

## ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის განვითარების სამოქმედო გეგმა და კონცეფცია

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, როგორც კავკასიის პირველი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, არა მხოლოდ ეროვნული და სახელმწიფოებრივი, არამედ რეგიონული მნიშვნელობის სამეცნიერო-კვლევითი და საგანმანათლებლო, კულტურულ-საზოგადოებრივი ცხოვრების კერაა. თსუ-ს მიზანია რეგიონში უცვლელად ჰქონდეს ლიდერი კვლევითი უნივერსიტეტის სტატუსი და საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცის ღირსეულ და წარმატებულ სუბიექტს წარმოადგენდეს. რექტორად არჩევის შემთხვევაში, ჩემი საქმიანობა ამ მიზნის მიღწევისკენ იქნება მიმართული.

თსუ-ს განვითარების წინამდებარე სამოქმედო გეგმა და კონცეფცია მომავალი ოთხი წლის განმავლობაში ეფუძნება იმ მირითად მიმართულებებს, რაც უნივერსიტეტის სტრატეგიული განვითარების გეგმით არის განსაზღვრული:

- საგანმანათლებლო საქმიანობა;
- სტუდენტური ცხოვრება;
- სამეცნიერო-კვლევითი და ინოვაციური საქმიანობა;
- ინსტიტუციური განვითარება.

(კონცეპტუალური ნაწილი)

### საგანმანათლებლო საქმიანობა

მოგეხსენებათ, თსუ 2018 წელს ავტორიზაციის ახალი სტანდარტების მიხედვით შეფასდა და ექვსწლიანი ავტორიზაცია მიიღო, საგანმანათლებლო პროგრამების ნაწილი ასევე აკრედიტებულია, ნაწილის აკრედიტაცია ამჟამად მიმდინარეობს. თსუ-ში 24 უცხონოვანი პროგრამა მოქმედებს, ნაწილი კი, ჩემი ინფორმაციით, მზადების პროცესშია. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს თსუ-ს პროგრამები, რომელთაც საერთაშორისო აკრედიტაციები მოიპოვეს (FIBAA, ABET). საამაყოა, რომ თსუ-ს პროგრამებმა ელექტრონულ და ელექტრონულ ინჟინერიასა და

კომპიუტერულ მეცნიერებაში პირველივე ჯერზე მიიღეს ABET-ის ექვსწლიანი ამერიკული აკრედიტაცია. თსუ-ს საბაკალავრო პროგრამა ქიმიაში პირველი პროგრამა საქართველოში, რომელიც ამერიკის ქიმიური საზოგადოების (ACS) სერტიფიცირებას მიიღებს. საქართველო 24-ე ქვეყანაა, სადაც ACS-ის წარმომადგენლობა გაიხსნა.

მიმაჩნდა, რომ თითოეული საგანმანათლებლო პროგრამა უნდა იყოს საქართველოს მოქმედ კანონმდებლობასა და სახელმწიფოს მიერ დაწესებულ სტანდარტებთან სრულ შესაბამისობაში, თუმცა საგანმანათლებლო პროგრამების შემდგომი განვითარებისა და ახალი პროგრამების დანერგვის პროცესში მიზანშეწონილია მათი შესაბამის დარგში მსოფლიოს წამყვანი უნივერსიტეტების ანალოგიურ პროგრამებთან მიახლოება. ჩემი აზრით, თითოეულმა ფაკულტეტმა უნდა ჩაატაროს შესაბამისი ანალიზი და საგანმანათლებლო პროგრამები ამ მიმართულებით განავითარონ. იგივე პრინციპი უნდა განხორციელდეს სილაბუსების დონეზე, ასევე გამოყენებული სახელმძღვანელოების მხრივ (სილაბუსში მითითებული სავალდებულო გამოსაყენებელი ლიტერატურა უნდა არსებობდეს მატერიალური ან ელექტრონული სახით და უნდა იყოს თავისუფლად (წვდომადი). ამავდროულად უნდა გავზარდოთ საერთაშორისო აკრედიტაციის მქონე საგანმანათლებლო პროგრამების რაოდენობა. საგანმანათლებლო პროგრამები ასევე უნდა ასახავდეს ინდუსტრიისა და ბაზრის მოთხოვნებს. ამავე დროს აუცილებელია საგანმანათლებლო სფეროს ხარისხის გაუმჯობესება და მისი მონიტორინგის (ასევე როგორც ხარისხის ზრდის ერთ-ერთი საშუალების) უფრო ეფექტური მექანიზმების შექმნა (მაგ.: როგორიცაა სტუდენტთა ფარული გამოკითხვის შედეგების ანალიზი, ფაკულტეტებთან ამ შედეგების დეტალური შეჯერება, აღმოჩენილი ხარვეზებისა და ნაკლოვანებების აღმოფხვრის ღონისძიებების დაგეგმვა და შესრულება, შესრულების შედეგების გაცნობა აკადემიური საბჭოსათვის).

უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო საქმიანობის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ასპექტი საერთაშორისო ურთიერთობების გაღრმავებაა. ჩემი ინფორმაციით, გაფორმებულია მრავალი ორმხრივი ხელშეკრულება, რომელთა საფუძველზეც ხორციელდება სტუდენტური, აკადემიური და ადმინისტრაციული პერსონალის გაცვლითი პროგრამები. თსუ აქტიურადაა ჩართული ევროკავშირის მიერ დაფინანსებულ პროექტებში: ერაზმუს პლიუსის საერთაშორისო კრედიტ მობილობის პროგრამა და ერაზმუს პლიუსის ინსტიტუციური განვითარების პროგრამა. ამ მხრივაც მრავალ სტუდენტს, აკადემიურ/ადმინისტრაციულ პერსონალს მიეცა შესაძლებლობა ესარგებლათ მოკლევადიანი მობილობით პარტნიორ ევროპულ უნივერსიტეტებში (როგორც

საგანმანათლებლო, ისე სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობისთვის. მნიშვნელოვანია ამ მხრივ შემდგომი ხელშეწყობა, ამავდროულად ვფიქრობ უნივერსიტეტისთვის გაზომვადი და შეფასებადი უნდა იყოს პერსონალის მხრივ მათ მიერვე უნივერსიტეტისთვის მიღებული შედეგები. უნივერსიტეტში თითოეულ თანამშრომელს შესაბამისი ფუნქციური დატვირთვა აქვს თანამდებობის სახეობიდან გამომდინარე, შესაბამისად მათი მობილობა (ამავე დროს გადამზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაში ხელშეწყობა) კონკრეტული შედეგების მომტანი უნდა იყოს უნივერსიტეტისთვის, განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში როდესაც ერთიდაიგივე ადამიანი/ადამიანები ხშირად სარგებლობენ ამ შესაძლებლობით.

საკუანძო საკითხია აკადემიური პერსონალის შრომის ანაზღაურება. თსუ-ს აკადემიური პერსონალის შრომის ანაზღაურება წარმოადგენს ანაზღაურებას სავალდებულო პედაგოგიური დატვირთვისა (აკადემიური პერსონალის დატვირთვის 50%) და მინიმალური სავალდებულო სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის - სამეცნიერო-კვლევითი დატვირთვის (აკადემიური პერსონალის დატვირთვის 50%) და თსუ-ს წესდების მოთხოვნის შესაბამისად, განსაზღვრულია აკადემიური საბჭოს 2013 წლის 4 ოქტომბრის N112 დადგენილებით (მასში განხორციელებული ცვლილებებითა და დამატებებით). ფაკულტეტების მიხედვით შრომის ანაზღაურება საკმაოდ დიფერენცირებულია, რაც ჩემი ხედვით მოითხოვს სათანადო ანალიზს და წაბიჯებს, რათა მოხდეს ანაზღაურებათა დაახლოება/გათანაბრება. აქვე აღვნიშნავ, რომ გვაქვს არაერთი შემთხვევა როდესაც აკადემიური პერსონალის სააუდიტორიო დატვირთვა სცილდება გონივრულ ფარგლებს და ზოგჯერ ფიზიკურ შესაძლებლობას, რაც ასევე აუცილებლად დასარეგულირებელი საკითხია.

გამოწვევად რჩება კვლევითი და საგანმანათლებლო პროცესების ინტეგრაცია, რაც თსუ-ს დამოუკიდებელი სამეცნიერო-კვლევითი ერთეულების მაქსიმალურ ჩართულობას გულისხმობს საგანმანათლებლო პროცესში. ამ კუთხით დასაგეგმია კონკრეტული აქტივობები; მაგალითად, საწყის ეტაპზე დამოუკიდებელ სამეცნიერო-კვლევით ერთეულებს შევთავაზებთ საგანმანათლებლო პროგრამების ხელმძღვანელებთან თანამშრომლობით შეიმუშავონ არჩევითი საგნების სილაბუსები, რომლებიც ერთის მხრივ ინსტიტუტების სამეცნიერო-კვლევით სპეციფიკასა და ინფრასტრუქტურას გაითვალისწინებს, ხოლო მეორის მხრივ საგანმანათლებლო პროგრამის მიზნებსა და მოთხოვნებს.

მინდა ასევე შევეხო ბიუჯეტს და მისი ფორმირების პროცედურას, რომელიც მართალია უშუალოდ რექტორის უფლებამოსილებას არ უკავშირდება, მაგრამ მიმაჩნია, რომ

ადმინისტრაციის ხელმძღვანელთან და შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებთან თანამშრომლობით უნდა მოვახდინოთ კონკრეტული წესის შემუშავება. თსუ-ს ბიუჯეტის ფორმირება ხდება ფაკულტეტებთან, სხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან, ასევე, თსუ-ს სამეცნიერო-კვლევით ინსტიტუტებთან და ეროვნულ სამეცნიერო ბიბლიოთეკასთან თანამშრომლობით, მათ მიერ წარმოდგენილ მონაცემებზე დაყრდნობით, მათთან კონსულტაციებისა და ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე, პრიორიტეტული მიმართულებების გათვალისწინებით. კერძოდ, ანალიზდება წინა საბიუჯეტო წლის შესრულების და მიმდინარე საბიუჯეტო წლის მოსალოდნელი შემოსავლების შედეგები, ხარჯების ფინანსური, არაფინანსური აქტივების ოპერაციები და ვალდებულებების საპროგნოზო მაჩვენებლები, მხედველობაში მიიღება უნივერსიტეტის დასაქმებულთა ზღვრული რიცხოვნება, ფაკულტეტებისა და სხვა სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი დანახარჯები და სხვა ძირითადი კომპონენტები. მიმაჩნია, რომ ბიუჯეტი (ფაკულტეტების მიხედვით) უნდა ეფუძნებოდეს კონკრეტულ გაზომვად, გამჭვირვალე კრიტერიუმებს/ინდიკატორებს (მათ შორის სპეციფიკის ამსახველ კრიტერიუმებს) და ამ კრიტერიუმების შემაჯამებელი კომინაციით უნდა ფორმირდებოდეს. რექტორად არჩევის შემთხვევაში აუცილებლად შევთავაზებ ადმინისტრაციას ამ მხრივ კონკრეტულ მოსაზრებას.

საგანმანათლებლო საქმიანობის ისევე როგორც სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის პროდუქტიულად და ხარისხიანად განხორციელებას პირდაპირ უკავშირდება შესაბამისი მატერიალური რესურსი - დაწესებულების საკუთრებაში ან სარგებლობაში არსებული რესურსი (უძრავი და მოძრავი ქონება), რომელიც უნდა აკმაყოფილებდეს თსუ-ს საგანმანათლებლო პროგრამების მოთხოვნებს, აგრეთვე სტუდენტთა იმ რაოდენობას, რომელიც ამა თუ იმ მიმართულებაზე სწავლობს. საგანმანათლებლო პროგრამების შეფასების ერთ-ერთ ინდიკატორს სწორედაც წარმოადგენს პროგრამის შესაბამისი მატერიალური რესურსის არსებობა.

ფონდ „ქართუს“ მიერ თსუ-ს პირველი კორპუსის რეაბილიტაციის შემდეგ, დაიწყო და ამჟამად მიმდინარეობს თსუ-ს ისტორიული მეორე კორპუსის რეაბილიტაცია, რისთვისაც დაახლოებით 30 მილიონი ლარია გათვალისწინებული. გამაგრდა შენობის საძირკველი, შეიცვალა სახურავი და ფანჯრები, მოეწყო გათბობის ცენტრალური სისტემა. ამჟამად მიმდინარეობს შენობის შიდა სარემონტო სამუშაოები. არსებობს გარკვეული პრობლემები როგორც უკვე განხორციელებულ, ასევე მიმდინარე სამუშაოებთან დაკავშირებით, რაზეც გვაქვს და გვექნება შესაბამისი რეაგირება.

მნიშვნელოვან როლს ასრულებს თსუ-სა და სან დიეგოს სახელმწიფო უნივერსიტეტის მიერ ერთობლივი, უცხოენოვანი STEM მიმართულებების საბაკალავრო პროგრამები, რომელთა ფარგლებში განახლდა და მოეწყო თანამედროვე სტანდარტების აუდიტორიები და სასწავლო-კვლევითი ლაბორატორიები. გარემონტდა მაღლივი კორპუსის ფოიე და მე-10, მე-11 და მე-12 სართულები, პროფესიული სწავლების ცენტრის ქუთაისის ფილიალი.

ზემოაღნიშნულის მიუხედავად, უდიდეს გამოწვევად რჩება ინფრასტრუქტურის კეთილმოწყობა როგორც სააუდიტორიო ფართის, ასევე შესაბამისი ტექნიკური აღჭურვილობის თვალსაზრისით (კომპიუტერები, პროექტორები, ეკრანები). გადაუდებლად მოსაგვარებელია ინტერნეტ სერვისების მიწოდება, როგორც საკაბელო, ისე Wi-Fi. რექტორის მოვალეობის შემსრულებლად მუშაობის პერიოდშივე დავიწყეთ კომპიუტერული ტექნიკის შემენა განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს დახმარებით, რექტორად არჩევის შემთხვევაში გავაგრძელებთ ამ მიმართულებით პრობლემების აღმოფხვრას, მითუფრო, რომ ამ ეტაპზე ჩემი უშუალო ჩართულობით უკვე მიღწეულია შეთანხმება უნივერსიტეტისათვის ინფრასტრუქტურული პროექტების განხორციელების მიზნით ერთი მილიონი ლარის გამოყოფის თაობაზე.

ჩემი რექტორის მოვალეობის შემსრულებლობის პერიოდში ჩემი უშუალო ჩართულობით დაიწყო და მიმდინარეობს მოლაპარაკებები, რის შედეგადაც მედიცინის ფაკულტეტის სტუდენტებსა და პროფესორებს საუნივერსიტეტო კლინიკა ექნებათ.

გადაუდებელ გამოწვევად რჩება ასევე სასწავლო პროცესის მართვის ერთიანი ელექტრონული სისტემის მოწესრიგება.

(სამუშავდო გეგმა)

#### განსახორციელებელი აქტივობები:

- საგანმანათლებლო პროგრამების მოდერნიზაცია წამყვანი უნივერსიტეტის ანალოგიურ პროგრამებთან თავსებადობის უზრუნველსაყოფად, მათ შორის უცხოენოვანი პროგრამების შექმნის ხელშეწყობა, საერთაშორისო აკრედიტაციის მქონე პროგრამების განვითარების ხელშეწყობა;

- აკადემიური პერსონალის სააუდიტორიო დატვირთვის და შრომის ანაზღაურების პირობების გადახედვა/მოწესრიგება;
- კვლევითი და საგანმანათლებლო პროცესების ინტეგრაციის ხელშეწყობა, თსუ-ს დამოუკიდებელი სამეცნიერო-კვლევითი ერთეულების ჩართულობით;
- ბიუჯეტის ფორმირების წესის შემუშავება;
- ინფრასტრუქტურის კეთილმოწყობა როგორც სააუდიტორიო ფართის, ასევე შესაბამისი ტექნიკური აღჭურვილობის თვალსაზრისით;
- უწყვეტი ინტერნეტ სერვისების უზრუნველყოფა;
- საუნივერსიტეტო კლინიკის საკითხის გადაწყვეტა;
- სასწავლო პროცესის მართვის ერთიანი ელექტრონული სისტემის მოწესრიგება.

(კონცეპტუალური ნაწილი)

## სტუდენტური ცხოვრება

სტუდენტური ცხოვრება უნივერსიტეტის მნიშვნელოვანი და განუყოფელი ნაწილია. თსუ სტუდენტების უფლებები და მოვალეობები განსაზღვრულია თსუ წესდებით, ეთიკის კოდექსითა და ინდივიდუალური ხელშეკრულებებით. სტუდენტები აქტიურად არიან წარმოდგენილნი უნივერსიტეტის მართვის პროცესში, კერძოდ, უნივერსიტეტის სენატსა და ფაკულტეტების საბჭოებში. ახლახანს ჩატარდა სენატის არჩევნები სადაც აკადემიურ და სამეცნიერო პერსონალთან ერთად სტუდენტებმა აირჩიეს თავიანთი წარმომადგენლები ფაკულტეტების მიხედვით. სტუდენტები ქმნიან სტუდენტურ თვითმმართველობას და მოქმედებენ შესაბამისი დებულების ფარგლებში. სტუდენტთა ჩართულობა გათვალისწინებულია საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავების პროცესში, ისინი ჩართული არიან სპეციალური დარგობრივი კომიტეტების საქმიანობაში. აღნიშნული კანონმდებლობით არის გათვალისწინებული და სამომავლოდაც სრულფასოვნად შესრულდება.

თსუ-ში წლებია ხორციელდება სტუდენტების მიერ წარმოდგენილი სამეცნიერო, კულტურული და სპორტული პროექტების დაფინანსება. აღნიშნული პროექტების დაფინანსების გადაწყვეტილებას, თსუ-ს ყოველწლიური ბიუჯეტით გათვალისწინებული შესაბამისი ფინანსური რესურსების ფარგლებში, მიიღება სტუდენტური პროექტების დაფინანსების

პროცესის უზრუნველსაყოფად შექმნილი მუდმივმოქმედი საბჭოს წარდგინების საფუძველზე. მნიშვნელოვნად მიმაჩნია ამ მიმართულებით მეტი მხარდაჭერა.

გამოწვევად რჩება სტუდენტური სივრცეების არსებობა ყველა სახწავლო კორპუსში, რაც დაწყებულია და აუცილებლად გაგრძელდება და იქნება კონტროლზე აყვანილი.

გამოწვევები გვაქვს ასევე სტაჟირების/პრაქტიკის გავლის შესაძლებლობებთან დაკავშირებით, რაც უნივერსიტეტში სტუდენტური სერვისების გაუმჯობესების ერთ-ერთ ძირითად ამოცანად უნდა იქცეს. საჭიროა სტუდენტური სერვისების და კარიერული განვითარების ცენტრის საქმიანობის კიდევ უფრო გაფართოება და დამსაქმებლებთან უწყვეტი კომუნიკაცია.

მნიშვნელოვანია საუნივერსიტეტო ბიბლიოთეკის მართვის სისტემის განვითარების და წიგნების დიგიტალიზაციის შემდგომი ხელშეწყობა. ასევე არანაკლებ მნიშვნელოვანია უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკისა და უნივერსიტეტის ეროვნული სამეცნიერო ბიბლიოთეკის რესურსებსა და საქმიანობაში საერთო ფუნქციური კონტურების გამოკვეთა და ამ მხრივ მათი საქმიანობის ჰარმონიზაცია.

მოგეხსებნებათ, სახელმწიფო დაფინანსებით აშენდა და 2017 წლის დეკემბერში გაიხსნა 320 ადგილიანი თანამედროვე სტანდარტების სტუდენტური საცხოვრებელი, რომლის ტერიტორიაზეც მდებარეობს სპორტული მოედანი, გარე ტრენაჟორები, 3 საცხოვრებელი კორპუსი, ადმინისტრაციული შენობა - საკონფერენციო ოთახი, სამედიცინო პუნქტი, ბიბლიოთეკა და სხვ. შენობები სრულად არის აღაპტირებული სსსმ და შშმ სტუდენტების საჭიროებებთან. რა თქმა უნდა, აღნიშნული და ბაგების საერთო-საცხოვრებელი (რომლის ამჟამინდელი მდგომარეობა სახარბიელო ნამდვილად არ არის) ვერ აკმაყოფილებენ სტუდენტურ საცხოვრებელზე მოთხოვნებს, რაც მნიშვნელოვანი გამოწვევაა, შესაბამისად, საგანგებოდ უნდა აღვნიშნო, რომ ჩემი რექტორის მოვალეობის შემსრულებლობის პერიოდში სტუდენტების, პროფესორებისა და ადმინისტრაციის წარმომადგენლებით დაკომპლექტდა ორი კომისია (ახალი სტუდენტური საერთო საცხოვრებელის ადგილმდებარეობის განსაზღვრისა და მისი მშენებლობის, ექსპლუატაციის ხარჯების კალკულაციის მიზნებისათვის). ამ ეტაპზე შერჩეულია ერთ-ერთ ობიექტი და შესაბამისი ექსპერტიზის დასკვნის საფუძველზე გადაიდგმება შემდგომი ნაბიჯები. გარდა აღნიშნულისა სიახლის სახით მინდა აღვნიშნო, რომ მიზანშეწონილად ვთვლი

სტუდენტური ლიტერატურული კაფეების სივრცეების მოწყობას, სტუდენტური სპორტული და კულტურილი მასობრივი ღონისძიებების სივრცეების შექმნას.

(სამოქმედო გეგმა)

### განსახორციელებელი აქტივობები:

- სტუდენტური სივრცეების მოწყობა სასწავლო კოპრუსებში;
- ბიბლიოთეკის მართვის სისტემის განვითარების და წიგნების დიგიტალიზაციის ხელშეწყობა;
- სტუდენტური საცხოვრებლის საკითხის გადაწყვეტა;
- ლიტერატურული კაფეების მოწყობა;
- სპორტული და კულტურული (ასევე სხვა დანიშნულებისთვიოს გამოსაყენებელი) მასობრივი სტუდენტური ღონისძიებების გასამართი სივრცის შექმნა;
- სტუდენტური სერვისების და კარიერული განვითარების ცენტრის საქმიანობის გაფართოება და დამსაქმებლებთან უწყვეტი კომუნიკაცია.

(კონცეპტუალური ნაწილი)

### სამეცნიერო-კვლევითი და ინოვაციური საქმიანობა

თსუ-ში დღეისათვის ხორციელდება 250-ზე მეტი (ეროვნული და საერთაშორისო) კვლევითი პროექტი (მათ შორის შოთა რუსთაველის საქართველოს ეროვნული სამეცნიერო ფონდის მიერ დაფინანსებული საგრანტო პროექტების უდიდესი ნაწილი), რომელთაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების განვითარებაში.

თსუ მეტად უნდა იყოს აქცენტირებული, ყოველწლიურად გაზარდოს დაფინანსებული საგრანტო პროექტების რაოდენობა და მოიზიდოს კვალიფიციური სამეცნიერო რესურსი. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია თსუ-ში არსებული დამოუკიდებელი სამეცნიერო კვლევითი ერთეულები (16 დამოუკიდებელი სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი), რაც მნიშვნელოვნად ზრდის თსუ-ს

სამეცნიერო პოტენციალს. სამომავლოდ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გამოწვევაა ევროპული და სხვა საერთაშორისო სამეცნიერო პროექტების რიცხვის გაზრდა.

თსუ მეცნიერები ჩართულნი არიან მნიშვნელოვან საერთაშორისო სამეცნიერო პროექტებში:

- CERN-ის ATLAS და CMS ექსპერიმენტი;
- იულიხის კვლევითი ცენტრი - COSY accelerator;
- COMET experiment, Accelerator Research Complex (J-PARC);
- ხმელთაშუა ზღვაში დაწყებული KM3NeT ექსპერიმენტი;
- პროექტი FAIR (Facility for Antiproton and Ion Research) და სხვა.

ამ პროექტებმა თსუ-ს საერთაშორისო ხილვადობა მართალია მნიშვნელოვნად გაზარდა, რაც ნიშნავს რომ მეტი მხარდაჭერაა საჭირო პროდუქტიულობის კიდევ უფრო გასაზრდელად.

თსუ-ის კვლევითი საქმიანობა, როგორც გამოქვეყნებული პუბლიკაციების, ასევე განხორციელებული პროექტების ფარგლებში, მჭიდროდაა დაკავშირებული მსოფლიოს წამყვან უნივერსიტეტებთან და სამეცნიერო ცენტრებთან (Scopus-ის მონაცემებით ერთობლივი პუბლიკაციები გამოქვეყნებულია 150-ზე მეტ საერთაშორისო კოლაბორატორთან ერთად, ამავდროულად ერთობლივ კვლევებში ჩართულია 3000 - მდე უცხოელი მეცნიერი). თსუ-ს სახელით ყოველწლიურად ქვეყნდება 500-ზე მეტი პუბლიკაცია მაღალრეიტინგულ სამეცნიერო გამოცემებში (იგულისხმება Scopus-ის და Web of Science ის ბაზებში ინდექსირებული გამოცემები). მიუხედავად ამისა, უნივერსიტეტის ზომის გათვალისწინებით, კრიტიკულად აუცილებელი და მნიშვნელოვანია ამ რაოდენობის მკვეთრად გაზრდა.

წლებია თსუ ყველა პრესტიულ რანჟირებაში ჩანს და რიგ შემთხვევებში კარგი პოზიციებიც გააჩნია (U.S. News and World Report, QSWorld University Rankings, Times Higher Education World University Rankings, Round University Ranking, Shanghai Academic Ranking of the Word Universities და სხვ.), თუმცა აქვე აღსანიშნავია, რომ ბოლო წლებში მოხდა რეიტინგებში პოზიციების დაჭვებითება. უნდა გაკეთდეს სრული ანალიზი (რაც უკვე დავიწყეთ შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებთან ერთად ჩემი რექტორის მოვალეობის შემსრულებლად მუშაობის პერიოდში) და გატარდეს შესაბამისი ღონისძიებები.

აღსანიშნავია თსუ-ს პერიოდული სამეცნიერო გამოცემები, რომლებიც ინდექსირებულია Scopus-ის, WOS ან ERIH PLUS-ის მიერ. კერძოდ, თსუ ა. რაზმაძის სახელობის მათემატიკის ინსტიტუტის ჟურნალები “Memoirs on Differential Equations and Mathematical Physics”, “Georgian

Mathematical Journal” და “Transactions of A. Razmadze Mathematical Institute” ინდექსირებულია Scopus-ის და WOS-ის მიერ. თსუ ი. ვეკუას სახელობის გამოყენებითი მათემატიკის სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტის ჟურნალები (“Bulletin of TICMI” და “Lecture Notes of TICMI”) ინდექსირებულია Scopus-ის მიერ. თსუ შოთა რუსთაველის სახელობის ქართული ლიტერატურის ინსტიტუტის ჟურნალი “Sjani” (<http://www.sjani.ge/>), თსუ პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის ჟურნალი „Ekonomisti“ (<http://ekonomisti.tsu.ge/?leng=eng&cat=nomer>), თსუ ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის „ეკონომიკა და ბიზნესი“, თსუ პუმანიტარულ მეცნიერებათა ფაკულტეტის ელექტრონული ბილინგვური სამეცნიერო ჟურნალი „სპეცალი“ და კლასიკური ფილოლოგიის, ბიზანტინისტიკისა და ნეოგრეცისტიკის ინსტიტუტის ჟურნალი „PHASIS: Greek and Roman Studies“ (<https://phasis.tsu.ge/index.php/PJ/index>) ინდექსირებულია ERICH PLUS-ის მიერ. საჭიროა ამ პერიოდული გამოცემების შემდგომი მხარდაჭერა მათი რეიტინგის გაზრდისთვის, ამავდროულად თსუ-ში არსებული იმ პერიოდული სამეცნიერო გამოცემების ხელშეწყობა, რომელთაც ექნებათ კონკრეტული გეგმა/პროექტი შესაბამის მაღალრეიტინგულ ბიბლიომეტრიულ ბაზებში ინდექსირებისთვის.

დღეისათვის თსუ-ს პერსონალისთვის და სტუდენტებისთვის ხელმისაწვდომია ისეთი საერთაშორისო ელექტრონული ბაზები, როგორებიცაა: Elsevier, Scopus, Sciencedirect, Web of Science, EBSCO, Econlit England Journal, Oxford Textbook of Medicine, JSTOR, BioOne; ECD-Library, Cambridge Journals Online, HINARI Health და სხვა. ელსევიერთან უშუალოდ ჩემი ჩართულობით მოხდა ხელშეკრულების მომზადება/გაფორმება, რასაც ასევე გავაგრძელებთ. აქვე უნდა აღვნიშნო, რომ როგორც ანალიზმა აჩვენა ჩვენი პერსონალი სამწუხაროდ სათანადოდ არ იყენებს ამ რესურსებს, ამიტომ შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებთან ერთად დაგეგმილი გვაქვს ტრენინგების შეთავაზება უშუალოდ ინსტიტუტებში.

სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის პროდუქტიულად და ხარისხიანად განხორციელებას პირდაპირ უკავშირდება შესაბამისი მატერიალური რესურსი - დაწესებულების საკუთრებაში ან სარგებლობაში არსებული რესურსი (უძრავი და მოძრავი ქონება). პრობლემატურად რჩება თსუ-ს დამოუკიდებელი სამეცნიერო-კვლევითი ერთეულების და სხვა უძრავი ქონების რეგისტრაციის პროცესი; ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროსთან მჭიდრო თანამშრომლობით ეტაპობრივად განხორციელდა ნაწილი ქონების გადმოცემა. პროცესი ვაგრძელებთ ამჟამადაც,

რამოდენიმე ინსტიტუტის შემთხვევაში განსაკუთრებით კრიზისული სიტუაცია გვაქვს, მაგრამ დაგეგმილია კონკრეტული ნაბიჯები და მიმდინარეობს მოლაპარაკებები.

გამოვყოფ მნიშვნელოვან გამოწვევებს, რომელთა ხელშეწყობაც ჩემი რექტორად არჩევის შემთხვევაში მესახება: საერთაშორისო რანჟირებებში პოზიციურად დაწინაურება და საერთაშორისო ხილვადობის გაზრდა, მაღალრეიტინგული და მაღალციტირებადი პუბლიკაციების რაოდენობის გაზრდა, ევროპული და სხვა საერთაშორისო გრანტების რაოდენობის გაზრდა, გამოყენებითი (კომერციალიზაციის პოტენციალის მქონე) კვლევების მხარდაჭერის გაზრდა და ურთიერთობის განვითარება ბიზნეს სექტორთან, ტექნოლოგიური ტრანსფერისა და კვლევის კომერციალიზაციის უზრუნველყოფა, დამოუკიდებელი სამეცნიერო-კვლევითი ერთეულების ინფრასტრუქტურული და აპარატურული მოდერნიზაცია.

(სამოქმედო გეგმა)

### **განსახორციელებელი აქტივობები:**

- საერთაშორისო გრანტების მოზიდვის მიზნით აკადემიური და სამეცნიერო პერსონალის ხელშეწყობა შესაბამისი მომსახურებით (პორაიზონის საუნივერსიტეტო ოფისი) და სამოტივაციო პაკეტების შეთავაზებით (ე.წ. პროექტების მოსამზადებელი ერთწლიანი შიდასაუნივერსიტეტო დაფინანსების გამოყოფა შესაბამისი მოთხოვნებითა და კრიტერიუმებით);
- მაღალრეიტინგული (SCOPUS, WoS ინდექსირებული) სამეცნიერო სტატიების გამოქვეყნების უკვე არსებული ხელშემწყობი მექანიზმის გაფართოება (რეიტინგულობისა და ციტირებადობის გათვალისწინებით სხვადასხვა პაკეტების შეთავაზებით);
- უცხოეთში მოღვაწე, მაღალი ბიბლიომეტრიული მაჩვენებლების მქონე ახალგაზრდა მეცნიერთათვის თსუ-ში გარკვეული ტიპის აფილირების მომცველი პაკეტის შეთავაზება.
- გამოყენებითი კვლევების მხარდაჭერის მიზნით გარკვეული თანადაფინანსების მოძიება ბიუჯეტში. ტექნოლოგიური ტრანსფერისა და კვლევის კომერციალიზაციის უზრუნველსაყოფად არსებული სტრუქტურული ერთეულის გადამზადება.

- დამოუკიდებელი სამეცნიერო-კვლევითი ერთეულების ინფრასტრუქტურული და აპარატურული მოდერნიზაციისთვის თანხების მოძიება (გარკვეული ღონისძიებები უკვე მიმდინარეობს და შესრულებულია სამუშაოები, რაც გაგრძელდება; ასევე მაქსიმალურად იქნება გამოყენებული ინფრასტრუქტურული პროექტები).

### (კონცეპტუალური ნაწილი)

#### ინსტიტუციური განვითარება

უნივერსიტეტის მისიით გაცხადებული მიზნებისკენ უწყვეტი სწრაფვა გულისხმობს მუდმივ ინსტიტუციურ განვითარებას, როგორც ინტერვენციას, შეგნებულად და მიზანმიმართულად ძიების პროცესს, რომელიც ხელს უწყობს განვითარებას და კეთილდღეობას. ესაა უნივერსიტეტის შესაძლებლობებისა და იმიჯის ჩამოყალიბება რესურსების ოდენობის სწორად განსაზღვის მიზნებისათვის მართებული ინიცირების, რესურსის მობილიზებისა და მართვის გზით, რათა სტუდენტები გახადოს წარმატებული მოქალაქეები საგანმანათლებლო დაწესებულებების საქმიანობის ხარისხისა და ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესების გზით.

თვით ინსტიტუციური განვითარების პროცესი გულისხმობს აწგარიშვალდებულების, გამჭვირვალობისა და კეთილსინდისიერების, საერთაშორისოდ აღიარებულ მოთხოვნებთან შესაბამისი საქმიანობის დაგეგმვისა და განხორციელებისთვის, ასევე შეფასებითი ინდიკატორების განსაზღვრისათვის მნიშვნელოვან და ეფექტურ შიდა მექანიზმების შექმნას, სტრუქტურული მმართველობითი პროცესების დახვეწას, თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების კვლევას, შესაბამისი ტრენინგების გეგმის შემუშავებას, შიდა და გარე კომუნიკაციის გაუმჯობესებას; არსებული რისკების გამოვლენისა და შეფასების მეთოდოლოგიის შემუშავებას, მართვისა და კოორდინირების სისტემის შემდგომ სრულყოფას, შესაბამისი პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულების (ფუნქციებით და სამუშაო აღწერილობებით) მეტად გამიჯვნას, დეცენტრალიზებას, მათ განვითარებას მკაფიო მანდატის ქვეშ.

ჯაბა სამუშია

(სამუშელო გვერდი)

განსახორციელებელი აქტივობები:

- სტრატეგიული განვითარების სამუშაო ჯგუფის ან მექანიზმის შექმნას, რომელიც უშუალოდ იქნება პასუხისმგებელი ინსტიტუციურ განვითარებაზე.
- ორგანიზაციული თვალსაზრისით თანამედროვე, მოქნილი სასწავლო და სამეცნიერო პროცესის მქონე უნივერისტეტის მიზნის მისაღწევად, სამუშაო ჯგუფის ან მექანიზმის შექმნას (რომელიც დაეყრდნობა უნივერისტეტის მართვითი სტრუქტურების საქმიანობის ეფექტიანობის გარე, დამოუკიდებელ და მიუკერძოებელ შეფასებას), გამოავლენს უნივერისტეტში ზედმეტი (გადამეტებული) ბიუიროკტარტიული ბარიერების არსებობას და იმუშავებს უნივერისტეტის მიერ გასაწევი მომსახურების ერთი ფანჯრის პრინციპზე დამყარების შესაძლებლობის დასადგენად და შესაბამისი მოდელის შესაქმნელად.
- ცალკე აღნიშვნის ღირსია და უნდა განხორციელდეს ისეთი სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობის გარე, დამოუკიდებელი შეფასება, რომლებიც გარდა უშუალო საგანმანათლებლო და სამეცნიერო მიზნებისა, შემნილია უნივერისტეტის დამატებითი მიზნებისათვის და უნდა წარმოადგენდნენ უნივერისტეტისათვის დამატებითი შემოსავლის წყაროს.

აკადემიკოსი

ჯაბა სამუშია

