებთან და დარგობრივ ორგანიზაციებთან ერთობლივად). სწავლების სუბიექტთა პიროვნული პოტენციალის განვითარება ტრენინგების, მასტერ-კლასების, სხვ. მეშვეობით. სწავლების სუბიექტებში უწყვეტი განათლების და მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლების მოტივაციის ჩამოყალიბების ხელშეწყობა;
- სწავლების სუბიექტთა ინიციატივების მხარდაჭერა. სამეცნიერო, შემოქმედებითი, შემეცნებითი, პრაქტიკულ, პიროვნულ განვითარებაზე მიმართული საქმიანობის ხელშეწყობა. სტუდენტურ საქმიანობაში ჩართულობის, შემეცნებითი, შემოქმედებითი, სპორტულ და სხვა ღონისძიებებში, ადგილობრივ და საერთაშორისო კონფერენციებში, ფორუმებში, პროექტებში მონაწილეობის სტიმულირება. ბნსუ-ს საქმიანობაში ჩართულობის მოტივაციის გაზრდა;
- პროფესიული ორიენტაციის და პრაქტიკული საქმიანობისთვის მზადების ხელშეწყობის მიზნით დამსაქმებლების და დარგობრივი ორგანიზაციების წარმომადგენლების მიერ მასტერ-კლასების, სემინარების, ტრენინგების, სხვ. ჩატარება;
- დასაქმების ხელშეწყობა. დარგობრივ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა, სწავლების სუბიექტებთან მათი წარმომადგენლების შეხვედრების მოწყობა, ფაკულტეტის ღონისძიებებზე მოწვევა, სტუდენტთა პოტენციალის გაცნობა.

8. ეფექტიანი მენეჯმენტი

ბნსუ-ს ინსტიტუციური მდგრადობის და კონკურენტუნარიანობის საფუძველია მისი ფინანსური დამოუკიდებლობა და თვისსაკმარისობა, რაც მიიღწევა კარგად ორგანიზებული და ეფექტიანი მენეჯმენტის პირობებში. ფინანსური წყაროების არასაკმარისობა ან არარსებობა იწვევს დაწესებულების არსებობის შეწყვეტას. ამიტომ მენეჯმენტის სისტემის მიზანია ბნსუ-ს კომერციული საქმიანობის, ფინანსური სისტემის და პროცესების სწორად ორგანიზება, რაც წარმოადგენს ბნსუ-ს, როგორც კომერციული ორგანიზაციის, გადარჩენის და დამოუკიდებლობის ერთადერთ შესაძლებლობას. ბნსუ-ს, როგორც კომერციული ორგანიზაციის, მენეჯმენტის ძირითადი ობიექტი არის არა საგანმანათლებლო პროცესის შინაარსი, არამედ ბნსუ-ს ორგანიზაციული სტრუქტურის, პასუხისმგებლობის სფეროების და სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კავშირების ეფექტიანობა. ზემოთ ჩამოთვლილი ასპექტები, ორგანიზაციის შეფასება, მენეჯმენტის სისტემის ეფექტიანობა, მართვის პროცესების რეგლამენტირება და სტანდარტიზება, პროცესების ავტომატიზება, ბნსუ-ს მიერ აწეული მომსახურების ხარისხი წარმოადგენს მმართველობითი აუდიტის შესწავლის ასპექტებს. ასევე, მმართველობითი აუდიტის შესწავლის საგანია საკადრო პოლიტიკის ეფექტიანობა, მათ შორის პერსონალის მატერიალური და არამატერიალური მოტივაციის სისტემა, პერსონალის მუშაობის ხარისხის შეფასების სისტემა, პერსონალის მიერ შესრულებული სამუშაოს, შრომის დისციპლინის და კორპორატიული წესების დაცვის ჩათვლით. ასევე, შესწავლის საგანია ბნსუ-ს კომერციული საქმიანობის ეფექტიანობა, რადგან ეს ქმნის მის კონკურენტულ უპირატესობებს, უზრუნველყოფს შრომის ანაზღაურების გადახდის, ხარისხიანი საგანმანათლებლო მომსახურების, სამეცნიერო საქმიანობის, პერსონალის კონტინენტის სტაბილურობის, კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვის, თანამედროვე ინფრასტრუქტურის და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შექმნის და მთლიანად ბნსუ-ს, როგორც ინსტიტუციის, მდგრადი განვითარების შესაძლებლობას. აუდიტის შედეგად შესაძლებელი ხდება იმის შეფასება რამდენად სწორად

და ეფექტიანად იმართება ბნსუ, სრულდება თუ არა დადგენილი სამიზნე ნიშნულები და სხვ. ISO-ს სტანდარტების მოთხოვნათა შესაბამისად ბნსუ ატარებს ყოველწლიურ აუდიტს. ასევე, ყოველწლიურად ტარდება ბნსუ-ს და საგანმანათლებლო საქმიანობის მონიტორინგი და თვითშეფასება. აღნიშნული გულისხმობს ბნსუ-ს საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტის შემოწმებას, სწავლების სუბიექტთა, პერსონალის, პარტნიორი დაწესებულებების, კურსდამთავრებულების მოსაზრებების შესწავლას და სხვ., რაც შემდგომ გამოიყენება ხარვეზების ანალიზის და გამოსწორების მიზნით. საჭიროების შემთხვევაში ბნსუ-ს გადაწყვეტილებით (პარტნიორთა კრება, წარმომადგენლობითი საბჭო) შეიძლება აუდიტის მიზნით მოხდეს ექსპერტების მოწვევა: აუდიტის ჯგუფში შევლენ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მმართველობითი საქმიანობის გამოცდილების მქონე პირები და მენეჯმენტის სპეციალისტები, რამაც უზრუნველყოს აუცილებელი სინერგეტიკული ეფექტი და შეფასების ობიექტურობა. შემოწმების თვალსაზრისით ბნსუ-სთვის აქტუალურია კომპლექსური მიდგომა, რაც გულისხმობს საქართველოში მოქმედ კანონმდებლობასთან და სტანდარტებთან, ISO-ს და ENQA-ს (ESG) სტანდარტებთან შესაბამისობის დადგენას: ISO-ს სტანდარტები წარმოადგენს ბნსუ-ს, როგორც საზღვაო საგანმანათლებლო დაწესებულების, საქმიანობის საფუძველს, ხოლო ENQA-ს სტანდარტები - იმ საბაზო მოთხოვნებს, რომელსაც უნდა დაეყრდნოს ბნსუ-ს, როგორც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების, მენეჯმენტი.

9. ფინანსური მდგრადობა

ფინანსური მდგრადობა განიხილება ბნსუ-ს მდგომარეობის ერთ-ერთ საფუძველად. მდგრად მდგომარეობას ახასიათებს შემდეგი ნიშნები:

- ბნსუ წარმატებით ასრულებს თავის ფუნქციებს, მას აქვს საკმარისი რესურსები დაგეგმილი მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად საქმიანობის წარმართვისთვის;
- ბნსუ-ს ფინანსური მდგომარეობის ძირითადი მაჩვენებლები აკმაყოფილებენ წინასწარ განსაზღვრულ პირობებს, ანუ შეესაბამება დასაბუთებულ წარმოდგენებს ბნსუ-ს ნორმალური დაფინანსების შესახებ;
- ბნსუ-ს ფინანსური მდგომარეობის არსებული გადაცდომები (სხვაობები) არ აღემატება წინასწარ დადგენილ/განსაზღვრულ საბაზო ნიშნულებს.

ბნსუ-ს ფინანსური მდგრადობის შეფასების პროცესში შეიძლება იყოს მიღებული სამი ძირითადი შედეგი:

- სხვაობა დადებითია - ბნსუ-მ მიიღო მეტი შემოსავალი, ვიდრე მას სჭირდება ფუნქციონირებისა და საქმიანობისთვის;
- სხვაობა ნულოვანია - ბნსუ თავისი საქმიანობის მიზნების განხორციელებისთვის ხარჯავს მთელ არსებულ ფინანსურ რესურსს;
- სხვაობა უარყოფითია - ბნსუ-ს შემოსავლების სახით არ აქვს მიღებული საკმარისი რესურსები.

ბნსუ-ს ფინანსური მდგრადობის შეფასების შედეგების არის:

- დადებითი სხვაობა განიხილება როგორც ბნსუ-ს ფინანსური მდგომარეობის მდგრადობის მაჩვენებელი, რაც ნიშნავს ფუნქციონირების, მიმდინარე საქმიანობის და დაგეგმილი ღონისძიებების შესრულების მაღალ შესაძლებლობას. დადებითი შეფასება ნიშნავს, რომ ბნსუ ფუნქციონირებს მომგებიანი ორგანიზაციის რეჟიმში;
- ნულოვანი სხვაობის შემთხვევაში ბნსუ-ს მდგრადი განვითარებისთვის აუცილებელია დამატებითი დაფინანსების წყაროების ძიება და მოძიება. ამ შემთხვევაში ბნსუ შეძლებს მდგრად ფუნქციონირებას და მას ექნება განვითარების შესაძლებლობა;
- უარყოფითი სხვაობის შემთხვევაში:
 - უნდა დაზუსტდეს დასაფინანსებელი აქტივობები და დაფინანსების ოდენობა, რომელიც იქნება გათვალისწინებული მომდევნო წლის ბიუჯეტის ფორმირებისას;
 - აუცილებელია დამატებითი დაფინანსების წყაროების ძიება და მოძიება;
 - მიმდინარე საქმიანობის დასაფინანსებლად საჭიროა ბნსუ-ს საბიუჯეტო ხარჯების ოპტიმიზაცია.

10. ბიუჯეტი როგორც ეკონომიკური მდგრადობის ინსტრუმენტი

ეკონომიკური მდგრადობის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია ბნსუ-ს ბიუჯეტი, რომელიც ფულად ფორმაში ასახავს ბნსუ-ს საქმიანობის ფინანსურ შედეგებს. ბნსუ-ს მდგრადობის ერთ-ერთი პირობაა საბიუჯეტო წონასწორობის პრინციპი, რომელიც გულისხმობს არადეფიციტურ ბიუჯეტს, როდესაც დაგეგმილი ხარჯები არ აღემატება დაგეგმილ შემოსავლებს. ბიუჯეტთან დაკავშირებულ საკითხებს არეგულირებს „ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტში საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის დაგეგმვისა და ბიუჯეტირების რეგლამენტი“.

11. საგანმანათლებლო საქმიანობის ეფექტიანობა

ეფექტიანობის მაჩვენებლები. ბნსუ-სთვის ძირითადია საგანმანათლებლო საქმიანობა, რაც გულისხმობს მის ხარისხს და საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნებთან და საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობას. საგანმანათლებლო საქმიანობის ეფექტიანობის გაზომვისთვის აუცილებელი ძირითადი მაჩვენებლების ცოდნა: საგანმანათლებლო პროგრამის სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა და პროგრამების დაფინანსების საერთო მოცულობა; პროგრამის განხორციელების ხარჯები; საბოლოო შედეგი, რომლის მეშვეობით იზომება საგანმანათლებლო პროცესის ხარისხი (პროგრამის კურსდამთავრებულთა რაოდენობა). საგანმანათლებლო საქმიანობის ეფექტიანობის განსაზღვრისთვის აუცილებელია სამი მაჩვენებლის გამოთვლა:

- ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებელი - გამოითვლება პროგრამის სწავლების სუბიექტთა განათლების დაფინანსების (სწავლის საფასური, გრანტები, სხვ.) ჯამური ოდენობის გაყოფით ამავე პროგრამის სწავლების სუბიექტთა საგანმანათლებლო მომსახურების ღირებულების (პროგრამის განხორციელების ხარჯები) ოდენობაზე. პროგრამის განხორციელების ხარჯების გაყოფით პროგრამის სწავლების სუბიექტთა რაოდენობაზე მიიღება სწავლების სუბიექტზე ხარჯვითი ვალდებულებების ნორმატივი;
- შედეგიანობის მაჩვენებელი - გამოითვლება პროგრამის სწავლების სუბიექტთა რაოდენობის გაყოფით ამავე პროგრამის კურსდამთავრებულთა რაოდენობაზე;
- ხარჯების ეფექტიანობის მაჩვენებელი - გამოითვლება კურსდამთავრებულთა რაოდენობის გაყოფით საგანმანათლებლო მომსახურების (საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელების) ხარჯებზე.

ზემოთ მითითებულიდან გამომდინარე, ხარჯების ეფექტიანობის გაზომვისთვის აუცილებელია:

- დანახარჯების შემცირება განათლების ხარისხის გაუმჯობესების გარეშე, ანუ შედეგიანობის შენარჩუნების პირობებში ეკონომიკური ეფექტიანობის გაზრდა;
- განათლების ხარისხის გაზრდა განათლების მომსახურებაზე ხარჯების გაზრდის გარეშე, ანუ ეკონომიკური ეფექტიანობის შენარჩუნების პირობებში შედეგიანობის გაზრდა.

სწავლის საფასური. იმის გათვალისწინებით, რომ ბნსუ-სთვის ძირითადია საგანმანათლებლო საქმიანობა, ამიტომ ბნსუ-ს ფინანსური მდგრადობისთვის მნიშვნელოვანია სწავლის საფასურის მინიმალური შესაძლო ოდენობის განსაზღვრა - იმ მინიმალური შესაძლო ნიშნულის დადგენა, რომელიც არის საკმარისი საგანმანათლებლო პროგრამის რენტაბელობის შესანარჩუნებლად. გამოთვლა ხდება თითოეული საგანმანათლებლო პროგრამისთვის, რაც განპირობებულია მათი სპეციფიკით და საჭიროებებით. ამ მიზნით შე-



საძლებელია შემდეგი ფორმულის გამოყენება: „სწავლის საფასურის მინიმალური შესაძლო ოდენობა = A : B“, სადაც A – საგანმანათლებლო პროგრამის დაფინანსების საჭირო ოდენობა (ადამიანურ და მატერიალურ რესურსებთან დაკავშირებული დაფინანსება, პროგრამის განვითარებაზე მიმართული დაფინანსება, სხვ.), B – პროგრამის სწავლების სუბიექტთა საერთო რაოდენობა. ანუ რაც ნაკლებია პროგრამის საჭიროებები და მეტია სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა, მით ნაკლებია კონკრეტულ საგანმანათლებლო პროგრამაზე სწავლის საფასური. ამავდროულად აღსანიშნავია, რომ საგანმანათლებლო პროგრამის დაფინანსების შემცირება დაუშვებელია, თუ ეს გამოიწვევს სწავლების ხარისხის გაუარესებას, ეჭვქვეშ დადგება პროგრამის უზრუნველყოფა შესაბამისი მოცულობის და ხარისხის ადამიანური და მატერიალური რესურსებით, საფრთხე შეიქმნება პროგრამის განხორციელებას და განვითარებას. სწავლის საფასური დგინდება ყოველი აკადემიური წლისთვის (შეიძლება გაიზარდოს ან დარჩეს უცვლელი), წინა წლების შედეგების ანალიზის გათვალისწინებით. სწავლების მთელი პერიოდის განმავლობაში სწავლის საფასური უცვლელი რჩება იმ სწავლების სუბიექტებისათვის, რომლებთანაც ბნსუ-ს გაფორმებული აქვს განათლებით მომსახურების ხელშეკრულება.

სასწავლო პროცესის ოპტიმიზაცია. სასწავლო პროცესის ოპტიმიზაციაში იგულისხმება საგანმანათლებლო პროგრამის რენტაბელობის დაცვის პირობებში სასწავლო პროცესის სრულფასოვანი განხორციელება საქართველოს კანონმდებლობის მოთხოვნებისა და ბნსუ-ს სასწავლო პროცესის მარეგულირებელი წესების შესაბამისად. პროცესის რენტაბელობა უნდა იყოს უზრუნველყოფილი ფაკულტეტის და პროფესიული განათლების დეპარტამენტის დონეზე. სასწავლო პროცესის ოპტიმიზაციის პროცედურაში მოიაზრება:

- სტაბილური პროგრამები და სასწავლო გეგმები (პროგრამის კომპონენტები, საკონტაქტო საათების რაოდენობა, სხვ.);
- განათლების ერთსა და იმავე საფეხურის საგანმანათლებლო პროგრამების სემესტრული სასწავლო გეგმების ჰარმონიზაცია და სასწავლო პროცესის ოპტიმალური დაგეგმვა, რაც გულისხმობს:
 - პროგრამების განმახორციელებლების რელევანტური სასწავლო (საკონტაქტო) დატვირთვის განსაზღვრას;
 - სასწავლო ჯგუფში სწავლების სუბიექტთა მინიმალური და მაქსიმალური რაოდენობის დადგენას;
 - მცირერიცხოვანი ჯგუფებისთვის გაერთიანებული მეცადინეობების (ლექციები, პრაქტიკული/ჯგუფში მუშაობა) ჩატარებას ან მცირერიცხოვანი ჯგუფებისთვის ოპტიმალური სასწავლო განრიგის/გეგმის შედგენას;
 - რამდენიმე სასწავლო ჯგუფისთვის გაერთიანებული ლექციების ჩატარების შესაძლებლობას;
 - სასწავლო ჯგუფის ქვეჯგუფებად დაყოფის გამორიცხვას, თუ ეს არ არის განპირობებული სასწავლო პროცესის სპეციფიკით და სხვა ობიექტური საჭიროებით.
- სასწავლო გეგმის ეკონომიკური პარამეტრების პრაქტიკული და საანგარიშო მაჩვენებლების ოპტიმიზაცია. ეს პარამეტრებია:
 - თითოეული სასწავლო გეგმის შემთხვევაში - სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა, სასწავლო ჯგუფების რაოდენობა;
 - თითოეული სასწავლო გეგმის შემთხვევაში - პროგრამის განმახორციელებლების შრომის ანაზღაურების ჯამური ოდენობა (სასურველია ამ პარამეტრის შესაძლო მაქსიმალური მნიშვნელობა);
 - ფაკულტეტის, პროფესიული განათლების დეპარტამენტის შემთხვევაში - სასწავლო გეგმის განმახორციელებელი პერსონალის ჯამური საკონტაქტო საათების რაოდენობა (სასურველია ამ პარამეტრის რაციონალური მინიმალიზაცია);
 - ფაკულტეტის, პროფესიული განათლების დეპარტამენტის შემთხვევაში - სასწავლო გეგმის განმახორციელებლების რაოდენობა (სასურველია ამ პარამეტრის ოპტიმალური მინიმალური მნიშვნელობა);
 - ერთი საკონტაქტო საათის ღირებულება სასწავლო საქმიანობის თავისებურებების გათვალისწინებით (სასურველია ამ პარამეტრის შესაძლო მაქსიმალური მნიშვნელობა);
 - სწავლების სუბიექტთა საშუალო რაოდენობა, რომლებსაც ასწავლის ერთი განმახორციელებელი (სასურველია ამ პარამეტრის ოპტიმალური მაქსიმალური მნიშვნელობა);
 - ფაკულტეტის, პროფესიული განათლების დეპარტამენტის შემთხვევაში - თანაფარდობა „სწავლების სუბიექტი : ლექტორი“ (სასურველია ამ პარამეტრის ოპტიმალური მაქსიმალური მნიშვნელობა).

საგანმანათლებლო პროგრამის განმახორციელებელთა კონტინგენტის დაგეგმვა. თანაფარდობა „სწავლების სუბიექტი : ლექტორი“ არის განათლების ხარისხის და სასწავლო პროცესის ეკონომიურობის ერთ-ერთი მაჩვენებელი. თუ ეს მაჩვენებელი მაღალია, მაშინ მაღალია ეკონომიურობა, მაგრამ შესაძლოა დაზარალებული იყოს განათლების ხარისხი. თუ ეს თანაფარდობა ძალიან დაბალია, მაშინ ეკონომიურობაც იქნება დაბალი, რაც ამცირებს საგანმანათლებლო პროცესის ეკონომიკურ ეფექტიანობას და საფრთხეს უქმნის საგანმანათლებლო პროგრამის რენტაბელობას. ბნსუ-სთვის ათვლის წერტილებია (მინიმალური დასაშვები თანაფარდობები): უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების შემთხვევაში - ევროპის ქვეყნებში მიღებული თანაფარდობა „25 სტუდენტზე : 01 ლექტორი“ (არანაკლებ 1/2 - ბნსუ-ს აფილირებული აკადემიური პერსონალი); პროფესიული პროგრამების შემთხვევაში - „20 პროფესიული სტუდენტი : არანაკლებ 01 განმახორციელებელი“. ბნსუ უზრუნველყოფს პერსონალის სამუშაო სივრცეს (მინიმუმ 05 კვ.მ).

სასწავლო ფართის გამოყენება. ბნსუ იყენებს ევროპის ქვეყნებში მიღებულ თანაფარდობას: „01 სწავლების სუბიექტი : 04 კვ.მ“ (იგულისხმება სასწავლო ფართი - სწავლების სუბიექტის სამუშაო ადგილი და გადაადგილებისთვის საჭირო სივრცე). სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე სწავლების სუბიექტების შემთხვევაში ბნსუ იყენებს თანაფარდობას: „01 სწავლების სუბიექტი : 05 კვ.მ“. ბნსუ-ს სასწავლო ფართის გამტარიანობის (სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა, რომელიც ერთდროულად შეიძლება განთავსდეს ბნსუ-ს მიერ სასწავლო ფართზე 01 საათის განმავლობაში) გამოთვლისას გასათვალისწინებელია, რომ ბნსუ-ში სასწავლო პროცესი შეიძლება მიმდინარეობდეს დღის განმავლობაში (ორშაბათი-პარასკევი - 9⁰⁰ - 21⁰⁰ სთ, შაბათი - 9⁰⁰ - 17⁰⁰ სთ) რამდენიმე ცვლად ან ე.წ. „შეჭრილი“ ცხრილებით. სასწავლო ფართის გამტარიანობის გარდა, ბნსუ ითვალისწინებს საგანგებო სიტუაციებში სწავლების სუბიექტთა მიერ შენობებში შეუფერხებლად დატოვების შესაძლებლობას. საგანგებო სიტუაციებში ქვეყნის უნარების ჩამოყალიბების მიზნით ჩატარებულმა ტრენინგებმა აჩვენა, რომ ერთდროულად, მაგალითად, ერთი სასწავლო კორპუსის დერეფნებში (I სართული: 26,18 x 3,42 + 54 = 143,54 კვ.მ; II სართული: 46,18 x 3,44 = 158,85 კვ.მ; III სართული: 46,18 x 3,58 = 165,32 კვ.მ; 01 სწავლების სუბიექტისთვის - 2 კვ.მ) შეიძლება ერთდროულად იმყოფებოდეს მინიმუმ 235 სწავლების სუბიექტი, რომლებსაც ნორმატივებით დადგენილ დროში შეუძლიათ შეუფერხებლად ბნსუ-ს შენობის დატოვება. ანალოგიურად გამოითვლება ბნსუ-ს მეორე სასწავლო კორპუსის არასასწავლო ფართის გამტარიანობა.

სწავლების სუბიექტთა კონტინგენტის დაგეგმვა. სწორად გათვლილი სტუდენტთა, მაგისტრანტთა და პროფესიულ სტუდენტთა (შემდგომში - სწავლების სუბიექტები) რაოდენობა წარმოადგენს ბნსუ-ს ეკონომიკური მდგრადობის ერთ-ერთ საფუძველს, ხოლო სასწავლო პროცესის დინამიკის (სწავლების პროცესში სწავლების სუბიექტთა კონტინგენტის ცვლილებების) შესწავლა წარმოადგენს სასწავლო პროცესის სტრატეგიული დაგეგმვის ნაწილს, რაც განპირობებულია შემდეგი გარემოებებით:

- სწავლების სუბიექტების რაოდენობა პირდაპირ არის დაკავშირებული საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებისთვის აუცილებელ ფინანსურ, ადამიანურ და მატერიალურ რესურსებთან და საგანმანათლებლო პროგრამის ეკონომიკურ ეფექტიანობასთან (რენტაბელობასთან). სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა შეზღუდულია ბნსუ-ს, როგორც მატერიალური ობიექტის, შე-



საძლებლობებით და სასწავლო პროცესისადმი დადგენილი მოთხოვნებით. ბნსუ-ს სწავლების სუბიექტთა მაქსიმალური რაოდენობის გაზრდა შესაძლებელია ბნსუ-ში არსებული პირობების შეცვლით და დასაშვებია მხოლოდ საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით ბნსუ-სთვის განსაზღვრული სწავლების სუბიექტთა კვირის გაზრდის შემთხვევაში;

- იმის გათვალისწინებით, რომ წინასწარ არ არის ცნობილი იმ სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა, რომლებიც შეიჩერებენ, აღიდგენენ, შეიწყვეტენ სტუდენტის სტატუსს ან მოხილობით სწავლას გააგრძელებენ ბნსუ-ში, შესაძლებელია სწავლების სუბიექტთა კონტინგენტის არა რეალური, არამედ მხოლოდ სავარაუდო (საპროგნოზო) რაოდენობის განსაზღვრა. სწავლების სუბიექტთა კონტინგენტის გამოთვლისას ბნსუ გამოიყენებს მეთოდს, რომლის მათემატიკურ საფუძველს წარმოადგენს შემთხვევითი პროცესების თეორია. გამოთვლების გამარტივების მიზნით საგანმანათლებლო პროგრამის ხანგრძლივობა დაყოფილია აკადემიურ წლებად - პირობითად ე.წ. „კურსებად“ (თითოეულში - 2 სემესტრი) და განიხილება კურსიდან კურსზე სწავლების სუბიექტების გადასვლის (სწავლის) ალბათობა, რაც შემდგომ გამოიყენება როგორც სწავლების სუბიექტთა კონტინგენტის საპროგნოზო რაოდენობების, ისე კურსდამთავრებულთა სავარაუდო რიცხვის დასადგენად. გასათვალისწინებელია, რომ კურსიდან კურსზე გადასვლის ალბათობა შეიძლება იყოს განსხვავებული სხვადასხვა სპეციალობებისთვის/სპეციალიზაციებისთვის/პროფესიული სპეციალიზაციებისთვის. აღნიშნულიდან გამომდინარე, თითოეული საგანმანათლებლო პროგრამის შემთხვევაში კურსიდან კურსზე სწავლების სუბიექტთა გადასვლის ალბათობის დასაბუთებული სიდიდის (რიცხვის) განსაზღვრისთვის აუცილებელია სხვადასხვა საგანმანათლებლო პროგრამების სწავლების სუბიექტთა კონტინგენტის ცვლილებების სტატისტიკური ანალიზის ჩატარება საანგარიშო პერიოდში განხორციელებული საგანმანათლებლო პროგრამის სრული ციკლის (სრული ხანგრძლივობის) მიხედვით. მაგალითად, უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამის შემთხვევაში:

სტუდენტთა რაოდენობა (Y)		სწავლის გაგრძელების ალბათობის კოეფიციენტი (K)
საბაკალავრო პროგრამა	I კურსზე ჩარიცხულ სტუდენტთა რაოდენობა	Y ₁
	II კურსის სტუდენტთა რაოდენობა	Y ₂
	III კურსის სტუდენტთა რაოდენობა	Y ₃
	IV კურსის სტუდენტთა რაოდენობა	Y ₄
	კურსდამთავრებულთა რაოდენობა	Y ₅
		K _{y1} = Y ₂ / Y ₁
		K _{y2} = Y ₃ / Y ₂
		K _{y3} = Y ₄ / Y ₃
		K _{y4} = Y ₅ / Y ₄
სამაგისტრო პროგრამა	I კურსზე ჩარიცხულ სტუდენტთა რაოდენობა	Y ₁
	II კურსის სტუდენტთა რაოდენობა	Y ₂
	კურსდამთავრებულთა რაოდენობა	Y ₃
		K _{y1} = Y ₂ / Y ₁
		K _{y2} = Y ₃ / Y ₂

შენიშვნა: ანალოგიური პრინციპით გამოითვლება პროფესიულ სტუდენტთა საპროგნოზო რაოდენობა. განსხვავება შემდეგია: გამოთვლები ხორციელდება არა აკადემიური წლების (ე.წ. „კურსების“), არამედ სემესტრების მიხედვით.

- საგანმანათლებლო პროგრამის კონკრეტულ კურსზე სწავლების სუბიექტთა მოსალოდნელი კონტინგენტის გამოთვლა შესაძლებელია ფორმულით: $Y_i = (Y_{i-1}) \times (K_{y_i})$, სადაც: Y_i - არის სწავლების სუბიექტთა სავარაუდო რაოდენობა კონკრეტულ კურსზე; Y_{i-1} - იმავე პროგრამის წინა კურსზე სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა, K_{y_i} - ამ კურსზე სწავლის გაგრძელების ალბათობის კოეფიციენტი, i - იმ კურსის რიგითი ნომერი (მეორე, მესამე, მეოთხე), რომლისთვისაც ტარდება გამოთვლა. ანალოგიური პრინციპით შესაძლებელია სწავლების სუბიექტთა სავარაუდო კონტინგენტის გამოთვლა სემესტრების მიხედვით.
- ბნსუ-სთვის პრაქტიკულ ინტერესს წარმოადგენს სწავლების სუბიექტის არა კურსიდან კურსზე გადასვლის ალბათობა, არამედ ბნსუ-ს სწავლების სუბიექტთა საერთო კონტინგენტი, რაც შეიძლება იყოს გამოთვლილი, მაგალითად შემდეგნაირად:

კურსი / აკადემიური წელი	სტუდენტთა და კურსდამთავრებულთა საპროგნოზო რაოდენობები			
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
პროგრამა A (საბაკალავრო პროგრამა)				
I კურსი	A(2018)	A(2019)	A(2020)	A(2021)
II კურსი	A(2017) x Ka1	A(2018) x Ka1	A(2019) x Ka1	A(2020) x Ka1
III კურსი	A(2016) x Ka1 x Ka2	A(2017) x Ka1 x Ka2	A(2018) x Ka1 x Ka2	A(2019) x Ka1 x Ka2
IV კურსი	A(2015) x Ka3	A(2016) x Ka1 x Ka2 x Ka3	A(2017) x Ka1 x Ka2 x Ka3	A(2018) x Ka1 x Ka2 x Ka3
პროგრამა B (საბაკალავრო პროგრამა)				
I კურსი	B(2018)	B(2019)	B(2020)	B(2021)
II კურსი	B(2017) x Kb1	B(2018) x Kb1	B(2019) x Kb1	B(2020) x Kb1
III კურსი	B(2016) x Kb1 x Kb2	B(2017) x Kb1 x Kb2	B(2018) x Kb1 x Kb2	B(2019) x Kb1 x Kb2
IV კურსი	B(2015) x Kb3	B(2016) x Kb1 x Kb2 x Kb3	B(2017) x Kb1 x Kb2 x Kb3	B(2018) x Kb1 x Kb2 x Kb3
პროგრამა C (სამაგისტრო პროგრამა)				
I კურსი	C(2018)	C(2019)	C(2020)	B(2021)
II კურსი	C(2017) x Kc1	C(2018) x Kc1	C(2019) x Kc1	C(2020) x Kc1
სულ სტუდენტთა საპროგნოზო რაოდენობა	ზემოთ მითითებული რაოდენობების ჯამი	ზემოთ მითითებული რაოდენობების ჯამი	ზემოთ მითითებული რაოდენობების ჯამი	ზემოთ მითითებული რაოდენობების ჯამი
კურსდამთავრე- ბულთა საპროგ- ნოზო რაოდენობა	A(2015) x Ka1 x Ka2 x Ka3 x Ka4	A(2016) x Ka1 x Ka2 x Ka3 x Ka4	A(2017) x Ka1 x Ka2 x Ka3 x Ka4	A(2018) x Ka1 x Ka2 x Ka3 x Ka4
	B(2015) x Kb1 x Kb2 x Kb3 x Kb4	B(2016) x Kb1 x Kb2 x Kb3 x Ka4	B(2017) x Kb1 x Kb2 x Kb3 x Kb4	B(2018) x Kb1 x Kb2 x Kb3 x Kb4
	C(2017) x Kc1 x Kc2	C(2018) x Kc1 x Kc2	C(2019) x Kc1 x Kc2	C(2020) x Kc1 x Kc2
სულ	ზემოთ მითითებული რაოდენობების ჯამი	ზემოთ მითითებული რაოდენობების ჯამი	ზემოთ მითითებული რაოდენობების ჯამი	ზემოთ მითითებული რაოდენობების ჯამი
ვაკანტური ადგი- ლების საპროგნო- ზო რაოდენობა	{სტუდენტთა საპროგნოზო რაოდენობა} - {კურსდამთავრებულთა საპროგნოზო რაოდენობა}	{სტუდენტთა საპროგნოზო რაოდენობა} - {კურსდამთავრებულთა საპროგნოზო რაოდენობა}	{სტუდენტთა საპროგნოზო რაოდენობა} - {კურსდამთავრებულთა საპროგნოზო რაოდენობა}	{სტუდენტთა საპროგნოზო რაოდენობა} - {კურსდამთავრებულთა საპროგნოზო რაოდენობა}

შენიშვნა: 1) ზემოთ მოცემულ ცხრილში მითითებული A, B, C აღნიშნავს სტუდენტთა რაოდენობებს; (წელი) - პირველ კურსზე სტუდენტთა ჩარიცხვის წელს, K - სწავლის გაგრძელების ალბათობის კოეფიციენტს (გამოთვლის წესი - იხ. ცხრ. #01); 2) ანალოგიუ-



რი პრინციპით გამოითვლება პროფესიულ სტუდენტთა საპროფესიო რაოდენობა. განსხვავება შემდეგია: გამოთვლები ხორციელდება არა აკადემიური წლების (ე.წ. „კურსების“), არამედ სემესტრების მიხედვით.

ცხრილის სახით კონტინენტის დაგეგმვის შედეგები (ცხრ.#02) გამოიყენება კონტინენტის გრძელვადიანი დაგეგმვის მიზნით.

12. ხარისხის მართვა

ბნსუ-ს ხარისხის უზრუნველყოფის პოლიტიკა (Quality assurance Policy) განსაზღვრავს ბნსუ-ს ხარისხის განვითარების ძირითად მიმართულებებს და იმ ძირითად ღირებულებებს და პრიორიტეტებს, რომლებსაც ბნსუ დაიცავს ყველა დაინტერესებული მხარის (მომხმარებლები, პერსონალი, სწავლების სუბიექტები, პარტნიორები, საზოგადოება) მიმართ. ბნსუ-ში ხარისხის მართვის პოლიტიკა რეალიზდება ხარისხის მართვის სისტემის მეშვეობით, რომლის საფუძველია ISO საერთაშორისო სტანდარტები და ENQA-ს დირექტივები. ბნსუ-ში მოქმედებს ISO-ს სტანდარტების შესაბამისი დოკუმენტი „ხარისხის სახელმძღვანელო“, „განათლების ხარისხის მართვის და უზრუნველყოფის სისტემის მარეგულირებელი წესი“, „ბნსუ-ს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის დებულება“. ბნსუ-ს მიერ გაწეული საგანმანათლებლო მომსახურების ხარისხის საზომს წარმოადგენს ამ მომსახურების სრული შესაბამისობა სახელმწიფოს მიერ დადგენილ მოთხოვნებთან და მომხმარებლის მოლოდინებთან, რასაც უზრუნველყოფს ბნსუ-ში მიმდინარე პროცესების ხარისხი (ორგანიზების დონე, მდგრადობა, შეუსაბამობების დროულად აღმოჩენა-აღმოფხვრა და სხვ.). ბნსუ-ს ხარისხის მართვის პოლიტიკა წარმოადგენს ბნსუ-ს მისიის განვრცობას და სტრატეგიული პროგრამების ფორმირების საფუძველს. ძირითადი ასპექტებია: პროცესების მართვა; საზოგადოების წინაშე პასუხისმგებლობა; შედეგზე და დაგეგმილი მიზნების მიღწევაზე ორიენტირება; ხარისხის კულტურის განვითარება; პერსონალი; ხელმძღვანელობა. ასევე, ISO-ს ხარისხის მენეჯმენტის სისტემაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია მომხმარებლებთან მუშაობის ბლოკს - მათი მოთხოვნების და კმაყოფილების ხარისხის დადგენას. მომხმარებელთა კმაყოფილების დაბალი ხარისხი ნიშნავს, რომ ბნსუ სთავაზობს ისეთ მომსახურებას, რომელიც არ შეესაბამება მომხმარებელთა მოლოდინს და არ არის საინტერესო მათთვის, რაც გამოიწვევს ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროდუქტის მოთხოვნილობის და ბნსუ-ს კონკურენტუნარიანობის შემცირებას.

13. საკადრო პოლიტიკა

ბნსუ-ს საკადრო პოლიტიკა ორიენტირებულია როგორც არსებული საკადრო რესურსის სტაბილურობის შენარჩუნებაზე და განვითარებაზე, ისე ბნსუ-ში მუშაობით ახალი კადრების დაინტერესებაზე. ბნსუ-ს საკადრო პოტენციალის განვითარების ძირითად შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს ბნსუ-ს პერსონალისთვის ეფექტური მუშაობის პირობებისა და სტიმულირების სისტემის შექმნა, კვალიფიკაციის ამაღლების, შემოქმედებითი აქტივობის და კარიერული ზრდის შესაძლებლობის უზრუნველყოფა, კონსულტანტის სტატუსით მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე საპენსიო ასაკის პერსონალის მოწვევა, მათი თვითრეალიზების და პოტენციალის გამოყენების ხელშეწყობა. პერსონალის განვითარების მიზნით ბნსუ-ში შეიძლება იყოს გამოყენებული: ბნსუ-ს საკადრო რეზერვის შექმნა ბნსუ-ს წარჩინებული სტუდენტების, მაგისტრანტების და ახალგაზრდა ლექტორთა რიცხვიდან; ბნსუ-ს პერსონალის (აკადემიური, ადმინისტრაციული, დამხმარე) განვითარება და ხელშეწყობა. ბნსუ საკადრო პოლიტიკაში მოიაზრებს როგორც მონეტარული, ისე არამონეტარული მექანიზმების/ინსტრუმენტების გამოყენებას, მაგ., კონკურენტული შიდა გარემოს შექმნა (უცხოელი კომპეტენტური სპეციალისტების ჩართულობის შესაძლებლობა, კონკურსების და ატესტაციების ჩატარება); შრომითი (აკადემიური პერსონალის შემთხვევაში, საგანმანათლებლო და სამეცნიერო) საქმიანობის სტიმულირება (მატერიალური და არამატერიალური წახალისება, შემოქმედებითი საქმიანობის მხარდაჭერა, სხვ.); პროფესიული ზრდის და კომპეტენციების განვითარების ხელშეწყობა, საკადრო რეზერვის შექმნა - სტუდენტების შემადგენლობიდან მომავალი კადრების მომზადება. საკადრო პოტენციალის გაძლიერების მიზნით შეიძლება იყოს გამოყენებული: სპეციალური სემინარები, მასტერ-კლასები, სტაჟირება, საერთაშორისო კონფერენციებში მონაწილეობა, კვალიფიკაციის ამაღლების ტრენინგებში მონაწილეობა. უცხოეთის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებიდან სპეციალისტების მოწვევით ბნსუ გეგმავს შემდეგი ამოცანების გადაჭრას: საგანმანათლებლო და სამეცნიერო საქმიანობის განვითარება, ბნსუ-ს რეპუტაცია, ბნსუ-ს საგანმანათლებლო სივრცეში საერთაშორისო აკადემიური კულტურის დანერგვა, საუკეთესო საერთაშორისო გამოცდილების და პრაქტიკების დანერგვის ხელშეწყობა, მეცნიერებაში და პრაქტიკაში არსებული ინოვაციების გაზიარება, საერთაშორისო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო სივრცეში ბნსუ-ს ინტეგრაცია.

14. ბნსუ-ს ინფრასტრუქტურა და მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები

ბნსუ და მისი მატერიალური (მათ შორის სასწავლო მიზნებისთვის) გამოყენებული რესურსი შეესაბამება საერთაშორისო სტანდარტებს - ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტის ISO 9001:2015, საერთაშორისო IQNet და დარგობრივი შემოწმებების/დადასტურების სერტიფიკატები. მას აქვს ამ მოთხოვნების შესაბამისად აღჭურვილი შენობა-ნაგებობები, ბიბლიოთეკის წიგნადი (ბეჭდური და ელ. მატარებლებზე) ფონდი, ინვენტარი, კომპიუტერული ტექნიკა, აუდიტორიები, კომპიუტერული კლასები, ლინგვოლოგის (24-აღვიწიანი), ნავიგაციის, ლოგისტიკის და სხვ. კაბინეტები; ლაბორატორიები; გემის დანადგარების დარბაზი; ტრენაჟორები; ტრენაჟორული ცენტრი; ტრენინგ-ცენტრი (სიმულატორები, კაბინეტები); სასწავლო-საწვრთნელი გემი „ელიტა“. ბნსუ-ს რესურსი მოწმდება ყოველწლიურად სსიპ საზღვაო ტრანსპორტის სააგენტოს მიერ, ISO-ს მიერ და დარგობრივი ორგანიზაციების, მათ შორის კურსდამთავრებულთა უცხოელი პოტენციური დამსაქმებლების მიერ.

15. ერთიანი საინფორმაციო სივრცე

ბნსუ-ს ერთიანი საინფორმაციო სივრცე წარმოადგენს საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების, კომპიუტერული სისტემების, საგანმანათლებლო საინფორმაციო და პროგრამული უზრუნველყოფის, ბიბლიოთეკის ელ.რესურსების და ბნსუ-ს საინფორმაციო ინფრასტრუქტურის სხვა კომპონენტების ერთობლიობას, რომელიც უზრუნველყოფს საინფორმაციო, მათ შორის საბიბლიოთეკო, რესურსებთან შეუზღუდავ დისტანციურ წვდომას, ბნსუ-ს საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენებას, ბნსუ-ს მართვის ოპერატიულობას, საქმიანობის ეფექტიანობას და უწყვეტობას, საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის და საინფორმაციო უსაფრთხოების უზრუნველყოფას. ერთიანი საინფორმაციო სივრცე უზრუნველყოფს ბნსუ-ში მიმართულებით, საგანმანათლებლო და სხვა პროცესების ეფექტიანობას. ერთიანი საინფორმაციო სივრცის განვითარების მიზანია:

- ბნსუ-ს მართვაში და საქმიანობაში ბნსუ-ს საინფორმაციო ინფრასტრუქტურის შესაძლებლობების სრულად და ეფექტიანად გამოყენების უზრუნველყოფა. საიტზე ბნსუ-ს საქმიანობის ამსახველი და აქტუალური ინფორმაციის ოპერატიული განთავსება;
- სასწავლო პროცესში საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდა;
- ბნსუ-ს ელექტრონული ბიბლიოთეკის შევსების ხელშეწყობა, ელ. ბიბლიოთეკის შესაძლებლობების გამოყენების გაზრდა;
- ფაკულტეტის პერსონალის სამეცნიერო ნაშრომების ელექტრონული ბაზის (პრეპრინტების ბიბლიოთეკა) შექმნა;
- საერთაშორისო საბიბლიოთეკო ქსელით სარგებლობის შესაძლებლობების გაზრდა (საჭირო ელ.რესურსის დადგენა და ბნსუ-ს ადმინისტრაციისთვის შესაბამისი ინფორმაციის მიწოდება);
- სასწავლო პროცესის მართვის სისტემის შესაძლებლობების გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდა;



- ბნსუ-ს მართვის სისტემის შესაძლებლობების გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდა;
- სწავლების სუბიექტთა სამუშაო გარემოს (კომპიუტერული ტექნიკა, ინტერნეტი, ბიბლიოთეკის წიგნადი და ელ.ფონდი, სხვა) განვითარება; სწავლების სუბიექტებთან სამუშაო ზონა (ინდივიდუალური და ჯგუფური კონსულტაციების ჩატარების მიზნით); სადემონსტრაციო ზონა (აუდიო- და ვიდეო-მასალებთან მუშაობის მიზნით); დამოუკიდებელი მუშაობის ზონა;
- ელექტრონული სწავლების ტექნოლოგიების (ელ.ფორმატში სასწავლო მასალების, დავალებების, სხვა. მიწოდება; ონლაინ კონსულტაციები, პერსონალსა და სტუდენტებს შორის უკუკავშირი, სხვა) მაქსიმალურად გამოყენება.

16. სამეცნიერო საქმიანობა. საერთაშორისო სამეცნიერო თანამშრომლობის განვითარება

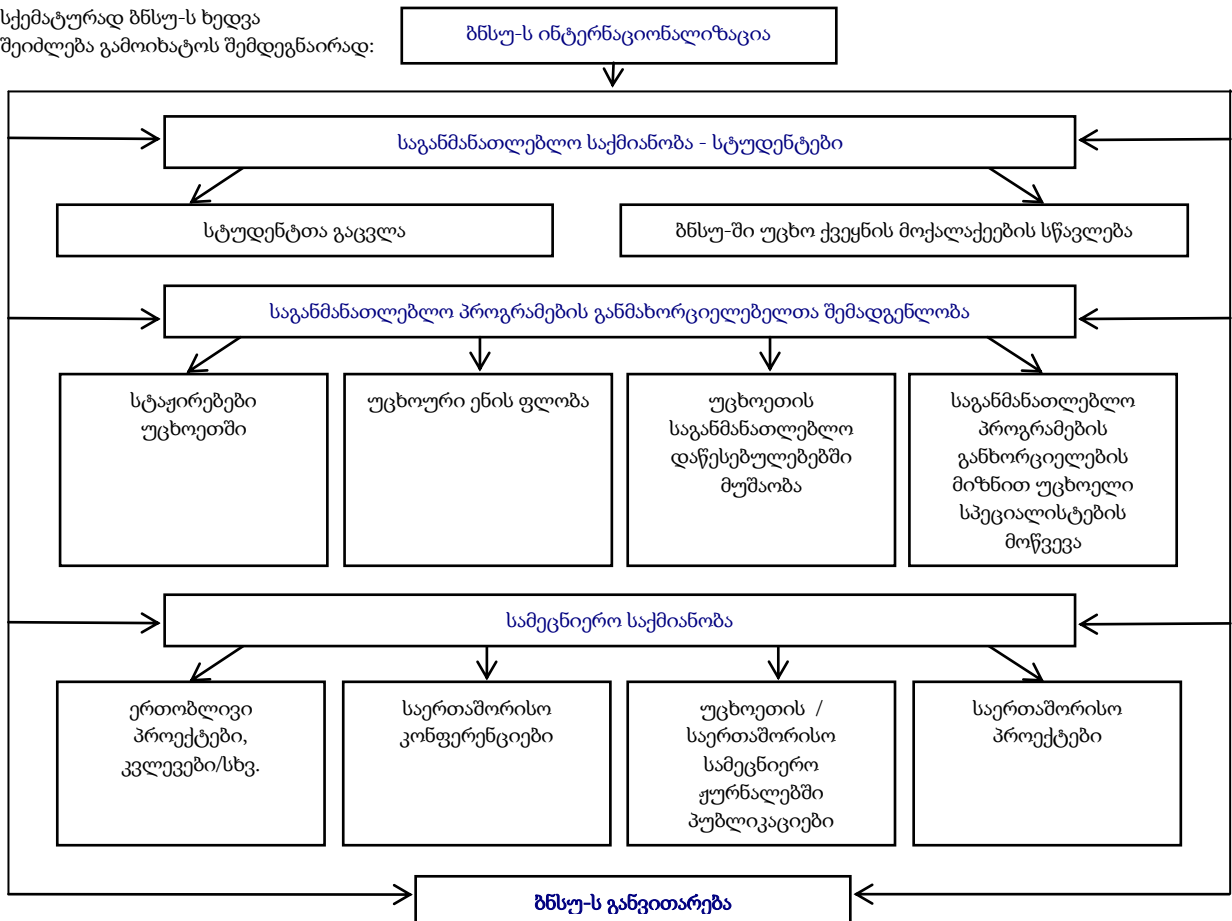
სამეცნიერო საქმიანობის განვითარება გულისხმობს: დარგობრივ ორგანიზაციებთან, საერთაშორისო სამეცნიერო და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან თანამშრომლობის გაძლიერებას და შესაძლებლობების ეფექტიანად გამოყენებას; პრიორიტეტული მიმართულებებში პერსონალის სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობას (სამეცნიერო და დარგობრივ კონფერენციებში, პროექტებში, სხვ. ჩართულობა; სამეცნიერო რეფერირებად რეცენზირებად ჟურნალებში პუბლიკაციების გამოქვეყნება; სამეცნიერო ნაშრომების გამოცემა). პერსონალის სამეცნიერო საქმიანობის წახალისებას; სტუდენტთა საქმიანობის ხელშეწყობა (სტუდენტთა მომზადება კონფერენციებში მონაწილეობისათვის, ნაშრომების მომზადებაში დახმარება, სხვ.). საერთაშორისო სამეცნიერო თანამშრომლობის პრიორიტეტულია: საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციებში, სემინარებში, სხვ. ბნსუ-ს აკადემიური პერსონალის ჩართულობა, ერთობლივ პროექტებში/პროგრამებში მონაწილეობა, საერთაშორისო რეფერირებად რეცენზირებად ჟურნალებში გამოქვეყნებული პუბლიკაციების რაოდენობის გაზრდა, უცხოელი პარტნიორი დაწესებულებების წარმომადგენლებთან ერთობლივი პროექტების განხორციელება და მათი კომერციალიზაციის შესაძლებლობა, ბნსუ-ში საერთაშორისო სამეცნიერო ღონისძიებების (კონფერენციების, ფორუმების, სხვ.) რაოდენობის გაზრდა, საერთაშორისო სამეცნიერო სივრცეში ბნსუ-ს ღირსეული პარტნიორის იმიჯის შექმნა.

17. რეგიონალიზაცია და ინტერნაციონალიზაცია

ბნსუ-ს საქმიანობა რეალიზდება რეგიონალიზაციის და ინტერნაციონალიზაციის მიმართულებით:

- ბნსუ-ს რეგიონალიზაცია გულისხმობს ქვეყნის და რეგიონის მოსახლეობის მოლოდინების და მოთხოვნების შესაბამის საგანმანათლებლო საქმიანობას, ქვეყნის და რეგიონის ბიზნეს-ორგანიზაციებთან, დარგობრივ ორგანიზაციებთან, სამეცნიერო ცენტრებთან და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, საზოგადოებასთან და რეგიონის ხელისუფლების ორგანოებთან თანამშრომლობას, რეგიონის ცხოვრების სოციალურ, კულტურულ, სხვა სფეროებში ჩართულობას, რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური და კულტურული განვითარების ხელშეწყობას;
- ბნსუ ინტერნაციონალიზაციაში მოიაზრებს საერთაშორისო საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და დარგობრივ სივრცეში ინტეგრირებას, მათ შორის ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროგრამების საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობას და ჰარმონიზაციას უცხოელი პარტნიორი-დაწესებულებების პროგრამებთან, გაცვლითი პროგრამების განხორციელებას, საგანმანათლებლო პროცესში უცხოელი სტუდენტების ჩართულობას, საგანმანათლებლო პროცესში ჩერთულობის, ბნსუ-ში ტრენინგების ჩატარების, თანამედროვე ცოდნის და საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარების მიზნით სპეციალისტების მოწვევას, უცხოეთში სტაჟირებებს, საერთაშორისო სამეცნიერო საქმიანობაში ბნსუ-ს აკადემიური პერსონალის ჩართულობას და სხვ. ინტერნაციონალიზაციას ბნსუ განიხილავს როგორც აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო საქმიანობის ხელშეწყობის ერთ-ერთ მექანიზმს - საერთაშორისო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო სივრცეში ბნსუ-ს ინტეგრირებით შესაძლებელი ხდება აკადემიური პერსონალის მონაწილეობა პარტნიორ-დაწესებულებების და მათი მონაწილეობით ბნსუ-ში ჩატარებულ სამეცნიერო კონფერენციებში, საერთაშორისო პროგრამებში/პროექტებში ჩართულობა, თანამედროვე მიდგომების გაცნობა, გაზიარება და სხვ.

სქემატურად ბნსუ-ს ხედვა შეიძლება გამოიხატოს შემდეგნაირად:





18. კონკურენტუნარიანობა. კონკურენტუნარიანობის და ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლები. კონკურენტუნარიანობის მართვა
ბნსუ-ს, როგორც საგანმანათლებლო დაწესებულების, კონკურენტუნარიანობა არის მისი უნარი მოამზადოს შიდა და გარე შრომით და განათლების ბაზარზე კონკურენტუნარიანი სპეციალისტები, შექმნას თავის სტრატეგიული და საგანმანათლებლო პრიორიტეტების სფეროში კონკურენტუნარიანი პროდუქტი/მომსახურება, განახორციელოს ეფექტიანი პოლიტიკა საქმიანობის ყველა სფეროში.

ბნსუ-ს კონკურენტუნარიანობა პირდაპირ არის დაკავშირებული მისი საქმიანობის ეკონომიკურ ეფექტიანობასთან. კონკურენტულ უპირატესობებზე გაწეული დანახარჯები (კონკურენტუნარიანობის აუცილებელი დონის უზრუნველყოფა) გამართლებულია მანამ, სანამ მათ მოაქვთ დადებითი ეკონომიკური ეფექტი (ბნსუ-ს შემოსავალი უნდა აღემატებოდეს შედეგის მიღწევისთვის გაწეულ ხარჯებს). ბნსუ-ს ფუნქციონირების ეფექტიანობის შეფასება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- შედეგიანობის გარე მაჩვენებლების (რამდენიმე წლის განმავლობაში) და რეგიონში მისი ძირითადი კონკურენტების შედარება (მაგ.: გაწეული მომსახურების ღირებულება, საგანმანათლებლო პროგრამების და მომზადება/გადამზადების პროგრამების რაოდენობა, პროგრამების სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა, სპეციალობით დასაქმებულ კურსდამთავრებულთა რაოდენობა, სხვ.);
- კონკურენტუნარიანობის შიდა მაჩვენებლების გამოთვლა, რომლებიც ახასიათებენ ბნსუ-ს საქმიანობას (მაგ.: კადრებით უზრუნველყოფა, ავირებული აკადემიური პერსონალის რაოდენობა, გამოცემული სამეცნიერო ნაშრომების, სახელმძღვანელოების, მეთოდური მასალების და სხვ. რაოდენობა, სამეცნიერო საქმიანობაში ჩართულობა (კონფერენციების რაოდენობა, სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობაში ჩართული პერსონალის და სწავლების სუბიექტთა რაოდენობა), მატერიალურ ტექნიკური რესურსით უზრუნველყოფა და/ან სხვ.);
- ბნსუ-ს საერთო კონკურენტუნარიანობაში ყველა პარამეტრის ხვედრითი წილის (ქულებით ან პროცენტებით) განსაზღვრა;
- თითოეული მაჩვენებლისთვის კონკურენტუნარიანობის აუცილებელი დონის მიღწევით მიღებული შედეგის (შემოსავლის) შედარება იმ დანახარჯებთან, რომლებიც იყო გაწეული კონკურენტუნარიანობის ამ დონის მისაღწევად;
- ბნსუ-ს საერთო შედეგის (შემოსავლის) და საერთო ხარჯების შედარება. თუ სხვაობა დადებითია, მაშინ ბნსუ-ს საქმიანობა მიიჩნევა ეფექტიანად და ბნსუ, როგორც ორგანიზაცია, - კონკურენტუნარიანად.

ბნსუ-ს, როგორც საგანმანათლებლო დაწესებულების, კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება მომხმარებლისთვის შეთავაზებული განათლებისა და გაწეული საგანმანათლებლო მომსახურების ხარისხით, მარკეტინგული საქმიანობის, ფინანსების მართვის, საინვესტიციო და შრომითი პოტენციალის ეფექტიანობით. ბნსუ-ს კონკურენტუნარიანობის მართვის ეფექტიანობა განიხილება შრომის და განათლების ბაზარზე ბნსუ-ს პოზიციების გაუმჯობესებით და კონკურენტუნარიანობის ძირითადი პარამეტრების ზრდით. ბნსუ-ს კონკურენტუნარიანობის მართვის საერთო ეფექტიანობა წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის ძირითადი მოდულების მართვის ეფექტიანობის ერთობლიობას. მათ რიცხვს მიეკუთვნება: განათლების ხარისხის მართვა; საგანმანათლებლო მომსახურების კონკურენტუნარიანობა; ბნსუ-ს ფინანსური, შრომითი და სხვ. პოტენციალის მართვის ეფექტიანობა; მარკეტინგული საქმიანობის ეფექტიანობა. თითოეული მოდულის შემთხვევაში დადგინდება მისი ცვლილებები კონკრეტულ პერიოდში. ჯამში, ეს ცვლილებები ასახავენ კონკურენტუნარიანობის ზრდას ან შემცირებას. ამ მეთოდით შესაძლებელია იმ ფაქტორების დადგენა, რომლებმაც საანგარიშო პერიოდში გავლენა მოახდინეს ბნსუ-ს კონკურენტუნარიანობაზე, და იმ ღონისძიებების შემუშავება, რომლებიც უზრუნველყოფენ: ბნსუ-ს პოტენციალის გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდას, უპირატესობების გაძლიერებას და ნაკლოვანებების აღმოფხვრას; ბნსუ-ს კონკურენტუნარიანობის ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავებას და ძირითადი მიმართულების განსაზღვრას; მომდევნო საანგარიშო პერიოდში ბნსუ-ს კონკურენტუნარიანობის პროგნოზირებას; ბნსუ-ს სტაბილურად კონკურენტუნარიან დაწესებულად ჩამოყალიბებას.

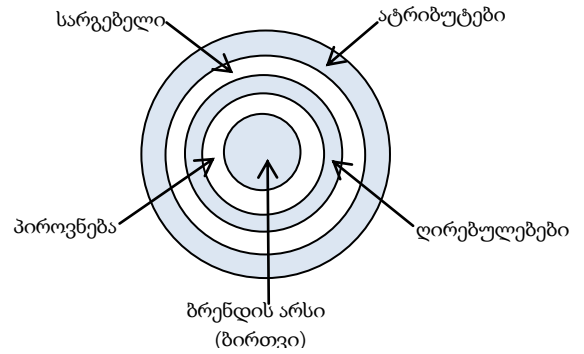
19. ბნსუ-ს მარკეტინგული სივრცე. ბრენდი. იმიჯი

ბნსუ-ს წარმატებული ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია მომსახურების მომხმარებელთა იდენტიფიცირება (სტუდენტები, მშობლები, აბიტურიენტები, პოტენციური დამსაქმებლები და მთლიანად საზოგადოება) და ბნსუ-ს მარკეტინგული სივრცის იდენტიფიცირება. ბნსუ-ს მარკეტინგული სივრცეში მოიაზრება: 1) გარე მარკეტინგული სივრცე - მომხმარებელთა ჯგუფი (აბიტურიენტები, მაგისტრანტობის კანდიდატები, სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებების სტუდენტები/მაგისტრანტები/პროფესორული სტუდენტები, კურსდამთავრებულები, კვალიფიკაციის ამაღლების-გადამზადების პროგრამების მსმენელები, სხვ.); მიმწოდებლები (სკოლები, სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებები, განათლების და შრომის ბაზარი); კონკურენტები (ანალოგიური საგანმანათლებლო პროგრამების განმსახორციელებელი საგანმანათლებლო დაწესებულებები, მომზადება-გადამზადების პროგრამების განმსახორციელებელი ცენტრები); აგენტები, მათ შორის სიტუაციური აგენტები (სააგენტოები, მარკეტინგის სპეციალისტები, ფოტოგრაფები, ვიდეო-კორესპონდენტები, სხვ.); საინფორმაციო საშუალებები (მასობრივი ინფორმაცია საშუალებები (გაზეთები, ტელევიზია, სხვ.), საყოველთაოდ ხელმისაწვდომი ინტერნეტ-რესურსები, გამოფენები, სხვ.); 2) შიდა მარკეტინგული სივრცე - ბნსუ-ს სტრუქტურული ერთეულები, რომლებიც პირდაპირ ან ირიბად ზეგავლენას ახდენენ ბნსუ-ს საქმიანობის შედეგზე. მარკეტინგის სფეროში ბნსუ-ს ძირითადი მიმართულებებია: ბნსუ-ს რესურსების აქტუალიზაცია; ბნსუ-ს საგანმანათლებლო მომსახურების პოპულარიზაცია, სარეკლამო კამპანიების ჩატარება, რეკლამის ოპტიმიზაცია და ეფექტიანი გამოყენება; ბნსუ-ში სწავლით დაინტერესების ახალი გზების ძიება. ასევე, აუცილებელია დადებითი იმიჯის ფორმირება და ამ მიმართულებით მუშაობის გააქტიურება (იმიჯის ფორმირების პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: ბნსუ-ს იდენტიფიცირება, პოზიციონირება, ვიზუალიზაცია. ბნსუ-ს ცნობადობას და იმიჯს ხელს შეუწყობს საფირმო სტილის შექმნა და მხარდაჭერა, საინფორმაციო რესურსების განვითარება, საგამომცემლო პროექტების რეალიზება, კულტურული ღონისძიებების ორგანიზება). ბნსუ-სთვის პრიორიტეტულია მარკეტინგული კომუნიკაციის შემდეგი ელემენტები: საზოგადოებასთან ურთიერთობები (მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან ურთიერთობები), პირდაპირი მარკეტინგი, ბრენდინგი, რეკლამა (ბეჭდვითი, გარე რეკლამა), სპეციალური ღონისძიებები (ბნსუ-ს დღესასწაულები, ოლიმპიადები, სპორტული ღონისძიებები, საქველმოქმედო აქციები, სხვ.), ელექტრონული კომუნიკაციები, ინტერნეტში ბნსუ-ს წარმომადგენლობა (საიტო, სოციალური ქსელები, ფეისბუქ-გვერდი), გამოფენები, კორპორატიული კულტურა და სტილი, არაფორმალური კომუნიკაციები.

ბნსუ-ს წარმატებული ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია მომსახურების მომხმარებელთა იდენტიფიცირება (სტუდენტები, მაგისტრანტები, პროფესორული სტუდენტები, მშობლები, აბიტურიენტები, პოტენციური დამსაქმებლები და მთლიანად საზოგადოება). ბნსუ-ს ბრენდის შემუშავების მოსალოდნელი შედეგებია: მომავალი ინვესტიციების და დამატებითი მოგების მიღების, მომხმარებლის მიერ ბნსუ-ს სასარგებლოდ არჩევანის, მომხმარებელთა მიერ ბნსუ-ს იდენტიფიცირების და სხვ. შესაძლებლობები. ბრენდის შექმნისთვის აუცილებელია ბნსუ-ს მომსახურების მომხმარებლის მოსაზრებების და მოლოდინების შესწავლა. ამ მიზნით შესაძლებელია „ბრენდის ბორბლის“ გამოყენება, რომლის მეშვეობით შესაძლებელია მომხმარებელთა დამოკიდებულების, მათი საფუძვლების დადგენა, რაც შემდგომში შეიძლება იყოს გამოყენებული ბრენდის განვითარების მიზნით. „ბრენდის ბორბალი“ მოიცავს 5 დონეს: ატრიბუტები (აღწერენ პროდუქტს როგორც ფიზიკურ ობიექტს), სარგებელი (წარმოადგენს მომხმარებლის მიერ ბრენდის გამოყენების საერთო შედეგებს), ღირებულებები (აღწერს მომხმარებელთა ემოციებს), პიროვნება (არის მახასიათებელი, რომ-

ლის მეშვეობით შესაძლებელია ბრენდის წარმოდგენა ადამიანის თვისებების სახით) და ბრენდის არსი (ბირთვი, ეს არის წინა ოთხი დონის ერთობლიობა):

- „ატრიბუტები“ - რა არის ბრენდი (ფიზიკური აღწერა) - ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროგრამები, მომზადების-გადაამზადების მოკლევადიანი პროგრამები (კურსები), სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობა;
- „სარგებელი“ - როგორია ბრენდის გამოყენების ფიზიკური შედეგები - კვალიფიციური კადრების, მათ შორის ახალგაზრდა სპეციალისტების დაინტერესება, ბნსუ-ში შემდგომი დასაქმება, საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებაში და სამეცნიერო საქმიანობაში ჩართულობა; კონკურენტუნარიანი კადრების მომზადება და სხვ.;
- „ღირებულებები“ - როგორ ემოციებს იწვევს ბრენდის გამოყენება - ხარისხიანი განათლება, მაღალი სამეცნიერო პოტენციალი, კონკურენტუნარიანი კადრების მომზადების ტრადიცია, პარტნიორებთან საიმედო ურთიერთობები და სხვ.;
- „პიროვნება“ - ვინ არის ბრენდი - აქტუალური კომპეტენციების მქონე კონკურენტუნარიანი სპეციალისტი;
- „ბრენდის არსი“ - ბნსუ-ს მისია და ხედვა.



მომხმარებელთა ყველა ჯგუფს აქვს განსხვავებული პრიორიტეტები და მოთხოვნები, ამიტომ საჭიროა თითოეულისთვის ზემოთ მითითებული ხუთივე დონის აღწერა, მიღებული ინფორმაციის ანალიზი. მომხმარებელთა კმაყოფილების დაბალი ხარისხი ნიშნავს, რომ ბნსუ სთავაზობს მათი მოლოდინების შესაბამის მომსახურებას, რაც გამოიწვევს ბნსუ-ს რეპუტაციის დასუსტებას.

ბნსუ-სთვის მნიშვნელოვანია როგორც შიდა იმიჯი (როგორ აღიქვამენ ბნსუ-ს მისი თანასაზოგადოების წევრები), ისე გარე იმიჯი (როგორ აღიქვამენ ბნსუ-ს მისი პარტნიორები, მომსახურების მომხმარებლები, მთლიანად საზოგადოება). იმიჯის ფორმირების პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: ბნსუ-ს იდენტიფიცირება, პოზიციონირება, ვიზუალიზაცია. ბნსუ-ს ცნობადობას და იმიჯს ხელს შეუწყობს საფირმო სტილის შექმნა და მხარდაჭერა, საინფორმაციო რესურსების განვითარება, საგამომცემლო პროექტების რეალიზება, კულტურული ღონისძიებების ორგანიზება.

20. ბნსუ-ზე მოქმედი გარე და შიდა ფაქტორები

ბნსუ-ზე, როგორც ნებისმიერ სხვა ორგანიზაციაზე, ზემოქმედებას ახდენენ გარე და შიდა ფაქტორები, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია. შიდა ფაქტორები მიეკუთვნება ბნსუ-ს საქმიანობის სფეროს და წარმოადგენს ბნსუ-ს მენეჯმენტის უშუალო ზეგავლენის სფეროს. შიდა ფაქტორებია: ეკონომიკური ფაქტორები (მათ განსაზღვრის ბაზას წარმოადგენს ბნსუ-ს ეკონომიკური პოტენციალის არსებობა) და სოციალური ფაქტორები (ბნსუ-ს ხელმძღვანელობის და თანამშრომლების კომპეტენტურობის დონე; სოციალური დაცულობის და წახალისების შესაძლებლობა; პერსონალის თვითრეალიზაციის უზრუნველყოფა; პოზიტიური ფსიქოლოგიური გარემო). გარე ფაქტორებს მიეკუთვნება ნებისმიერი ფაქტორი, რომელიც არ ექვემდებარება ბნსუ-ს მხრიდან კონტროლს, ანუ ეს არის ფაქტორთა ერთობლიობა, რომლებიც მოქმედებენ/შესაძლოა იმოქმედონ ბნსუ-ზე და მის მიზნებზე. გარე ფაქტორები არის პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების. პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორებში მოიაზრება გარე ზემოქმედება, რომელიც პირდაპირ გავლენას ახდენს ბნსუ-ს საქმიანობაზე, პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორებს მიეკუთვნება სახელისუფლებო ორგანოები (მათი დადგინებები და კანონები), პარტნიორები და პარტნიორული ურთიერთობები, კონკურენტები. ირიბი ზემოქმედების ფაქტორებში მოიაზრება ის გარე ძალები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ბნსუ-ზე ან უშუალოდ ან გარკვეულ პირობებში (სხვა ფაქტორების მეშვეობით), მათ რიცხვს მიეკუთვნება პოლიტიკური და სოციალური ფაქტორები. შიდა და გარე ფაქტორები განსხვავდება ზემოქმედების ხანგრძლივობით. ერთჯერადი ზემოქმედების ფაქტორად მიიჩნევა მაგ., ერთჯერადი შეკვეთა/კონტრაქტი. ასეთი ფაქტორები უმეტეს შემთხვევაში წარმოადგენს არაპროგნოზირებად გარე ფაქტორებს. თუ ფაქტორები ზემოქმედებას ახდენენ დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში (აქვთ მაგ., სეზონური ხასიათი), მაშინ ისინი ერთიანდებიან დროებითი ფაქტორების ჯგუფად. ეს ფაქტორები არის გარე პროგნოზირებადი ფაქტორები. ფაქტორების უმეტესობა არის მუდმივმოქმედი. ეს ფაქტორები მიეკუთვნება გარე და შიდა პროგნოზირებადი ფაქტორების რიცხვს. ზემოქმედი ფაქტორები შეიძლება იყოს მართვადი ან არამართვადი. მართვადი ფაქტორები - ეს არის პროგნოზირებადი შიდა ფაქტორები. არამართვადი ფაქტორები - ეს არის ფაქტორები, რომლებიც არ ექვემდებარება არანაირ ზემოქმედებას ბნსუ-ს მხრიდან. მათი უარყოფითი ზემოქმედების შემცირება შესაძლებელია მხოლოდ განვითარების სტრატეგიებში ამ ფაქტორების გავლენის გათვალისწინების გზით. არამართვად ფაქტორებს შეიძლება ჰქონდეს პროგნოზირებადი ან არაპროგნოზირებადი ხასიათი, მაგრამ ყველა შემთხვევაში ისინი მიეკუთვნება გარე ფაქტორებს.

21. დაგეგმილი შედეგების მიღწევის კონტროლი. მიღწევის შედეგების გაუმჯობესება

ბნსუ განვითარების მიმართულებებს ასახავს განვითარების სტრატეგიაში. ბნსუ-ს მდგრადობას და თანმიმდევრულ განვითარებას უზრუნველყოფს განვითარების სტრატეგიული გეგმით დაგეგმილი ღონისძიებების რეალიზება, მიღწეული შედეგების ეტაპობრივი შემოწმება, ანალიზი და გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიებების შემუშავება, რეალიზება და კონტროლი.

ISO 9001:2015 ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის შესაბამისად ბნსუ-ში არსებული მდგომარეობა და სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების შესრულების კონტროლი, შემოწმება და ანალიზი ტარდება ბნსუ ადმინისტრაციის და სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელების მონაწილეობით. მასალებს, ანალიზის ჩატარებისათვის და ანგარიშის შედეგებისათვის, წარმოადგენენ სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ანალიზი ეფუძნება:

1. სასწავლო პროცესის ანალიზის შედეგებს;
2. შიდა და გარე აუდიტის შედეგებს;
3. ISO 9001:2015 საერთაშორისო სტანდარტის შესაბამისად ბნსუ-ში დამუშავებული და დანერგული ხარისხის სისტემის დოკუმენტაციის ანალიზის შედეგებს;
4. შიდა და გარე შეფასებებისას გამოვლენილი შეუსაბამობების აღმოფხვრის შედეგებს;
5. მომხმარებელთან უკუკავშირს;
6. პროცესების ფუნქციონირებას და მომსახურების შესაბამისობას;
7. ცვლილებებს, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ ხარისხის მენეჯმენტის სისტემაზე;
8. გაუმჯობესების რეკომენდაციებს.



ბნსუ იყენებს მუდმივი გაუმჯობესების ქმედით ინსტრუმენტს - ე.წ. „მუდმივი გაუმჯობესების ციკლს“ PDCA. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების თვალსაზრისით ერთ-ერთი ეფექტიანი მექანიზმია საქმიანობის ყოველწლიური ე.წ. SWOT-ანალიზი, რომელიც ასახავს ბნსუ-ს ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებს და საფრთხეებს გარე ფაქტორების ზემოქმედების გათვალისწინებით.

VI. განვითარების სტრატეგიული გეგმა. განვითარების სტრატეგიული პროგრამები (2018-2025)

1. სტრატეგიული გეგმა

განვითარების სტრატეგიული გეგმა არის მისიაზე, კორპორაციული სტრატეგიის (შემდგომში - სტრატეგიის), პრიორიტეტულ მიზნების შესრულებაზე მიმართული, ურთიერთდაკავშირებული ქმედებების ერთობლიობა. ბნსუ-ს სტრატეგიული მიზნები წარმოადგენენ მიზეზ-შედეგობრივი კავშირებით გაერთიანებული გრძელვადიანი ამოცანების სისტემას და განსაზღვრავს სტრატეგიის რეალიზების ორიენტირებს. სტრატეგიული დაგეგმვისას ხდება სტრატეგიული მიზნის დეკომპოზიცია ანუ ძირითადი მიზნის ქვემიზნებად დაყოფა, შესრულების მექანიზმებისა და კრიტერიუმების (ინდიკატორების) და პერსპექტივების (მოსალოდნელი შედეგების) განსაზღვრა. ასევე, განსაზღვრება განვითარების სტრატეგიული პროგრამები.

2. განვითარების სტრატეგიული გეგმის ეტაპები

განვითარების სტრატეგიული გეგმა (2019-2025) მოიცავს 3 ეტაპს: პირველი ორი ეტაპი რეალიზდება 3-წლიანი სამოქმედო გეგმების (2019-2021; 2022-2024) მეშვეობით. მიღებული შედეგების ანალიზის საფუძველზე საჭიროების შემთხვევაში მოხდება დასმული ამოცანების კორექტირება, მისი შესრულების/მიღწევის უფრო ეფექტური გზების შერჩევა და/ან სხვა რელევანტური ინდიკატორების გამოყენება. ასევე, საჭიროების შემთხვევაში გადაიხედება როგორც ადამიანური, ისე მატერიალური ან/და ფინანსური რესურსები. მე-სამე ეტაპი (2025) გულისხმობს იმ აქტივობების დასრულებას, რომლებიც ობიექტური გარემოებების გამო ვერ დასრულდა წინა ორი ეტაპის განმავლობაში, 2019-2024 წწ. შედეგების შეჯამებას და ანალიზს, მომდევნო პერიოდისთვის სტრატეგიის და სტრატეგიული გეგმის შემუშავებას.

3. განვითარების სტრატეგიული პროგრამები და კონცეფციები

განვითარების სტრატეგია რეალიზდება განვითარების პროგრამებისა და განვითარების კონცეფციების საფუძველზე.

1. განვითარების პროგრამა მოიცავს მიზნების, ამოცანების, მოსალოდნელი შედეგების მოკლე აღწერილობებს და წარმოადგენს იმ ურთიერთდაკავშირებული ასპექტების ერთობლიობას, რომელთა მეშვეობით ხდება ერთი ან რამდენიმე სტრატეგიული ამოცანის რეალიზება. განვითარების პროგრამებია:

- უწყვეტი განათლებისა და მთელი სიცოცხლის მანძილზე განათლების მიღების პრინციპების მხარდაჭერა;
- საგანმანათლებლო საქმიანობა;
- საერთაშორისო ურთიერთობები და თანამშრომლობა;
- სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობა;
- განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა;
- სოციალური და აღმზრდელობითი საქმიანობა;
- ბნსუ-ს საქმიანობის საინფორმაციო-საკომუნიკაციო უზრუნველყოფა;
- მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა და ინფრასტრუქტურა;
- რეგიონის ცხოვრებაში ბნსუ-ს ჩართულობა და საზოგადოებრივი საქმიანობა. PR.

2. განვითარების კონცეფცია წარმოადგენს კომპლექსურ დოკუმენტს, შემუშავებულია იმ შემთხვევაში, როდესაც აუცილებელი იყო ბნსუ-ს საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროს სიღრმისეული აღწერა. განვითარების კონცეფციებია:

- პერსონალის მართვის სისტემის განვითარების კონცეფცია (2019-2025);
- განათლების ხარისხის მართვის კონცეფცია (2019-2025);
- ფაკულტეტის განვითარების კონცეფცია (2019-2025);
- კათედრის განვითარების კონცეფცია (2019-2025);
- პროფესიული განათლების დეპარტამენტის განვითარების კონცეფცია (2019-2025);
- ერთიანი საინფორმაციო სივრცის განვითარების კონცეფცია (2019-2025).

3. მითითებული კონცეფციები ნაწილობრივ მოიცავენ განვითარების გეგმებით გათვალისწინებულ ასპექტებს და წარმოადგენენ განვითარების სტრატეგიის (2019-2025) შემადგენელ ნაწილს. განვითარების გეგმები და კონცეფციები ავსებენ ერთმანეთს და ქმნიან განვითარების ერთიან სისტემას.

4. განვითარების პროგრამების და კონცეფციების შესრულების ღონისძიებებს და პერიოდებს ასახავს სამოქმედო გეგმა.

4. განვითარების პროგრამები

1. უწყვეტი განათლებისა და მთელი სიცოცხლის მანძილზე განათლების მიღების პრინციპების მხარდაჭერა

მიზანი. ბნსუ-ს ორიენტირება პიროვნების განვითარებაზე და კომპეტენციების სრულყოფაზე. უწყვეტი განათლების (Continuing Education) და მთელი სიცოცხლის განმავლობაში განათლების მიღების (Life Long Learning) კონცეფციის პოპულარიზაცია, კომპეტენციების მუდმივი სრულყოფის და ინოვაციების გაზიარების მოტივაციის ჩამოყალიბება.

ამოცანა. უწყვეტი განათლების მიღების ხელშეწყობა, მიღწეული კომპეტენციების მუდმივი სრულყოფის მოტივაციის ჩამოყალიბება, სტუდენტთა და პროფესიულ სტუდენტთა შემეცნებით საქმიანობის წახალისება.

გასატარებელი ღონისძიებები

- კურიკულუმისგან დამოუკიდებელ შემეცნებით, კვლევით (სტუდენტებისთვის) ან/და პრაქტიკულ პროექტებში ბნსუ-ს სწავლების სუბიექტთა ჩართულობის კომპლექსური ღონისძიებების შემუშავება;
- უწყვეტი განათლების (Continuing Education) და მთელი სიცოცხლის განმავლობაში განათლების მიღების (Life Long Learning) პრინციპების პოპულარიზაცია;
- მეცნიერებისა და პრაქტიკის თანამედროვე მიღწევების გაზიარების მიზნით ბნსუ-ში კონფერენციების, ბნსუ-ს სწავლების სუბიექტთათვის, პერსონალისა და გარე პირთათვის ტრენინგების, სემინარების, მასტერ-კლასების და სხვ. ჩატარება (ბნსუ-ს პერსონალის და პარტნიორი დაწესებულებების წარმომადგენლების მიერ);
- ბნსუ-ში არსებული შესაძლებლობების (მომზადება/გადამზადების და კვალიფიკაციის ამაღლების, უცხო ენების შესწავლის და სხვ.) პოპულარიზაცია, ბნსუ-ს სწავლების სუბიექტთა, პერსონალის და გარე პირთა დაინტერესება და ხელშეწყობა.

ძირითადი მიზნობრივი ინდიკატორები



- ბნსუ-ს დამატებითი განათლების მოკლევადიან პროგრამებში, მომზადება/გადამზადების, სხვ. კურსებში, ტრენინგებში, სხვ. ბნსუ-ს სწავლების სუბიექტთა, პერსონალის და კურსდამთავრებულთა ჩართულობა, ასევე ამ შესაძლებლობით გარე პირების დაინტერესება. ბნსუ-ს სწავლების სუბიექტთა შემეცნებითი აქტივობები. ბნსუ-ს კურსდამთავრებულები, რომლებმაც სწავლა გააგრძელეს განათლების შემდგომ საფეხურზე.

მოსალოდნელი შედეგები

- ბნსუ-ში უწყვეტი განათლების და მთელი სიცოცხლის განმავლობაში განათლების მიღების კონცეფციის მხარდაჭერის ქმედითი მექანიზმების არსებობა, სწავლების სუბიექტების მიერ მიღწეული ცოდნის და უნარების მუდმივი განახლებისა და სრულყოფის აუცილებლობის გაცნობიერება, სწავლის გაგრძელების და თვითგანვითარების მოტივაცია და უნარი;
- ბნსუ-ს პოპულარიზაცია და ცნობადობა.

რესურსებით უზრუნველყოფა. ბნსუ-ს ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური რესურსები; ბნსუ-ს პარტნიორი დაწესებულებების ადამიანური რესურსი (მათი წარმომადგენლების ჩართულობის შემთხვევაში).

2. საგანმანათლებლო საქმიანობა

მიზანი. ბნსუ-ს საგანმანათლებლო საქმიანობის ხარისხის, კონკურენტუნარიანობის და მოთხოვნადობის უზრუნველყოფა. ბნსუ-ს საგანმანათლებლო საქმიანობის პოპულარიზაცია. ბნსუ-ს, როგორც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების, პოზიციების გაძლიერება საქართველოს და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში.

ამოცანები. კანონმდებლობასთან, საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა. საგანმანათლებლო პროგრამების კონკურენტუნარიანობა; საგანმანათლებლო პროგრამების რესურსებით უზრუნველყოფა; საგანმანათლებლო საქმიანობის განვითარება და პოპულარიზაცია.

გასატარებელი ღონისძიებები

- კანონმდებლობასთან, საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა. საგანმანათლებლო პროგრამების კონკურენტუნარიანობა:
 - პროგრამების (კურიკულუმებისა და სილაბუსების) პერიოდული შემოწმება;
 - ბნსუ-ს პროგრამების ექსპერტიზა ადგილობრივი და უცხოელი სპეციალისტების მიერ;
 - პროგრამების მოდულიზირება პროგრამების სრულყოფის, კანონმდებლობაში შესული ცვლილებების, დარგის სპეციალისტების მოსაზრებების, მომხმარებელთა მოლოდინების, სხვ. გათვალისწინების მიზნით;
 - თანამედროვე საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების (სწავლა-სწავლების მეთოდები, სწავლების სუბიექტთა განმავითარებელი შეფასებები, სწავლების ელექტრონული ტექნოლოგიები, შესასწავლ მასალასთან დისტანციური წვდომა, სასწავლო კურსის განმახორციელებელსა და სწავლების სუბიექტთა შორის ელექტრონული კომუნიკაცია და უკუკავშირი, სხვ.) გამოყენება;
 - სასწავლო პროცესის ხარისხის მონიტორინგი. საგანმანათლებლო პროგრამების განმახორციელებელი და განხორციელების ხელშეწყობი სტრუქტურული ერთეულების მიერ სასწავლო პროცესის ხარისხის უზრუნველყოფის მონიტორინგი. სწავლების სუბიექტთა და პროგრამის განმახორციელებელთა აზრის შესაწავლა, შედეგების ანალიზი, შესაბამისი მექანიზმების შემუშავება, ამოქმედება და შედეგებზე კონტროლი;
 - დარგის სპეციალისტების, სწავლების სუბიექტთა, კურსდამთავრებულთა და პროგრამების განმახორციელებელთა მიერ საგანმანათლებლო პროგრამების შინაარსის, განხორციელების თავისებურებების და სხვ. შეფასება, რეკომენდაციების/მოსაზრებების შესწავლა-ანალიზი და გათვალისწინება;
 - ბნსუ-ში საგანმანათლებლო საქმიანობის ხარისხის რეგულარული შეფასება, სტუდენტების განათლების ხარისხის და მომზადების დონის მონიტორინგის სისტემის განვითარება.
- საგანმანათლებლო პროგრამების რესურსებით უზრუნველყოფა:
 - პროგრამების მატერიალურ-ტექნიკური რესურსის შემოწმება, საჭიროების შემთხვევაში - განახლება, შევსება;
 - საბიბლიოთეკო ფონდის უახლესი ლიტერატურით შევსება, სხვადასხვა ბიბლიოთეკების ელექტრონული რესურსების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა. ბიბლიოთეკის ფონდების ელ.ფორმატში ხელმისაწვდომობის შემოწმება;
 - საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების და პროგრამული უზრუნველყოფის შემოწმება, რესურსების განვითარება;
 - სასწავლო პროცესში და დამოუკიდებელი მუშაობის საათებში სწავლების სუბიექტთა მიერ ბნსუ-ს ელ.რესურსების გამოყენების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა;
 - პროგრამის განმახორციელებელი პერსონალის კვალიფიკაციის, საკომუნიკაციო და პედაგოგიური უნარების, სასწავლო პროცესის წარმართვის ხარისხის შემოწმება. აკადემიური და მოწვეული პერსონალის პროფესიული კომპეტენციების განვითარების და კვალიფიკაციის ამაღლების ხელშეწყობა და მონიტორინგი;
 - სასწავლო პროცესის მართვის ელექტრონული სისტემის შესაძლებლობების სრულად გამოყენება;
 - ბიუჯეტიდან პროგრამის დაფინანსება.
- საგანმანათლებლო საქმიანობის განვითარება და პოპულარიზაცია:
 - ახალი, მათ შორის უცხოენოვანი, საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება და განხორციელება;
 - უცხოელი სტუდენტების ბნსუ-ში სწავლით დინტერესების მექანიზმების შემუშავება;
 - დარგში არსებული სიახლეების და საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარება;
 - ბნსუ-ს და პარტნიორი დაწესებულებების პროგრამების ჰარმონიზაცია. გაცვლითი პროგრამების განხორციელება;
 - უცხოელი სპეციალისტების ჩართულობა ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებაში;
 - ბნსუ-ს საგანმანათლებლო მომსახურების პოტენციურ მომხმარებელთან შეხვედრები, ბნსუ-ს საგანმანათლებლო კურსდამთავრებულთა დასაქმების ხელშეწყობის მიზნით პოტენციური დამსაქმებლების აქტიური ჩართვა კურსდამთავრებულთა კომპეტენციების მოდელის ფორმირების, სტუდენტების და კურსდამთავრებულთა განათლების ხარისხის რეგულარული შეფასების და რეკომენდაციების შემუშავების პროცესში;
 - საქმიანობის პოპულარიზაციის მიზნით ბნსუ-ში ღონისძიებების ჩატარება.

მოსალოდნელი შედეგები

- ბნსუ-ს ყველა პროგრამების შესაბამისობა საქართველოს კანონმდებლობისა და საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნებთან; ამ პროგრამების შესაბამისობა საგანმანათლებლო მომსახურების მომხმარებელთა მოლოდინებთან და დარგში არსებულ ტენდენციებთან;
- ბნსუ-ში თანამედროვე, აქტუალური, მათ შორის უცხოენოვანი, საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელება;
- პარტნიორ საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან ჰარმონიზებული ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროგრამები. განხორციელებული გაცვლითი პროგრამები. სტუდენტთა და პერსონალის საერთაშორისო მოზილობის შესაძლებლობა;



- სწავლების სუბიექტთა, მათ შორის უცხოელი სტუდენტების, კონტინგენტის გაზრდა;
- ბნსუ-ს კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობა შრომის და განათლების ბაზარზე;
- ბნსუ-ს პროგრამების სრულფასოვანი და სტაბილური განხორციელება - საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელება მაღალკვალიფიციური პერსონალის, მათ შორის უცხოელი სპეციალისტების, მიერ. პროგრამების უზრუნველყოფა თანამედროვე სტანდარტების შესაბამისი მატერიალური, ტექნიკური, საინფორმაციო (საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები, ბიბლიოთეკის ელ.რესურსები) და ფინანსური რესურსებით;
- საინფორმაციო-საკომუნიკაციო სისტემების და საინფორმაციო რესურსების გამოყენების აქტუალიზაცია;
- ბნსუ-ს საგანმანათლებლო საქმიანობის და განათლების ხარისხის სრულყოფის პროცესში დაინტერესებულ მხარეთა აქტიური ჩართულობა;
- განათლების ხარისხის და სასწავლო პროცესის მენეჯმენტის ეფექტიანი სისტემის გამოყენება;
- ბნსუ-ს ჩართულობა საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში;
- ბნსუ-ს პოტენციალის, კონკურენტუნარიანობის და მოთხოვნადობის გაზრდა. ბნსუ-ს, როგორც უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების, პოზიციების გაძლიერება საქართველოს და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში.

ძირითადი მიზნობრივი ინდიკატორები

- ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროგრამების გაზრდილი რაოდენობა, მათ შორის უცხოეთიდან და გაცვლითი პროგრამები;
- ყველა უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამის აკრედიტაცია;
- დარგში არსებულ მოთხოვნებთან პროგრამების შესაბამისობის დადასტურება;
- ბნსუ-ში სწავლების კონტინგენტის ზრდის ტენდენცია;
- პროგრამების განხორციელება კვალიფიციური პერსონალის მიერ;
- ადამიანური, მატერიალური, ფინანსური, საინფორმაციო რესურსებით საგანმანათლებლო პროგრამების უზრუნველყოფა და პროგრამების მდგრადობა.

რესურსებით უზრუნველყოფა. ბნსუ-ს ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური, ფინანსური რესურსები; ბნსუ-ს პარტნიორი დაწესებულებების ადამიანური რესურსი (ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებაში მათი წარმომადგენლების ჩართულობის და გაცვლითი პროგრამების შემთხვევაში) და მატერიალური რესურსი (გაცვლითი პროგრამების შემთხვევაში).

3. საერთაშორისო ურთიერთობები და თანამშრომლობა

მიზანი. მოწინავე გამოცდილების გაზიარება და საგანმანათლებლო პროგრამების დახვეწა, სტუდენტების და აკადემიური პერსონალის სტაჟირების/პრაქტიკის გავლის ხელშეწყობა, საერთაშორისო სამეცნიერო, დარგობრივ და საგანმანათლებლო სივრცეში ინტეგრირება და ბნსუ-ს პოპულარიზაცია.

ამოცანები. პარტნიორი დაწესებულებების ჩართულობა ბნსუ-ს საქმიანობაში. აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტების განვითარების ხელშეწყობა; ბნსუ-ს პოპულარიზაცია, საერთაშორისო სივრცეში ინტეგრირება.

გასატარებელი ღონისძიებები

- პარტნიორი დაწესებულებების ჩართულობა ბნსუ-ს საქმიანობაში. აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტების განვითარების ხელშეწყობა:
 - პარტნიორი საგანმანათლებლო დაწესებულებების პერსონალის ჩართულობა ბნსუს საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავებაში, სრულყოფაში, შეფასებაში და განხორციელებაში;
 - ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროგრამების ექსპერტიზა პარტნიორი დაწესებულებების სპეციალისტების მიერ;
 - ბნსუ-ს ფაკულტეტების/პროფესიული განათლების დეპარტამენტის საქმიანობა უცხოეთის დარგობრივ და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან თანამშრომლობის სრულად და ეფექტიანად გამოყენების მიმართულებით;
 - პარტნიორებთან - დარგობრივ ორგანიზაციებთან და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან თანამშრომლობის გაღრმავება პარტნიორ დაწესებულებებში სწავლის, სტაჟირების და/ან პრაქტიკის გავლის, მათი პოტენციალის (მათ შორის საბიბლიოთეკო ფონდებთან წვდომის) მიმართულებით;
 - უცხოეთის ქვეყნებში საგანმანათლებლო სფეროში მოქმედი კანონმდებლობის შესწავლა და ანალიზი. ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროგრამების პარმონიზაცია პარტნიორი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ანალოგიურ პროგრამებთან, პარტნიორების ჩართულობა ამ პროგრამების მოდიფიცირების პროცესში;
 - საერთაშორისო საგრანტო პროგრამებში ბნსუ-ს აფილირებული პერსონალის მონაწილეობის ხელშეწყობა. ფაკულტეტების მონაწილეობა საერთაშორისო პროექტებში;
 - ბნსუ-ს პერსონალისთვის დარგობრივ, სამეცნიერო და საგანმანათლებლო სფეროში მოწინავე გამოცდილების და ინოვაციების გაცნობის მიზნით უცხოეთის მეცნიერების, მკვლევარების და სპეციალისტების მოწვევა, მათი ჩართვა ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროგრამების, ტრეინინგების, სხვ. განხორციელებაში. ბნსუ-ს პერსონალისა და სტუდენტების ენობრივი კომპეტენციების (უცხოური ენის ფლობის დონის) გაუმჯობესება;
 - ბნსუ-ში/ბნსუ-ს თანამონაწილეობით ერთობლივი პროექტების, სემინარების, ტრეინინგების, კონფერენციების და სხვ. ჩატარება. ამ ღონისძიებებში ბნსუ-ს პერსონალისა და სტუდენტების მონაწილეობა;
- ბნსუ-ს პოპულარიზაცია, საერთაშორისო სივრცეში ინტეგრირება:
 - საზოგადოებასთან კავშირების გაფართოება ბნსუ-ს პოპულარიზაციის მიზნით. ახალი პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება. ბნსუ-ს კურსდამთავრებულბთან - უცხო ქვეყნის და უცხოეთში მცხოვრებ საქართველოს მოქალაქეებთან კავშირების გაძლიერება;
 - საერთაშორისო საგანმანათლებლო, დარგობრივ და სამეცნიერო სფეროებში ურთიერთობების და კავშირების გაძლიერება, სემინარებში და კონფერენციებში მონაწილეობა (თანაორგანიზატორის/ორგანიზატორის სტატუსით), სარეკლამო ღონისძიებების დაგეგმვა და განხორციელება პარტნიორი დაწესებულებების ჩართულობით.

მოსალოდნელი შედეგები

- პარტნიორ დაწესებულებებში ბნსუ-ს პერსონალის და წარჩინებული სტუდენტების სტაჟირების/პრაქტიკების/სხვ. გავლა;
- პარტნიორი დაწესებულებების პოტენციალის, მათ შორის საბიბლიოთეკო ფონდების გამოყენება;
- ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პროგრამების სრულყოფაში და განხორციელებაში პარტნიორი დაწესებულებების პერსონალის მონაწილეობა. თანამედროვე ტენდენციების და საუკეთესო პრაქტიკების გაზიარება, პროგრამების პარმონიზაცია, ექსპერტიზა და ხარისხის ადარება, ამ პროგრამების კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობის გაზრდა;

- საერთაშორისო საგანმანათლებლო, დარგობრივ, სამეცნიერო სივრცეში ბნსუ-ს აკადემიური პერსონალის ინტეგრირება, ერთობლივ პროგრამებში/პროექტებში მონაწილეობა და საერთაშორისო გამოცემებში პუბლიკაციების გამოქვეყნება;
- ბნსუ-ს მიერ/ბნსუ-ს თანამონაწილეობით ერთობლივი ღონისძიებების (კონფერენციების, სემინარების) გამართვა;
- საერთაშორისო საგანმანათლებლო, დარგობრივ და სამეცნიერო სივრცეში ბნსუ-ს ინტეგრირება და პოპულარიზაცია.

ძირითადი მიზნობრივი ინდიკატორები

- ერთობლივი საგანმანათლებლო, დარგობრივი, სამეცნიერო ღონისძიებები;
- პარტნიორ დაწესებულებებში განხორციელებული სტაჟირებები/პრაქტიკები;
- პარტნიორი დაწესებულებების საბიბლიოთეკო ფონდების გამოყენება;
- ამა თუ იმ ფორმით პარტნიორი დაწესებულებების ჩართულობა ბნსუ-ს საგანმანათლებლო საქმიანობაში;
- საერთაშორისო სამეცნიერო, დარგობრივი, სხვ. კონფერენციები, სემინარები, სხვ., რომლებშიც ბნსუ-მ მიიღო მონაწილეობა ორგანიზატორის/თანაორგანიზატორის სტატუსით.

რესურსებით უზრუნველყოფა. ბნსუ-ს ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური რესურსები; ბნსუ-ს პარტნიორი დაწესებულებების ადამიანური და მატერიალური რესურსი (სტაჟირების/პრაქტიკების გავლის შემთხვევაში), ასევე ფინანსური რესურსი (სხვადასხვა ღონისძიებების ორგანიზების შემთხვევაში).

4. სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობა

მიზანი. ბნსუ-ს სამეცნიერო საქმიანობის და ამ მიმართულებით თანამშრომლობის განვითარება, ბნსუ-ს აკადემიური პერსონალის და სტუდენტების სამეცნიერო პოტენციალის რეალიზების ხელშეწყობა, სტუდენტებში სამეცნიერო საქმიანობისადმი ინტერესის გაღვივება. სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის ხელშეწყობა და წახალისება. სამეცნიერო სივრცეში ბნსუ-ს ინტეგრირება.

ამოცანები. ბნსუ-ში სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის ერთიანი სივრცის შექმნა; საერთაშორისო სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრირება.

გასატარებელი ღონისძიებები

- ბნსუ-ში სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის ერთიანი სივრცის შექმნა:
 - სამეცნიერო საქმიანობის შეფასების სისტემის შემუშავება;
 - ბნსუ-ს ფაკულტეტების სამეცნიერო აქტივობის რეიტინგის შედგენა;
 - სამეცნიერო, კვლევით და შემეცნებით საქმიანობაში სტუდენტების აქტიური ჩართვა, მხარდამჭერი მექანიზმების ამოქმედება;
 - სამეცნიერო საქმიანობისადმი სტუდენტების ინტერესის გაზრდის მიზნით მკვლევარების, მეცნიერების, პრაქტიკული გამოცდილების მქონე სპეციალისტების მოწვევა და სამეცნიერო (მათ შორის, საერთაშორისო) კონფერენციების და პრაქტიკული სემინარების ჩატარება. სტუდენტებისთვის საგანმანათლებლო პროგრამების მიმართულებების შესაბამისი თემატური ლექციების, სემინარების ჩატარება. სტუდენტური სამეცნიერო კონფერენციების მოწყობა;
 - ბნსუ-ში პერიოდული სამეცნიერო კრებულების გამოცემა;
 - სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობაში აქტიურად ჩართული სტუდენტების და პერსონალის წახალისების მექანიზმის ამოქმედება;
 - სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის შედეგების გამოქვეყნების ხელშეწყობა;
 - სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის პრიორიტეტული მიმართულებების განსაზღვრა. პროექტების აქტუალობის შესწავლა. განსახორციელებელი პროექტების შესაბამისი თანამედროვე მატერიალურ-ტექნიკური რესურსის შექმნა და ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა;
 - აკადემიური კეთილსინდისიერების სტანდარტების დაცვაზე კონტროლი. ანტიპლაგიატის სისტემის (პროგრამის) ამოქმედება;
 - განხორციელებული პროექტების, გამოქვეყნებული პუბლიკაციების, გამოცემული ნაშრომების ნუსხის შედგენა, საინფორმაციო ბაზის შექმნა.
- საერთაშორისო სამეცნიერო სივრცეში ინტეგრირება:
 - ბნსუ-ს საერთაშორისო სამეცნიერო სფეროში ურთიერთობების და კავშირების გაძლიერება, სემინარებში და კონფერენციებში მონაწილეობა (თანაორგანიზატორის/ორგანიზატორის სტატუსით);
 - საერთაშორისო სამეცნიერო სივრცეში ბნსუ-ს აკადემიური პერსონალის და სტუდენტების ინტეგრირების ხელშეწყობა, ერთობლივ პროგრამებში/პროექტებში მონაწილეობა და საერთაშორისო გამოცემებში პუბლიკაციების გამოქვეყნება.

მოსალოდნელი შედეგები

- პრიორიტეტულ მიმართულებებში სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობაში სტუდენტების ჩართვა, მათი კვლევითი უნარების ჩამოყალიბება და განვითარება;
- აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო-კვლევითი აქტივობის გაზრდა;
- ბნსუ-ს საგანმანათლებლო საქმიანობაში მეცნიერების და პრაქტიკის, ტექნიკის და ტექნოლოგიების თანამედროვე მიღწევების და ინოვაციური კვლევების შედეგების გათვალისწინება;
- ბნსუ-ში თანამედროვე მოთხოვნათა შესაბამისი ინფრასტრუქტურის ჩამოყალიბება და მისი მუდმივი განვითარება;
- საქართველოს და უცხოეთის საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან, სამეცნიერო ორგანიზაციებთან და ბნსუ-ს პარტნიორებთან ერთობლივად სამეცნიერო პროექტების/ღონისძიებების განხორციელება, პარტნიორული ურთიერთობების შემდგომი განვითარება. საერთაშორისო სამეცნიერო სივრცეში ბნსუ-ს ინტეგრირების გაგრძელება.

ძირითადი მიზნობრივი ინდიკატორები

- სამეცნიერო საქმიანობაში ჩართული აკადემიური პერსონალი;
- სამეცნიერო საქმიანობაში ჩართული სტუდენტები;
- რეცენზირებად რეფერირებად, მათ შორის საერთაშორისო, გამოცემებში გამოქვეყნებული ნაშრომები, გამოცემული სახელმძღვანელოები, მონოგრაფიების და ა.შ.;
- ადგილობრივ და საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციებში, სემინარებში, სხვ. ბნსუ-ს პერსონალის და სტუდენტების მონაწილეობა;
- ანტიპლაგიატის სისტემის (პროგრამის) ამოქმედება;
- ბნსუ-ს მონაწილეობით (თანაორგანიზატორის სტატუსით) გამართული ადგილობრივი და საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციები, სემინარები, სხვ.

რესურსებით უზრუნველყოფა. ბნსუ-ს ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური რესურსები; ბნსუ-ს პარტნიორი დაწესებულებების ადამიანური, მატერიალური, ფინანსური რესურსი (სხვადასხვა ღონისძიებების ორგანიზების შემთხვევაში).

5. განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა

მიზანი. სასწავლო პროცესის და განათლების ხარისხის განვითარება ისეთი სისტემის მეშვეობით, რომელიც უზრუნველყოფს ხარისხის გაუმჯობესების მუდმივად მიმდინარე პროცესების, ხარისხიანი განათლების ხელმისაწვდომობას და ბნსუ-ს საგანმანათლებლო საქმიანობას საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი და საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად.

ამოცანები. ბნსუ-ში განათლების ხარისხის მენეჯმენტის ეფექტიანობის გაზრდა, საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში არსებული სტანდარტების გათვალისწინება, ბნსუ-ს საგანმანათლებლო პოლიტიკის და სტრატეგიის გატარება; საქართველოში და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში არსებულ სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა.

გასატარებელი ღონისძიებები

- ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ეფექტურობის ანალიზი, მისი შედარება საქართველოს და უცხოეთის წამყვან უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში არსებულთან. განათლების ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტებზე დაყრდნობა და საქმიანობაში PDCA პრინციპის გამოყენება.
- საქართველოში და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში არსებულ სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა:
 - ბნსუ-ში ჩატარებული მეცადინეობების ხარისხის მონიტორინგი. განათლების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით შესაბამისი ღონისძიებების შემუშავება, დანერგვა, რეალიზება და მათი ეფექტიანობის შესწავლა;
 - სწავლების სუბიექტთა განათლების ხარისხზე სასწავლო პროცესის ორგანიზების ეფექტიანობის გაკლების შეფასება;
 - სწავლების სუბიექტთა და კურსდამთავრებულების, აკადემიური და მოწვეული პერსონალის, დარგის სპეციალისტების და პოტენციური დამსაქმებლების აზრის შესწავლა, როგორც ანკეტირების, ისე ინტერვიუს გზით;
 - იმის განსაზღვრვა, თუ რომელი ასპექტები, რა თანმიმდევრობით, ვის მიერ და რომელი კრიტერიუმების მიხედვით იქნება შეფასებული;
 - შესასრულებელი სამუშაოს დეტალური დაგეგმვა. შეფასების კრიტერიუმების შემუშავება სასწავლო პროცესის ან/და შესაფასებელი ობიექტის სპეციფიკის გათვალისწინებით. შეფასების პროცედურების შემუშავება და მონიტორინგის ჩატარება წინასწარ შემუშავებული კრიტერიუმების გამოყენებით. მონიტორინგის და გამოკითხვების შედეგების ანალიზი, ნაკლოვანებების მიზეზების დადგენა და მათი აღმოფხვრის მიზნით რეკომენდაციების შემუშავება, არსებული ხარვეზების აღმოფხვრის ღონისძიებების დაგეგმვა, ჩატარება და მათ შედეგების შესწავლა. საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების და სასწავლო პროცესის წარმართვის ხარისხის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება, ანალიზი და რეკომენდაციების შემუშავება.

მოსალოდნელი შედეგები

- ბოლონის პროცესის პრინციპებთან თანხვედრა, საერთაშორისო თანამშრომლობისა და ევროპულ საგანმანათლებლო სივრცეში ინტეგრირების შესაძლებლობა.
- მოთხოვნებთან და სტანდარტებთან საგანმანათლებლო პროგრამების და სასწავლო პროცესის შესაბამისობა. სწავლების სუბიექტზე ორიენტირებული საგანმანათლებლო სივრცის განვითარება. საგანმანათლებლო პროგრამების ხარისხი, კურსდამთავრებულთა კონკურენტუნარიანობა, წარმატებული კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა;
- განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა, გაუმჯობესება და განვითარება;

ძირითადი მიზნობრივი ინდიკატორები

- განათლების ხარისხის მართვის სისტემის ეფექტიანობა;
- თვითშეფასებების სისტემატურობა და ეფექტიანობა;
- ბნსუ-ს სწავლების სუბიექტებისათვის და პერსონალისათვის ჩატარებული ტრენინგები.

რესურსებით უზრუნველყოფა. ბნსუ-ს ადამიანური რესურსი.

6. სოციალური და აღმზრდელობითი საქმიანობა

მიზანი. ინიციატივების და აქტივობის მხარდაჭერა, ტოლერანტობის და სამართლებრივი კულტურის ჩამოყალიბება და დამკვიდრება, ცხოვრების ჯანსაღი წესის პოპულარიზაცია, ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის პირობების შექმნა, კორპორაციული კულტურის, ბნსუ-ს ტრადიციების პატივისცემის და ბნსუ-ს საზოგადოებრივ საქმიანობაში მონაწილეობის მოტივაციის ჩამოყალიბება.

ამოცანები. ბნსუ-ში სწავლების სუბიექტთა ადაპტაციის ხელშეწყობა; სტუდენტების/პროფესორული სტუდენტების დამოუკიდებელი საგანმანათლებლო, სპორტული და შემოქმედებითი ინიციატივების, სამოქალაქო და საზოგადოებრივი აქტივობის ხელშეწყობა; სოციალური მხარდაჭერის მექანიზმების განვითარება; სოციალური ინფრასტრუქტურის განვითარება; ცხოვრების ჯანსაღი წესის კულტურის ფორმირება.

გასატარებელი ღონისძიებები

- პირველი კურსის სწავლების სუბიექტების ადაპტაცია:
 - პირველი კურსის სწავლების სუბიექტებისთვის ადაპტაციის პროგრამის შემუშავება და განხორციელება;
 - პირველი კურსის სწავლების სუბიექტებისთვის მათი უფლებებისა და მოვალეობების ახსნა-განმარტება;
 - პირველი კურსის სასწავლო ჯგუფებში ფსიქოლოგიური მდგომარეობის სტაბილიზაციაზე, სწავლების სუბიექტების ურთიერთგაცნობაზე და მეგობრული ურთიერთობების ჩამოყალიბებაზე, სასწავლო პროცესის სპეციფიკასთან მათი ადაპტაციის ხელშეწყობაზე მიმართული ღონისძიებების დაგეგმვა და ჩატარება;
 - სპორტულ, კულტურულ, შემეცნებით და ა.შ. საქმიანობაში პირველი კურსის სწავლების სუბიექტებისთვის ჩართვა და მათი მონაწილეობით სხვადასხვა ღონისძიებების ჩატარება;
 - ბიბლიოთეკის მუშაობა სასწავლო პროცესთან პირველი კურსის სწავლების სუბიექტების ადაპტაციის მიმართულებით;
 - ბნსუ-ს პერსონალისთვის საორგანიზაციო-ფსიქოლოგიური სემინარების, ტრენინგების და სხვ. ჩატარება.
- სწავლების სუბიექტების დამოუკიდებელი საგანმანათლებლო, სპორტული და შემოქმედებითი ინიციატივების, სამოქალაქო და საზოგადოებრივი აქტივობის ხელშეწყობა:
 - კულტურის, ზნეობის, ტოლერანტობის, საკაცობრიო ღირებულებების საკითხებზე დისკუსიების და თემატური შეხვედრების მოწყობა;
 - სწავლების სუბიექტების და პერსონალის მონაწილეობით კულტურულ-შემოქმედებითი ღონისძიებების, კონკურსების, ვიქტორინების, ოლიმპიადების, გამოფენების, ფესტივლების, სადღესასწაულო ღონისძიებების და სხვ. ჩატარება;



- სწავლების სუბიექტებისთვის შეხვედრების და შემეცნებითი ლექციების ჩატარება სამოქალაქო, პატრიოტულ, სამართლებრივ, სოციალურ და სხვ. თემატიკაზე;
- სწავლების სუბიექტებისთვის საზოგადოების წარმომადგენლებთან, მათთვის საინტერესო ადამიანებთან (კულტურის, ხელოვნების, სპორტის მოღვაწეებთან, მეცნიერებთან, მკვლევარებთან, სხვადასხვა სფეროებში პრაქტიკული მუშაობის გამოცდილების მქონე პირებთან, კურსდამთავრებულებთან, პოტენციურ დამსაქმებლებთან და სხვ.) შეხვედრების მოწყობა;
- საქართველოს ისტორიული ადგილების მონახულება, ექსკურსიების მოწყობა, მათ შორის საქართველოს ისტორიული ადგილების მოსანახულებლად;
- სწავლების სუბიექტების სპორტული აქტივობებისთვის ხელშეწყობა;
- ბნსუ-ს როლის გაზრდა სწავლების სუბიექტების მიერ საქართველოს ისტორიული, კულტურული და სამეცნიერო მემკვიდრეების გაცნობიერების კუთხით;
- სპორტულ, კულტურულ, შემეცნებით, შემოქმედებით და სხვ. საქმიანობაში სწავლების სუბიექტების ჩართვა (მაგ., მომდერალთა გუნდის ჩამოყალიბება, მოგვეკავება გუნდის ჩამოყალიბება) და მათი მონაწილეობით სხვადასხვა ღონისძიებების ჩატარება;
- ბნსუ-ს საუკეთესო სწავლების სუბიექტების გამოვლენა, ცოდნის და უნარ-ჩვევების სრულყოფის სწრაფვის და სწავლის გაგრძელების მოტივაციის მხარდაჭერა;
- სასწავლო პროცესის და საადმინისტრაციო მუშაობის ორგანიზებაში არსებული პრობლემების კვლევა და განხილვა დისკუსიების, შეხვედრების და კონფერენციების ფორმატში;
- სხვადასხვა ამოცანების (სპორტული, სოციალური და ა.შ.) გადაწყვეტაში სწავლების სუბიექტების ჩართვა;
- ბნსუ-ს ცხოვრებაში სწავლების სუბიექტების მონაწილეობის წახალისება და ხელშეწყობა;
- სოციალური მნიშვნელობის აქციების და პროექტების დაგეგმვაში და განხორციელებაში სწავლების სუბიექტების მონაწილეობა – გამწვანების და დასუფთავების აქციებში მონაწილეობა; ბავშვთა, უნარშეზღუდულთა ან/და მზრუნველობამოკლებულთა სახლებში ღონისძიებების მოწყობა; ბავშვთა, უნარშეზღუდულთა ან/და მზრუნველობამოკლებულთა სახლების შერჩევა პატრონაჟისთვის და სხვ.
- სოციალური მხარდაჭერის მექანიზმების განვითარება:
- სოციალური და აკადემიური სტიპენდიების მექანიზმის ეფექტიანობის გაზრდა;
- სტუდენტური დახმავება;
- სოციალურად დაუცველი მოქალაქეებისათვის სწავლის საფასურის გადახდის მოქნილი სისტემის შემუშავება, მათთვის სხვადასხვა სოციალური შეღავათების დადგენა;
- სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების სწავლების სუბიექტებისთვის ღირსეული პირობების შექმნა და მათი მხარდაჭერა;
- ბნსუ-ს მეგობართა წრის ჩამოყალიბება;
- სწავლების სუბიექტების დასაქმებისა და კონსულტაციის ცენტრის შექმნა;
- სწავლების სუბიექტთა კარიერული ზრდისათვის შესაბამის სახელმწიფო დაწესებულებებთან და კერძო სექტორთან ურთიერთობის გაფართოება;
- კავშირების შენარჩუნება კურსდამთავრებულებთან მათი დასაქმებისა და კარიერული ზრდის მიზნით.
- სოციალური ინფრასტრუქტურის განვითარება:
- სოციალური ინფრასტრუქტურის განვითარება, შესაბამისი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის სრულყოფა და განახლება;
- რეკრეაციული ზონების ამოქმედება, სწავლების სუბიექტებისთვის დასვენების კომფორტული პირობების შექმნა;
- სწავლების სუბიექტების სპორტული და კულტურულ-შემოქმედებითი საქმიანობისათვის ფართის გამოყოფა, კეთილმოწყობა.
- ცხოვრების ჯანსაღი წესის კულტურის ფორმირება:
- ცხოვრების ჯანსაღი წესის პროგრამის რეალიზაცია;
- სწავლების სუბიექტების ინტერესების შესაბამისი სპორტული სექციების ამუშავება;
- სპორტული შეჯიბრებების და ღონისძიებების ჩატარება სწავლების სუბიექტთა მონაწილეობით;
- შეხვედრები ახალგაზრდობის აქტუალური პრობლემების განხილვის მიზნით;
- თემატური საუბრების ჩატარება, შეხვედრები სპეციალისტებთან (მედიკოსებთან, ფსიქოლოგებთან და სხვ.), ტრენინგების მოწყობა ცხოვრების ჯანსაღი წესის პოპულარიზაციის მიზნით;

მოსალოდნელი შედეგები

- პირველი კურსის სწავლების სუბიექტებისთვის ახალ კოლექტივთან და ახალ მოთხოვნებთან ადაპტაციის გამარტივება;
- სწავლების სუბიექტებში მოქალაქეობრივი პოზიციის ჩამოყალიბება;
- სწავლების სუბიექტების ფიზიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება, ცხოვრების ჯანსაღი წესის ფორმირება და დანერგვა;
- სწავლების სუბიექტების კულტურული დონის ამაღლება, მათ მიერ ქვეყნის ისტორიული, კულტურული და ზოგადსააკადემიური ღირებულებების გაზიარება, ზნეობრივი და ესთეტიკური გამოცდილების დაგროვება;
- ბნსუ-ს მიზლითეკის ელექტრონული მასალების დისტანციური წვდომა;
- სწავლების სუბიექტებში პროფესიონალური კომპეტენციების, პირადი თვისებების (ლიდერობის, საორგანიზაციო და სხვ.) ფორმირება, რაც აუცილებელია მათი ეფექტური პროფესიული საქმიანობისათვის.

პირთადი მიზნობრივი ინდიკატორები

- ბნსუ-ში ჩატარებული კონფერენციები, სემინარები, ტრენინგები, სხვა ღონისძიებები (ექსკურსიები, შეჯიბრებები, სხვ.);
- შემუშავებული და გამოცემული მეთოდური მასალები;
- სოციალური მნიშვნელობის აქციების შემუშავებასა და განხორციელებაში სწავლების სუბიექტთა მონაწილეობა;
- ცხოვრების ჯანსაღი წესის დანერგვაზე და სწავლების სუბიექტების ფსიქოლოგიური ლაბილობის პროფილაქტიკაზე მიმართული ღონისძიებები.

რესურსებით უზრუნველყოფა. ბნსუ-ს ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური რესურსები.

7. ბნსუ-ს საქმიანობის საინფორმაციო-საკომუნიკაციო უზრუნველყოფა

მიზანი. საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და მმართველობითი საქმიანობის ხარისხის გაზრდა საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენების შედეგად.

ამოცანები. ბნსუ-ს საქმიანობის სრულყოფა; საინფორმაციო-საკომუნიკაციო რესურსების სრულყოფა; მართვის ავტომატიზირებული სისტემების სრულყოფა; საგანმანათლებლო გარემოს განვითარება; საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და სწავლების თანამედროვე ტექნოლოგიების სფეროში პერსონალის გადამზადების მუდმივმოქმედი სისტემის ამოქმედება.



გასატარებელი ღონისძიებები

- ბნსუ-ს საქმიანობის სრულყოფა:
 - სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ინფორმაციის ოპერატიულად გადაცემის მიზნით საქმისწარმოების სისტემისა და ყველა სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობის ავტომატიზაცია და ოპტიმიზაცია;
 - საქმის წარმოების ოპტიმიზაციის მიზნით დოკუმენტაციის უნიფიცირებული ელ.ფორმების შემუშავება და გამოყენება;
 - სასწავლო პროცესის მართვის ელექტრონული სისტემის სრულყოფა.
- საინფორმაციო-საკომუნიკაციო რესურსების სრულყოფა:
 - სწავლების სუბიექტების დამოუკიდებელი მუშაობის, სასწავლო პროცესის (ლექციები, გამოცდები და სხვ.) ხარისხის უზრუნველყოფის მიზნით საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების შეუზღუდავი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა, ელექტრონული ცხრილების, გამოცდების, უწყისების და სხვ. დანერგვა და ახალი ფორმების შემუშავება;
 - თანამედროვე პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენება საგანმანათლებლო პროგრამების და კონკრეტული სასწავლო კურსების სპეციფიკის შესაბამისად;
 - ყველა აუდიტორიის აღჭურვა მულტიმედიის საშუალებების სასწავლო პროცესში სწავლების თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების მიზნით და აღჭურვილობის პერიოდული განახლება;
 - კორპორატიული ქსელის მოდერნიზება და განვითარება პერსონალისა და სწავლების სუბიექტებისათვის საინფორმაციო და ინტერნეტ-რესურსების შეუზღუდავად ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის მიზნით;
 - კომპიუტერული ტექნიკის განახლება;
 - ინტერნეტ-რესურსებთან წვდომის უზრუნველყოფა;
 - ყველა იმ ღონისძიებების გატარება, რომლებიც გათვალისწინებულია სტრატეგიული განვითარების პროგრამებში და კონცეფციებში და დაკავშირებულია ბნსუ-ს საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის გამოყენებასთან.
- მართვის ავტომატიზირებული სისტემების სრულყოფა:
 - ტექნიკური და პროგრამული უზრუნველყოფის განახლება;
 - სტრუქტურული ერთეულების მიერ შემოსული და გასული ინფორმაციის ანალიზი და სისტემატიზაცია;
 - მონაცემთა ერთიანი ბაზის შექმნა, მისი სტრუქტურის და შევსების რეგლამენტის შემუშავება და გამოყენება ინფორმაციის გამოტოვების ან დუბლირების თავიდან აცილების მიზნით.
- საგანმანათლებლო გარემოს განვითარება:
 - საგანმანათლებლო პროგრამების შესაბამისი პროგრამული უზრუნველყოფის განახლება;
 - საინფორმაციო-საკომუნიკაციო რესურსების ადმინისტრირება და მათი მუშაობის რეგლამენტირება;
 - დისტანციური საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების შემოღება;
 - სასწავლო პროცესში საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდა.
- საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და სწავლების თანამედროვე ტექნოლოგიების სფეროში პერსონალის გადამზადების მუდმივ-მოქმედი სისტემის შემოღება:
 - პერსონალის სისტემატური გადამზადების ორგანიზება თანამედროვე პროგრამული პროდუქტების და ტექნოლოგიების გამოყენების მიზნით.

მოსალოდნელი შედეგები

- ბნსუ-ს საქმიანობის ერთიანი მართვის საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის მოდერნიზება;
- სასწავლო პროცესში თანამედროვე საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენების უზრუნველყოფა;
- ადმინისტრაციული, საგანმანათლებლო, მმართველობითი და სამეურნეო პროცესების ეფექტიანობის და ოპერატიული მართვის გაუმჯობესება;
- საინფორმაციო-საკომუნიკაციო რესურსების წვდომის გაუმჯობესება და მათი გამოყენების შეუზღუდავად ხელმისაწვდომობა.

მითითებული მიზნობრივი ინდიკატორები

- პროგრამული უზრუნველყოფის, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნიკური საშუალებების განახლების, შექმნისა და გამოყენების მონიტორინგის შედეგები;
- სასწავლო პროცესის საინფორმაციო-საკომუნიკაციო საშუალებებით აღჭურვის, თანამედროვე ტექნოლოგიების და პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენების მონიტორინგის შედეგები;
- საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების და თანამედროვე კომპიუტერული პროგრამული უზრუნველყოფის შეუზღუდავად ხელმისაწვდომობის მონიტორინგი;
- სტრუქტურული ერთეულების მიერ საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების და თანამედროვე პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენების მონიტორინგის შედეგები;
- პერსონალის რაოდენობა, რომლებმაც გაიარეს საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სფეროში კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები.

რესურსებით უზრუნველყოფა. ბნსუ-ს ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური რესურსები.

8. მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა და ინფრასტრუქტურა

მიზანი. მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარება და სრულყოფა.

ამოცანები. ბნსუ-ს მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შენარჩუნება, განვითარება და განახლება სასწავლო პროცესის უზრუნველყოფის მიზნით; საგანმანათლებლო პროგრამების სპეციფიკის გათვალისწინებით სასწავლო პროცესის მატერიალურ-ტექნიკური რესურსებით უზრუნველყოფა; ინფრასტრუქტურის განვითარება და კეთილმოწყობილი უსაფრთხო გარემოს შექმნა.

გასატარებელი ღონისძიებები

- მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის (მათ შორის, კომპიუტერული ტექნიკის, პროგრამული უზრუნველყოფის, საბიბლიოთეკო ფონდის) მუდმივი შევსება-განახლება საგანმანათლებლო, სამეცნიერო, აღმზრდელიობითი, სოციალურ-კულტურული განვითარების და სხვ. აუცილებლობიდან გამომდინარე;
- მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის, საგანმანათლებლო და სოციალური ინფრასტრუქტურის შეკეთების, განახლების ღონისძიებების დაგეგმვა და ჩატარება;
- შენობა-ნაგებობების კაპიტალური და მიმდინარე რემონტი;
- თანამედროვე აღჭურვილობის შექმნა საგანმანათლებლო პროგრამების სპეციფიკის და მოთხოვნების გათვალისწინებით;



- ბნსუ-ში სწავლის, დასვენების, ცხოვრების ჯანსაღი წესის ხელშეწყობის, უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის უზრუნველყოფის მიზნით სათანადო პირობების შექმნა;
- ყველა იმ ღონისძიებების გატარება, რომლებიც გათვალისწინებულია სტრატეგიული განვითარების პროგრამებში და კონცეფცი-ებში და დაკავშირებულია ბნსუ-ს მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის და ინფრასტრუქტურის გამოყენებასთან.

მოსალოდნელი შედეგები

- საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისი თანამედროვე მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის და ინფრასტრუქტურის არსებობა;
- საგანმანათლებლო პროგრამების უზრუნველყოფა მატერიალურ-ტექნიკური რესურსებით;
- ბნსუ-ში შრომის, სწავლის და კვლევებისთვის აუცილებელი ინფრასტრუქტურის და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის არსებობა;
- ბნსუ-ში სტუდენტების და პერსონალის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა;
- თანამედროვე მეთოდების შესაბამისად სასწავლო და დამხმარე ფართის აღჭურვა და კეთილმოწყობა;
- სასწავლო პროცესის წარმართვისათვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი პირობების შექმნა;
- სწავლების სუბიექტათვის სწავლისა და დასვენებისათვის პირობების გაუმჯობესება.

პირითადი მიზნობრივი ინდიკატორები

- შენობა-ნაგებობების და სოციალური ინფრასტრუქტურის კაპიტალური და მიმდინარე რემონტი და მოდერნიზება;
- საგანმანათლებლო პროგრამების სპეციფიკის შესაბამისი და სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობისთვის აუცილებელი მატერია-ლურ-ტექნიკური რესურსების არსებობა;
- საბიბლიოთეკო ფონდის განახლება და შევსება;
- კომპიუტერული ტექნიკისა და სხვა ტექნიკური აღჭურვილობის შეძენა და განახლება.

რესურსებით უზრუნველყოფა. ბნსუ-ს ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური რესურსები.

9. რეგიონის ცხოვრებაში ბნსუ-ს ჩართულობა და საზოგადოებრივი საქმიანობა. PR

მიზანი. ბნსუ-ს სოციალური პასუხისმგებლობის რეალიზება რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობის და საზოგადოებრივი საქმიანო-ბის ნაწილში, საზოგადოებასთან ურთიერთობების გააქტიურება და ბნსუ-ს შესახებ მრავალფეროვანი და სანდო ინფორმაციის გავ-რცელება. საზოგადოებაში არსებული ბნსუ-ს დადებითი იმიჯის გაძლიერება, საზოგადოების მხრიდან ბნსუ-ს მიმართ ინტერესის გაძლიერება.

ამოცანები. რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობის და ბნსუ-ს საზოგადოებრივი საქმიანობის გააქტიურება; PR. ბნსუ-ს, როგორც წარ-მატებელი თანამედროვე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების, იმიჯის გაძლიერება, ბნსუ-ს პოპულარიზაცია. წარმატე-ბული ბრენდის ფორმირება და ეფექტიანი მართვა.

გასატარებელი ღონისძიებები

- ბნსუ-ს საზოგადოებრივი საქმიანობა. რეგიონის ცხოვრებაში ჩართულობა. საზოგადოებასთან ურთიერთობა:
 - რეგიონულ პროგრამებში, პროექტებში და ღონისძიებებში მონაწილეობა და ისეთი ღონისძიებების ორგანიზება, რომლებიც მი-მართულია რეგიონის განვითარებაზე, ხორციელდება სოციალურ, კულტურულ, სპორტულ, გარემოსდაცვით სფეროებში;
 - ბნსუ-ს მიერ სამეცნიერო, ინტელექტუალური, სპორტული, სოციალური ღონისძიებების, ბუნებისდაცვითი და საქველმოქმედო აქციების მოწყობა;
 - ბნსუ-ს ღონისძიებებში მონაწილეობის მიზნით სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებების სტუდენტების, სკოლის მოსწავლეე-ბის, საზოგადოების წარმომადგენლების და სხვ. მოწვევა;
 - ბნსუ-ში სხვადასხვა სპორტული შეჯიბრებების, შეხვედრების და სხვ. ღონისძიებების ორგანიზება და ჩატარება, სხვა საგანმან-ათლებლო დაწესებულებების მიერ ორგანიზებულ ღონისძიებებში ბნსუ-ს წარმომადგენლების მონაწილეობა;
- PR. ბნსუ-ს, როგორც წარმატებული თანამედროვე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების, იმიჯის გაძლიერება, ბნსუ-ს პოპულარიზაცია. წარმატებული ბრენდის ფორმირება და ეფექტიანი მართვა:
 - ბნსუ-ს პოპულარიზაციაზე მიმართული PR-კამპანიების და სარეკლამო აქციების ორგანიზება და ჩატარება;
 - პროგრამებში, პროექტებში და ღონისძიებებში მონაწილეობა, რომლებიც ემსახურება ან ხელს უწყობს ბნსუ-ს და მისი საგანმან-ათლებლო საქმიანობის პოპულარიზაციას;
 - ბნსუ-ს საგანმანათლებლო, სამეცნიერო-კვლევითი და სხვ. საქმიანობის ამსახველი კრებულების გამოშვება, პუბლიკაციების, სტატიების და სხვ. გამოქვეყნება და გავრცელება;
 - პრესკონფერენციების, მიღებების, ოფიციალური ღონისძიებების და სხვ. ჩატარება;
 - ბნსუ-ს პოპულარიზაციის მიზნით მოსახლეობისთვის ინფორმაციის მიწოდება ბეჭდვითი გამოცემების (საინფორმაციო, სარეკ-ლამო და სხვ. მასალის მომზადება და გავრცელება), ინტერნეტ-ქსელის მეშვეობით;
 - ბნსუ-ს პოპულარიზაციის მიზნით საინფორმაციო პუბლიკაციების და სიუჟეტების რაოდენობის ზრდის ინიცირება;
 - ბნსუ-ს პოპულარიზაციაზე მიმართული ფართო საზოგადოებაზე, განსაკუთრებით ზოგად საგანმანათლებლო დაწესებულებებზე ორიენტირებული სპეციალური ღონისძიებების ორგანიზება და ჩატარება, ღონისძიებების შედეგების ანალიზი და შეფასება. მარკეტინგულ საქმიანობასთან დაკავშირებული ღონისძიებების ურთიერთკავშირის და უკუკავშირის შესწავლა;
 - ბნსუ-ს, როგორც წარმატებული თანამედროვე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების, იმიჯის განვითარება. ბნსუ-ს იმიჯის განვითარებაზე და პოპულარიზაციაზე მიმართული ღონისძიებების ორგანიზება, სხვადასხვა ტიპის სარეკლამო რგოლების მომზადება და გაშვება მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში;
 - ბნსუ-ს საგანმანათლებლო მომსახურების მომხმარებლების, დამსაქმებლების და სხვა დაინტერესებული პირების ინფორ-მირების მოქნილი სისტემის შექმნა, მათი მოსაზრებების შესწავლა და გათვალისწინება ბნსუ-ს, როგორც “წარმატებული თანამედროვე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების”, ბრენდის გაძლიერების მიზნით;
 - ბნსუ-ს ოფიციალური ღონისძიებების საინფორმაციო უზრუნველყოფა. პრეს-რელიზების მომზადება;
 - ბნსუ-ს და მის მიერ ჩატარებული ღონისძიებების შესახებ გამოქვეყნებული სტატიების და სიუჟეტების ჩაწერა და ანალიზი;
 - ბნსუ-ში სწავლით დაინტერესებაზე მიმართული ღონისძიებების („პირველკურსელის დღე“, „ღია კარის დღე“, თემატური სემი-ნარები, კონფერენციები, შეხვედრები) ჩატარება, შედეგების ანალიზი და შემდეგი ღონისძიებების დაგეგმვა;
 - ბნსუ-ს ვებგვერდის ოპერატიული განახლება, მისი საგანმანათლებლო პროდუქტის პოტენციური მომხმარებლებისთვის აქტუა-ლური და საინტერესო ინფორმაციის განთავსება;
 - ბნსუ-ს სიმბოლიკით სარეკლამო ბეჭდვითი და სხვა პროდუქციის გამოშვება.

მოსალოდნელი შედეგები



- ბნსუ-ს, როგორც წარმატებული თანამედროვე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების, იმიჯის გაძლიერება. ბნსუ-ს, როგორც სასურველი პარტნიორის, იმიჯი;
- რეგიონის საზოგადოებრივ და საგანმანათლებლო სივრცეში მოწინავე პოზიციების დაკავება, საზოგადოების ნდობა. ბნსუ-ს პოპულარობა და მის საგანმანათლებლო პროდუქტზე მოთხოვნადობის ზრდა.

ძირითადი მიზნობრივი ინდიკატორები

- რეგიონული პროგრამები, პროექტები და ღონისძიებები, რომლებშიც ბნსუ-მ მიიღო მონაწილეობა;
- ბნსუ-ს მიერ ორგანიზებული რეგიონის განვითარების ხელშეწყობაზე მიმართული, სოციალური, კულტურული, სპორტული, გარემოსდაცვითი ღონისძიებები;
- ბნსუ-ს პოპულარიზაციის მიზნით ჩატარებული ღონისძიებები.

რესურსებით უზრუნველყოფა. ბნსუ-ს ადამიანური, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური რესურსები.

VII. განვითარების სტრატეგიის (2018-2025) შესრულების მენეჯმენტი. შესრულების ძირითადი მოსალოდნელი შედეგები

1. სტრატეგიის შესრულების ძირითადი მოსალოდნელი შედეგები

- ბნსუ-ს ინსტიტუციური მდგრადობა, თანმიმდევრული სტაბილური განვითარებისთვის აუცილებელი პირობების არსებობა;
- ყველასთვის განათლების მიღების თანაბარი შესაძლებლობა, პიროვნების ინტელექტუალური პოტენციალის რეალიზების და სამეცნიერო, კვლევითი, პრაქტიკული, შემეცნებითი, შემოქმედებითი უნარების განვითარების მაქსიმალური ხელშეწყობა;
- განათლების და შრომის ბაზრის პრიორიტეტების და მოთხოვნების შესაბამისი საგანმანათლებლო პროგრამები, რომლებშიც ინტეგრირებულია მეცნიერების და პრაქტიკის, ტექნიკის და ტექნოლოგიების მიღწევები. თანამედროვე მატერიალურ-ტექნიკური, მაღალკვალიფიციური ადამიანური და რელევანტური ფინანსური რესურსებით უზრუნველყოფილი საგანმანათლებლო პროგრამების მდგრადობა;
- კომპლექსური მიდგომები საგანმანათლებლო, სამეცნიერო-კვლევითი და მმართველობითი საქმიანობის ხარისხისადმი;
- საერთაშორისო საგანმანათლებლო, სამეცნიერო და დარგობრივ სივრცეში ბნსუ-ს ინტეგრირება და მყარი პარტნიორული ურთიერთობები. ბნსუ-ს საქმიანობის საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა და საერთაშორისო სივრცეში აღიარება;
- საზოგადოების ნდობა ბნსუ-სადმი, მისი დადებითი იმიჯი და მაღალი საქმიანი რეპუტაცია;
- წარმატებული თანამედროვე უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების იმიჯი და საგანმანათლებლო სივრცეში ღირსეული ადგილის დამკვიდრება.

2. სტრატეგიის შესრულების მენეჯმენტი

1. განვითარების სტრატეგიის შესრულების მაჩვენებელია სამოქმედო გეგმით დადგენილ ვადაში წინამდებარე დოკუმენტით დაგეგმილი შედეგების მიღწევა. სტრატეგია რეალიზდება ძირითადად ბნსუ-ს შიდა რესურსებით, ასევე რიგ შემთხვევაში - პარტნიორი დაწესებულებების რესურსების გამოყენებით. სტრატეგიის და გრძელვადიანი და მოკლევადიანი სამოქმედო გეგმების (შემდგომში - გეგმა) შესრულებაში მონაწილეობს ბნსუ-ს ყველა სტრუქტურული ერთეული (თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში). სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობას კოორდინაცია უწევს სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი;
2. შესრულების კონტროლს ახორციელებს მონიტორინგის ჯგუფი (შემდგომში - ჯგუფი), რომლის შემადგენლობაში შედიან ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი-კანცლერი (ჯგუფის თავმჯდომარე), ყველა სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი, ISO-ს და IMO-ს სტანდარტებთან შესაბამისობაზე პასუხისმგებელი პირები, სტუდენტური თვითმმართველობის თავმჯდომარე. ჯგუფი იკრიბება არანაკლებ კვარტალში ერთხელ და განიხილავს განხორციელებულ და მიმდინარე პროცესებს. შესრულების მაჩვენებლების მონიტორინგი ხორციელდება სააგნარიშო პერიოდებში მიზნობრივი მახასიათებლების მიხედვით. ასევე, გამოიყენება ე.წ. დემინგის „მუდმივი გაუმჯობესების ციკლი“ PDCA («Plan-Do-Check-Act») და SWOT ანალიზი;
3. შემუშავებული რეკომენდაციების შესრულებაზე პასუხისმგებელია შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი. შესრულების კონტროლს ახორციელებს ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი-კანცლერი;
4. ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი კანცლერი უფლებამოსილია პირადად განახორციელოს დაგეგმილი ღონისძიებების შესრულების მიმდინარე კონტროლი და გეგმის შესრულების მონიტორინგი, განსაზღვროს ამ პროცესის მართვის და მონიტორინგის ფორმები და მეთოდები, კონტროლის მიზნით შექმნას სამუშაო და/ან ალტერნატიული მონიტორინგის ჯგუფები. ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი-კანცლერი პასუხისმგებელია გეგმის შესრულებისთვის აუცილებელი პირობების შექმნაზე, გეგმის ეტაპობრივ შესრულებაზე და საბოლოო შედეგებზე.
5. სამოქმედო გეგმაში ცვლილებების ინიციატორი შეიძლება იყოს სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი და ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი-კანცლერი. ცვლილებებს განიხილავს და ამტკიცებს წარმომადგენლობითი საბჭო. ცვლილებების პროექტის წარმდგენია ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი-კანცლერი. სტრატეგიის და სამოქმედო გეგმების კორექტირება შესაძლებელია:
 - თუ ცვლილებების აუცილებლობა გამოწვეულია საქართველოს კანონმდებლობაში შესული ცვლილებებით;
 - თუ ცვლილებების აუცილებლობა გამოწვეულია ობიექტური გარემოებებით, შესაბამისი დასაბუთებისა და ცვლილებების აღწერის პირობით;
 - ობიექტური გარემოებებით გამოწვეული ბნსუ-ს სტრატეგიული პრიორიტეტების ცვლილებების გამო.
6. სტრატეგიის და გეგმის შესრულების ყოველწლიური შედეგები აისახება ყოველწლიურ შემაჯამებელ ანგარიშში, რომელსაც განიხილავს და ამტკიცებს წარმომადგენლობითი საბჭო ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი-კანცლერის წარდგინებით. საანგარიშო წლად მიიჩნევა კალენდარული წელი;
7. სტრატეგიის და გეგმის შესრულების შედეგები აისახება 2019-2024 წწ. შემაჯამებელ ანგარიშში, რომელსაც განიხილავს და ამტკიცებს წარმომადგენლობითი საბჭო ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი-კანცლერის წარდგინებით, რის შემდეგ წარმომადგენლობითი საბჭო ქმნის სამუშაო ჯგუფს, რომელმაც უნდა შეაფასოს შედეგები, გაითვალისწინოს 2025 წელს არსებული მდგომარეობა და, ბნსუ-ს საქმიანობის უწყვეტობის უზრუნველყოფის მიზნით, 2025 წლის დასრულებამდე შეიმუშაოს მომდევნო პერიოდის განვითარების სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა.

3. დასკვნითი დებულებები

1. წინამდებარე დოკუმენტი დამტკიცებულია ბნსუ-ს წარმომადგენლობითი საბჭოს მიერ. დოკუმენტი ძალაში შედის 2019 წლის 01 იანვრიდან;
2. ბნსუ-ს სტრუქტურული ერთეული თავიანთ ყოველწლიურ საქმიანობას გეგმავს წინამდებარე დოკუმენტის შესაბამისად;
3. ბნსუ-ს პერსონალი და სწავლების სუბიექტები ვალდებული არიან გაეცნონ წინამდებარე დოკუმენტს, ხოლო ბნსუ-ს ადმინისტრაცია ვალდებულია ნებისმიერ დროს მისცეს მათ ამ დოკუმენტის გაცნობის შესაძლებლობა;



4. წინამდებარე დოკუმენტის დანართები წარმოადგენენ მის შემადგენელ განუყოფელ ნაწილს;
5. წინამდებარე დოკუმენტში დამატებების ან/და ცვლილებების დამტკიცება ხდება ბნსუ-ს წარმომადგენლობითი საბჭოს გადაწყვეტილებით;
6. წინამდებარე დოკუმენტის რომელიმე მუხლის/დებულების ძალადაკარგულად ცნობა არ ვრცელდება წინამდებარე დოკუმენტის სხვა მუხლებზე/დებულებებზე;
7. ყველა ის საკითხი, რომელიც არ არის გათვალისწინებული წინამდებარე დოკუმენტით, რეგულირდება საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობით;
8. წინამდებარე დოკუმენტი ძალას კარგავს ახალი დოკუმენტის დამტკიცების შემდეგ.