

## როგორ უნდა წავიკითხოთ ეს დოკუმენტი

უნივერსიტეტი ცოცხალი ორგანიზმია. ჰორიზონტალური მართვის სისტემის არ არსებობა [რაც თსუ ცენტრალური პრობლემაა] საუნივერსიტეტო საზოგადოების მხრიდან ნებისმიერ ახალ ინიციატივას ცენტრალურ დონეზე ეჭვის საგნად აქცევს და უშვებს, რომ მოსალოდნელი ცვლილება აუცილებლად მყისეული საფრთხის შემცველი უნდა იყოს.

რექტორის ბრძნებით შექმნილი „აკადემიური და ადმინისტრაციული მოდერნიზაციის 2014“ ჯგუფის მიერ დაწყებული საქმე ზუსტად ასე [მყისიერი საფრთხის შემცველი კონკრეტული ინდივიდებისთვის] შეფასდა საუნივერსიტეტო სივრცეში [ამის დადასტურებაა ჯგუფის სახელზე შემოსული განაწყენებული პროფესორისა და ადმინისტრაციის წერილები მოთხოვნით, რომ მათ გარეშე კეთდება რაღაც საქმე და ისინი აუცილებლად უნდა მონაწილეობდნენ ამ ჯგუფის მუშაობაში].<sup>1</sup> უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ანალოგიური დამოკიდებულებები [ეჭვი და სკეპტიციზმი ცვლილებების მიმართ] არსებობდა და, ალბათ, დღესაც არსებობს ჯგუფის შიგნითაც, რაც თავისთავად არ არის გასაკვირი, რადგან ნებისმიერი ცვლილება იწვევს წინააღმდეგობას მიუხედავად იმისა ცვლილება რაზეა მიმართული, რისთვის კეთდება და რა არის მიზანი, რისთვისაც ეს ცვლილება ხორციელდება.

რა არის „აკადემიური და ადმინისტრაციული მოდერნიზაციის 2014“ ჯგუფის მუშაობის მიზანი?

უნივერსიტეტების ეფექტურობა ფასდება საერთაშორისო რეიტინგული სისტემებით. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრს დავობენ რეიტინგების შექმნის მეთოდოლოგიაზე, ფაქტია, რომ რეიტინგები მიჩნეულია უნივერსიტეტების პრესტიჟის, სწავლების ხარისხის, კვლევის განვითარების, ადმინისტრაციული ეფექტურობისა და ეფექტიანობის, და ახალი ცოდნის შექმნის თუ არსებულის შენახვისა და გავრცელების პროდუქტულობის საზომად, ჩვენ, ანუ თსუ, ამ თვალსაზრისით, ვერცერთი სერიოზული რეიტინგული სისტემის პირველ ათასეულშიც ვერ ვხვდებით.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> საჭიროების შემთხვევაში ამ წერილების ასელების გადმოგზავნა შესაძლებელია. სურვილის შემთხვევაში შეგიძლიათ მიმართოთ ნინო მაჩურიშვილს - [nino.machurishvili@tsu.ge](mailto:nino.machurishvili@tsu.ge)

<sup>2</sup> ცხადია, ასეთ დროს შეფასებები, რომ ჩვენ ვართ სამხრეთ კავკასიაში ყველაზე ძველი უნივერსიტეტი [წარსულზე აპელირება] და თუნდაც ტემპუსის დარგლებში გვაქვს ყველაზე მეტი პროექტი [აწმყო წარმატებებზე მინიშნება] ვერ ცვლის სიტუაციას. მეცნიერება გლობალიზაციის ერთ-ერთ ყველაზე მღიერ ნაკადად განიხილება და დემოკრატიზაციის მესამე ტალღის შემდეგ და მასობრივი უმაღლესი განათლების განვითარების კვლადაკვალ შეფასება და მოთხოვნები იმისათვის, რომ შეფასდეთ საერთო სტანდარტის პრინციპებს ექვემდებარება.

ინიციატივაც სწორედ აქედან იწყება - რა არის საჭირო, რომ თსუ გახდეს მესამე უნივერსიტეტი <sup>3</sup> [ან რიგით რომელიღაც], რომელიც შევა მსოფლიო საუკეთესო უნივერსიტეტების პირველ 500, თუნდაც სულ ბოლო ადგილზე.

იმისათვის, რომ ნებისმიერმა უნივერსიტეტმა რაიმე დასახულ მიზანს მიაღწიოს ამისათვის ის ადგენს სტრატეგიულ გეგმას ამ მიზნის მისაღწევად. მიზნები კი გრძელვადიანი და მოკლევადიანი შეიძლება იყოს. გრძელვადიანი მიზანი ფაქტობრივად ე.წ. ხედვის დოკუმენტი უფროა [vision paper], რაც ჩვენს შემთხვევაში სულ ცოტა 15 წლიან პერსპექტივას გულისხმობს - ძნელი წარმოსადგენია, რომ თსუ უფრო ადრე აღმოჩნდეს საუკეთესო 500 უნივერსიტეტის რიგებში.

ზოგადი კანონზომიერება ამ საუკეთესო უნივერსიტეტების ასევე საერთოა - სწავლებისა და კვლევის ინტერნაციონალიზაცია, საუკეთესო კვლევები უნივერსიტეტის პრიორიტეტულ დარგებში და ეფექტური და ეფექტიანი ადმინისტრირება და რესურსების გადანაწილება განვითარებისთვის, ინოვაციებისთვის, ტენოლოგიების ტრანსფერისათვის, ინდუსტრიასთან ურთიერთობისა და საზოგადოების მსახურებისთვის.

უნივერსიტეტების შეფასებაც ამ რეიტინგული სისტემების მიხედვით სრულიად გარკვეული მეთოდოლოგიით ხდება, რაც გულისხმობს მენეჯმენტის შეფასებას გაზომვადი წარმატების ინდიკატორების მიხედვით<sup>4</sup> მათ შედარებას სულ ცოტა რამოდენიმე წლის მონაცემების საფუძველზე.

შესაბამისად, დგება საკითხი შეგვიძლია თუ არა თსუ-მ განაცხადი გააკეთოს და მიაწოდოს ეს ინფორმაცია სააგენტოებს, რომლებიც რეიტინგებს აქვეყნებენ - პასუხია არა, რადგან, ჩვენ არ გვაქვს მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემა, რომლის კვალობაზეც თსუ ექნება ყველა პარამეტრი აღრიცხული.<sup>5</sup> ასევე არ გვაქვს გამჭვირვალე კრიტერიუმები აკადემიური პერსონალის საქმიანობის შესაფასებლად, ასევე არ ვიცით რამდენად შეგვიძლია გვექონდეს პრეტენზია იმაზე, რომ სწავლების, კვლევისა და საზოგადოების სამსახურის კვალობაზე რა გავლენას ვახდენთ. როგორც შეაფასებდნენ ჩვენს აკადემიურ პროგრამებს სხვები<sup>6</sup> და რამდენად თავსებადია ყველაფერი ევროპის ხარისხის უზრუნველყოფის შეფასებასთან და განსაკუთრებით კი პროგრამული აკრედიტაციის კუთხით. სხვა სიტყვებით, პასუხი იმაზე - რომ გვინდა მოვხვდეთ რეიტინგებში - არის თსუ ინსტიტუციონალური ცვლილება, რომელიც

<sup>3</sup> ყოფილი საბჭოთა კავშირიდან ამ საპატიო 500 მხოლოდ ორი უნივერსიტეტია შესაბამისი სარეიტინგო ადგილით: მოსკოვის ლომონოსოვის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტი [226-250] და ტარტუს უნივერსიტეტი [351-400]. <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013-14/world-ranking/region/europe>

<sup>4</sup> Key performance indicators

<sup>5</sup> სტატისტიკის არ არსებობა ზოგადად სისტემის პრობლემაა და არა მარტო თსუ-ს, მაგრამ ეს ვერანარად ვერ გამოდგება დასამშვიდებლად, ცხადია თუ გვინდა რომ თსუ სერიოზული უნივერსიტეტი გახდეს არა მარტო ლოკალურ დონეზე, არამედ საერთაშორისო ასპარეზზეც.

<sup>6</sup> Peer review

მოიცავს, როგორც საკანონმდებლო დონეზე ცვლილებების ლობირებას უნივერსიტეტის მეტი ავტონომიურობისათვის <sup>7</sup> და უნივერსიტეტის ფუნქციონირებისა და მართვის გამჭვირვალე და ანგარიშვალდებულებული სისტემის შექმნისათვის.

შესაბამისად, ჩვენს წინაშე დგება ძალიან მარტივი ამოცანა - იმისათვის, რომ ვიხილოთ თსუ წარამტებულ და თანამედროვე მსოფლიო საგანმანათლებლო სივრცეში აღიარებულ უნივერსიტეტად, გვჭირდება ვნახოთ რამდენად თავსებადია ის, რაც ახლა გვაქვს ფინანსების განკარგვისა და აკადემიური პერსონალის მიერ შესრულებულ საქმიანობის გაზომვად კრიტერიუმებთან.<sup>8</sup>

ცხადია, არ უნდა ვიფიქროთ, რომ თსუ ინსტიტუციური ცვლილება გვჭირდება მხოლოდ სხვებისთვის, არამედ ძირითადად ეს უნდა გაკეთდეს თავად უნივერსიტეტის განვითარებისთვის. განათლება საზოგადოებრივი სიკეთეა და შესაბამისად, ღირსების საქმეა, რომ ჩვენ პასუხისმგებლები ვიყოთ სწავლებისა და კვლევის ხარისხზე. რაც ისევ იქამდე მიდის, რომ გავიგოთ და გავარკვიოთ ახლა რა გვაქვს და რამდენად ეფექტურად ვიყენებთ რესურსებს ჩვენი ძირითადი საქმიანობის სწავლების, კვლევისა და სერვისის განხორციელებისთვის.

აღნიშნული vision paper [სამომავლო ხედვის დოკუმენტი] სავარაუდოდ, 2028 წლისთვის მისაღწევ სამიზნედ უნდა მოვნიშნოთ. ათწლიანი გეგმის ამჟამინდელი ხედვა [2019-2028] უნდა დაეფუძნოს იმ სტრატეგიულ მიზნებს და ამოცანებს, რომელსაც თსუ-ს დაგეგმავს და განახორციელებს 2015-2018 წლებში. სწორედ 2015-2018 წლების სტრატეგიული დოკუმენტის კვალობაზეც თსუ უნდა გადაიქცეს ახალ უნივერსიტეტად დროისა და სივრცის შესაბამისად.

ინსტიტუციური ცვლილებების განხორციელება განსაკუთრებით კი საუნივერსიტეტო სივრცეში არ არის ეფექტური ზემოდან ქვემოთ პრინციპის გამოყენებით. ზემოდან ქვემოთ გადაწყვეტილების პირობებში ეფექტი სწრაფად დგება <sup>9</sup> მაგრამ არ გამოირჩევა მდგრადობითა და სწრაფად მოდიფიცირდება კვლავ ძველი სისტემის სახე-ცვლილ ვარიანტად და/ან ახალი შექმნილი სისტემის შენახვა ჯდება ძალიან ძვირი დამატებითი მაკონტროლირებელი ორგანოების ხარჯზე, რადგან ის, რეფორმა, არ ხორციელდება მასში მონაწილე ადამიანების ინფორმირებულობისა და კონსენსუსის ხარჯზე.

„თსუ აკადემიური და ადმინისტრაციული მოდერნიზაცია 2014“ მიერ წარმოდგენილი ანგარიში მიმართულია რამოდენიმე საკითხზე და მათ შორის პირველი არის

---

<sup>7</sup> უფრო კატეგორიულადაც შეიძლება ითქვას - უნივერსიტეტის ავტონომიის აღდგენისათვის

<sup>8</sup> სხვა სიტყვებით ეს ნიშნავს იმას, რომ რაც ახლა გვაქვს ის აბოსლუტურად თავსებადია განათლების კანონთან, ფინანსების წარმოების საქართველოში არსებული რეგულაციებსა და კანონმდებლობასთან, მაგრამ არ არის თავსებადი უნივერსიტეტების შეფასებისა და მათი რანგის განმსაზღვრელ საზომ კრიტერიუმებთან.

<sup>9</sup> ისიც, როდესაც საქმე ეხება საქმიანობის ფორმას და მართვის სტრუქტურებს, და არა შინაარსობრივ და არსობრივ ცვლილებებს

საუნივერსიტეტო საზოგადოების მაქსიმალური ინფორმირებულობა არსებული გეგმების შესახებ და იმ გადაწყვეტილების განხორციელება, რომლის შესახებაც იქნება მიღწეული კონსენსუსი მთელი საზოგადოების მიერ - პროფესურა, ადმინისტრაცია, სტუდენტები, დამხმარე სასწავლო და სამეცნიერო პერსონალი.

წარმოდგენილი დოკუმენტი შედგება სამი ნაწილისაგან - პირველი, აკადემიური პერსონალის მიერ სამუშაოს შესრულების გაზომვადი კრიტერიუმების შემოტანას, ნაცვლად მხოლოდ სააუდიტორიო საათებისა, რომლის საფუძველზეც შესაძლებელი იქნება აკადემიური პერსონალის მიერ განხორციელებული ყველა საქმიანობის აღრიცხვა [სწავლება, კვლევა, სერვისი]. ასევე არსებული ორმაგი დისკრიმინაციის მოხსნა სხვადასხვა რანგის პროფესორთა ანაზღაურებაში და რანგის მიხედვით სამუშაო დროის ანაზღაურება.

მეორე ნაწილი შეეხება თსუ-ს ბიუჯეტის მიმოხილვას [2013 წლის გეგმიური ბიუჯეტის მონაცემებზე დაყრდნობით] და ცენტრალური ბიუჯეტიდან ფაკულტეტებზე თანხების გადანაწილებიც პრინციპებს. ასევე, მოცემულია პირველადი რეკომენდაციები ბიუჯეტის ოპტიმიზაციის შესაძლებლობების შესახებ.

მესამე ნაწილი მოიცავს თსუ-ს სტრუქტურას, მასთან დაკავშირებულ რეფორმებს და საუნივერსიტეტო სამსახურის შექმნას სტრატეგიული განვითარების მიმართულებით. სტრატეგიული განვითარების სტრუქტურულ ერთეულთან დაკავშირებით სამი ვარიანტია წარმოდგენილი, რომლის შესახებაც სასურველი იქნება შეფასების მოხმენა, თუ რომელი ვარიანტია უფრო მისაღები საუნივერსიტეტო საზოგადოებისთვის.

სამუშაო ჯგუფი შეთანხმდა სამ ძირითად პრინციპზე საუნივერსიტეტო განვითარებისათვის; ესენია - ინტერნაციონალიზაცია, კვლევის დაბრუნება უნივერსიტეტში და მოდერნიზაცია. ნებისმიერი განვითარების დოკუმენტი უნდა პასუხობდეს ამ სამ პარამეტრს და უნდა იყოს გაზომვადი. შესაბამისად, ქვემოთ წარმოდგენილი ანგარიშიც, სწორედ ამ სამი პრინციპის სამომავლოდ ასამუშავებლად არსებული რესურსების შეფასებისა და ოპტიმიზაციისათვის.

გამოტანილი ანგარიში არის სამუშაო დოკუმენტი, რომლის განხილვის შედეგადაც თითოეულმა ფაკულტეტმა უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება -

1. რამდენად უნდა და/ან ეთანხმება ცვლილებების განხორციელების იდეას უნივერსიტეტში;
2. რამდენად უნდა უნივერსიტეტმა დაიწყოს მუშაობა 2015-2018 მოკლევადიანი სტრატეგიის შემუშავებაზე, რომ მომზადდეს საფუძველი თანამედროვე უნივერსიტეტების მსგავსი სწავლების, კვლევის, სერვისისა და მმართველობის რგოლების შესაქმნელად თსუ ახალი მისიის განხორციელებისთვის ინტერნაციონალიზაციის, კვლევაზე დაფუძნებული სწავლებისა და მოდერნიზაციის მიმართულებით;

3. რამდენად მისაღებია დეცენტრალიზაცია და ჰორიზონტალური მმართველობის სტილის დანერგვა, სადაც პროფესორები, ადმინისტრაცია და სტუდენტები ერთად მიიღებენ გადაწყვეტილებას ფაკულტეტების დონეზე და საუნივერსიტეტო სივრცე იმუშავებს მინიმალური რეგულაციებით ფაკულტეტთან მიმართებაში;
4. მისაღებია თუ არა საუნივერსიტეტო სტრუქტურის ახალი ვარიანტი, სადაც პირველი მცდელობაა პასუხისმგებლობებისა და იერარქიის შემოტანის, ორგანიზაციული მოდელის გამართვის;
5. რომელი მოდელი მიაჩნიათ უფრო ადეკვატურად სტრატეგიული განვითარებისათვის საუნივერსიტეტო სტრუქტურაში.

6 ფაკულტეტზე განხილვის შედეგად მიღებული კომენტარები და შენიშვნები გადაეცემა რექტორს და სამუშაო ჯგუფს განსახილველად. 'აკადემიური და ადმინისტრაციული მოდერნიზაცია 2014' ამ მასალის გადაცემით ასრულებს თავის მუშაობას და შემდგომ უკვე რექტორის გადასაწყვეტი იქნება თუ რა გაგრძელება იქნება ამ საქმეს.

ბოლოს მინდა მადლობა გადავუხადო სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელის მოადგილეს დავით ჩომახიძეს, თსუ ადმინისტრაციის ხელმძღვანელს და სამუშაო ჯგუფის წევრებს: პროფესორ ლევან ალექსიძეს, თსუ რექტორის მოადგილეს; პროფესორ მერაბ ელიაშვილს, თსუ რექტორის მოადგილეს; დოქტორ თამარ ვეფხვაძეს, თსუ ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის უფროსს; პროფესორ რამაზ ბოჭორიშვილს, თსუ ზუსტ და საბუნებისმეტყველო ფაკულტეტის დეკანს; პროფესორ თეიმურაზ ბერიძეს, თსუ ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დეკანს; ასოცირებულ პროფესორ ნანა მაჭარაშვილს, თსუ სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის დეკანის მოვალეობის შემსრულებელს; პროფესორ დარეჯან თვალთვაძეს, თსუ ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა ფაკულტეტის დეკანს; პროფესორ ირაკლი ბურდულს, თსუ იურიდიული ფაკულტეტის დეკანს; პროფესორ ალექსანდრე ცისკარიძეს, თსუ მედიცინის ფაკულტეტის დეკანს; პროფესორ გიორგი ღვედაშვილს, თსუ სამეცნიერო კვლევებისა და განვითარების დეპარტამენტის უფროსს; არჩილ კუკულავას, თსუ იურიდიული დეპარტამენტის უფროსს; ირაკლი საღარეიშვილს, თსუ საფინანსო დეპარტამენტის უფროსს; ასოცირებულ პროფესორ ნათელა ლაცაბიძეს, თსუ პერსონალის მართვის დეპარტამენტის უფროსს; პროფესორ დალი კანდელაკს, თსუ სასწავლო პროცესის მართვის დეპარტამენტის უფროსს; ტარიელ ზარანდიას, საინფორმაციო ტექნოლოგიების დეპარტამენტის უფროსს; თამარ ჯულელს, სამუშაო ჯგუფის კოორდინატორს - რომლებმაც თავდაუზოგავად იმუშავეს წინამდებარე პირველადი შეფასების დოკუმენტის მოსამზადებლად.

*პროფესორი მარინე ჩიტაშვილი*

*თსუ რექტორის მოადგილე, სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელი*

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული და აკადემიური  
მოდერნიზაციის სამუშაო ჯგუფის მიერ გაწეული სამუშაოს ანგარიში

თებერვალი, 2014

**შინაარსი**

წინათქმა .....	2
შესავალი .....	3
1. აკადემიური პერსონალის შრომის ანაზღაურება .....	5
2. ბიუჯეტის მიმოხილვა და რეკომენდაციები ბიუჯეტის გამჭვირავლობისა და დაგეგმვისთვის .....	22
2.1 თსუ-ს 2013 წლის ბიუჯეტის მოკლე მიმოხილვა.....	22
2.2 ბიუჯეტის დაგეგმვა - გამჭვირვალე და ეფექტიანი ხარჯები.....	29
3. უნივერსიტეტის სტრუქტურა და სტრატეგიული განვითარება.....	33
3.1 უნივერსიტეტის ორგანიზაციული სტრუქტურა.....	33
3.2 უნივერსიტეტის სტრუქტურა გერმელვადიან პერიოდში და სტრატეგიული განვითარება.....	36
3.3 სტრატეგიული განვითარების სტრუქტურული ერთეული .....	41
3.4 სტრატეგიული განვითარების სტრუქტურული ერთეული თსუ-ში.....	46
რეკომენდაციები.....	49

## წინათქმა

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის რექტორის 2013 წლის 21 ნოემბრის #147/01-01 ბრძანებით შეიქმნა „სსიპ ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის აკადემიური და ადმინისტრაციული მოდერნიზაცია 2014“ (აამ 2014) სამუშაო ჯგუფი, ჩატარდა 6 შეხვედრა - 2013 წლის 26 ნოემბერს, 2013 წლის 11 დეკემბერს, 13 დეკემბერს, 17 დეკემბერს, 20 დეკემბერს (შეხვედრაზე წარმოდგენილი იყო სამუშაო ჯგუფის მიერ გაწეული საქმიანობის შუალედური ანგარიში), როგორც ეს განსაზღვრული იყო რექტორის ბრძანებით, 25 დეკემბერს (შედგა გაფართოებული სხდომა, რომელსაც ესწრებოდნენ რექტორი და მისი აპარატის წარმომადგენლები).

სამუშაო ჯგუფის მიზანი იყო არსებული მდგომარეობის პირველადი შეფასება და რეკომენდაციების შემუშავება უნივერსიტეტის მოდერნიზაციის, კვლევითი საქმიანობის ხელშეწყობის და ინტერნაციონალიზაციის მიზნების განსახორციელებლად. სამუშაო ჯგუფმა განიხილა თსუ ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მიერ წარმოდგენილი აკადემიური პერსონალის სამუშაო დატვირთვის პროექტი, რომლის გათვალისწინებითაც იუნესკო-ს მოდელზე დაყრდნობით, შეიმუშავა აკადემიური პერსონალის სამუშაო დატვირთვის დათვლის ახალი მოდელი. ასევე, შეიმუშავა რეკომენდაციები უნივერსიტეტის ორგანიზაციული სტრუქტურის განახლებასთან და ბიუჯეტის დაგეგმვასთან დაკავშირებით, უნივერსიტეტის მართვის ეფექტიანობის კონტექსტში, რაც პროცესს გახდის ეფექტიანს და გამჭვირვალეს.<sup>10</sup>

2013 წლის 25 დეკემბრის სამუშაო ჯგუფის შეხვედრაზე მიღებული იყო გადაწყვეტილება, რომ 2014 წლის იანვარში საბოლოო ანგარიშის მიღების შემდეგ, ჯგუფი გააგრძელებს საქმიანობას რექტორის ხელმძღვანელობით.

---

<sup>10</sup> „სსიპ ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის აკადემიური და ადმინისტრაციული მოდერნიზაცია 2014“ (აამ 2014) სამუშაო ჯგუფს მოუხდა დელეგირებული უფლებამოსილების საფუძველზე, შემოსულ წერილებზე რეაგირება. სამუშაო ჯგუფმა განიხილა კორესპონდენცია მინერალოგიის, პალეონტოლოგიის მუზეუმების სტატუსთან, „სასწავლო კომპონენტების განმარტებაში“ და თსუ ბიბლიოთეკის დებულებაში ცვლილებებთან დაკავშირებით, ასევე, ქიმიის ლაბორატორიის ლაბორანტების წერილი მათ სტატუსთან და სახელფასო უზრუნველყოფასთან დაკავშირებით.

## შესავალი

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის განვითარების სამომავლო სტრატეგია რამოდენიმე სამიზნეს უნდა ემსახურებოდეს. ესენია: კვლევითი უნივერსიტეტის განვითარება, მოდერნიზაცია და ინტერნაციონალიზაცია. ამჟამად პირველადი ამოცანებია ორგანიზაციული სრულყოფა, სწავლებისა და კვლევის ინტეგრაცია სწავლების სამივე საფეხურზე და ხარისხის უზრუნველყოფა გლობალურ აკადემიურ სივრცეში ინტეგრირებისათვის, კურსდამთავრებულთა კვალიფიკაციის შესატყვისობა შრომითი ბაზრის მოთხოვნებისთვის, უნივერსიტეტის აქტიური ჩართვა საზოგადოების ცხოვრებაში ცოდნის გავრცელებისათვის და ზოგადად განათლების ამაღლებისათვის. წინამდებარე ანგარიში არ წარმოადგენს სტრატეგიას ყველა ჩამოთვლილი მიზნების და ამოცანების მისაღწევად, არამედ, არსებული ვითარების შეფასებას და რეკომენდაციებს აღნიშნული მიმართულებებით ყველაზე მნიშვნელოვანი და სასწრაფო რეფორმებისთვის, ასევე სამომავლო საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიზნების შემუშავებისთვის.

კვლევითი უნივერსიტეტის განვითარების ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხია აკადემიური პერსონალის სამეცნიერო-კვლევით პროექტებზე მუშაობა, რაც ამჟამინდელი მდგომარეობით არ წარმოადგენს მათ სამსახურებრივ მოვალეობას. შესაბამისად, ანგარიშის პირველ თავში წარმოდგენილია თსუ-ს აკადემიური პერსონალის შრომითი ხელშეკრულებით განსაზღვრული საქმიანობის სახეობები, საერთაშორისო კვლევით უნივერსიტეტებში აკადემიური პერსონალის საქმიანობის სახეობების სტანდარტული მოდელი და დროის განაწილების პრინციპები საქმიანობის სახეობებს შორის. აგრეთვე, საერთაშორისო გამოცდილებისა და საქართველოს განათლების სისტემაში არსებული ნორმატიული შეზღუდვების გათვალისწინებით, წარმოდგენილია სამუშაო ჯგუფის მიერ შემუშავებული სტრატეგია შემდეგ საკითხებთან დაკავშირებით: 1) საქმიანობის სახეობებს შორის დროის განაწილების პრინციპი; 2) სასწავლო, სამეცნიერო-კვლევითი და სერვისის საქმიანობა; 3) აკადემიური პერსონალის შრომის ანაზღაურების განმსაზღვრელი პრინციპები.

თსუ-ს მოდერნიზაცია მოიცავს ორგანიზაციული სისტემის სრულყოფას და ეფექტიანი მართვის პრინციპების დამკვიდრებას. თსუ-ს მოდერნიზაციის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს



გამოწვევას წარმოადგენს თსუ-ს ბიუჯეტის ეფექტიანად დაგეგმვა და შეზღუდული ფინანსური რესურსის ოპტიმიზაცია. ანგარიშის მეორე თავში განხილულია საკითხები, რომლებიც გასათვალისწინებელია, იმისთვის რომ ბიუჯეტის ხარჯები იყოს გამჭირვალე და ეფექტიანი. ანალიზი გაკეთებულია ეფექტიანობის მართვის (performance management) კონტექსტში. აღნიშნული თავის პირველ ნაწილში, 2013 წლის ბიუჯეტის შემოსავლების (გეგმა) და ხარჯების (გეგმა) საფუძველზე, განხილულია თსუ-ს ბიუჯეტის შემოსავლების და ხარჯების სტრუქტურა, ხარჯების გადანაწილება ფაკულტეტების მიხედვით, მუდმივი და მოწვეული აკადემიური პერსონალის შრომის ანაზღაურება და ამ მაჩვენებლის წილი ფაკულტეტის ხარჯებში. აგრეთვე, თსუ-ს სტუდენტების და აკადემიური პერსონალის რიცხოვნობა და სტუდენტების რიცხოვნობის თანაფარდობა აკადემიური პერსონალის რიცხოვნობასთან. ხოლო აღნიშნული თავის მეორე ნაწილში წარმოდგენილია სამუშაო ჯგუფის მიერ შემუშავებული შეთავაზებები და რეკომენდაციები ბიუჯეტის დაგეგმვასთან დაკავშირებით, რათა ბიუჯეტის ხარჯები იყოს ეფექტიანი და გამჭირვალე.

ანგარიშის მესამე თავი შეეხება უნივერსიტეტის ორგანიზაციულ სტრუქტურას გრძელვადიან პერიოდში, რომელიც მოდერნიზაციის შემადგენელი ნაწილია და სტრატეგიული განვითარებას. უნივერსიტეტის სტრატეგიული პრიორიტეტებიდან გამომდინარე, აკადემიური და ადმინისტრაციული მოდერნიზაციის სამუშაო ჯგუფმა შეიმუშავა პირველადი წინადადებები უნივერსიტეტის ორგანიზაციული სტრუქტურის განახლებასთან დაკავშირებით თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სტრუქტურის რეფორმის მომდევნო ეტაპის წარმატებულად განხორციელება შესაძლებელი იქნება უნივერსიტეტის კვლევის და მართვის ეფექტიანობის შეფასების შესრულების, სტრატეგიული გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრის და სტრატეგიის შემუშავების და განხორციელების შემდეგ, რაც წინაპირობაა უნივერსიტეტში კვლევის ხელშეწყობის, უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაციის და ადმინისტრაციული მოდერნიზაციის.

## 1. აკადემიური პერსონალის შრომის ანაზღაურება

თსუ-ს მოდერნიზაციის მიზანია თსუ მიუახლოვდეს საერთაშორისო სტანდარტებს და გახდეს კვლევითი უნივერსიტეტი. შესაბამისად, ანგარიშის ამ თავში განხილულია თსუ-ს აკადემიური პერსონალის შრომითი ხელშეკრულებით განსაზღვრული საქმიანობის სახეობები, საერთაშორისო კვლევით უნივერსიტეტებში აკადემიური პერსონალის საქმიანობის სახეობების სტანდარტული მოდელი და დროის განაწილების პრინციპები საქმიანობის სახეობებს შორის. აგრეთვე, საერთაშორისო გამოცდილებისა და საქართველოს განათლების სისტემაში არსებული ნორმატიული შეზღუდვების გათვალისწინებით, წარმოდგენილია სამუშაო ჯგუფის მიერ შემუშავებული სტრატეგია შემდეგ საკითხებთან დაკავშირებით:

1. საქმიანობის სახეობებს შორის დროის განაწილების პრინციპი;
2. სასწავლო, სამეცნიერო-კვლევითი და სერვისის საქმიანობა;
3. აკადემიური პერსონალის შრომის ანაზღაურების განმსაზღვრელი პრინციპები.

თსუ-ს აკადემიურ პერსონალთან გაფორმებული შრომითი ხელშეკრულების მიხედვით, „მოქმედი კანონმდებლობითა და ხელშეკრულებით გათვალისწინებული უფლებამოსილების ფარგლებში“ დასაქმებული „პედაგოგიურ და სამეცნიერო-კვლევით“ საქმიანობას ახორციელებს<sup>11</sup> და ვალდებულია:

„ 3.2.3. მისცეს სტუდენტს ხარისხიანი განათლება.

3.2.4. განახორციელოს კვლევითი სამუშაო თანამედროვე სტანდარტების შესაბამისად.

---

<sup>11</sup> მხარეები მოქმედებენ საქართველოს კონსტიტუციის, საქართველოს ორგანული კანონის „საქართველოს შრომის კოდექსის“ უნივერსიტეტის წესდების, შრომითი ურთიერთობის მარეგულირებელი საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტების, უნივერსიტეტის ეთიკის კოდექსის, შინაგანაწესის და დისციპლინური პასუხისმგებლობის ნორმებისა და შრომითსამართლებრივი ურთიერთობის მარეგულირებელი, ასევე დამსაქმებლისა და დასაქმებულის უფლებამოვალეობების განმსაზღვრელი უნივერსიტეტის სხვა სამართლებრივი აქტების საფუძველზე.

3.2.7. ყოველი სასწავლო წლის განმავლობაში შეასრულოს თსუ აკადემიური საბჭოს 2013 წლის 4 ოქტომბრის №112/2013 დადგენილებით (დანართი № 4; პუნქტი 1) და წარმომადგენლობითი საბჭოს გადაწყვეტილებით (ოქმი №6) “ა” კატეგორიის პროფესორისათვის გათვალისწინებული სავალდებულო 16 -საათიანი (8 საათი სააუდიტორიო, 8 საათი საკონსულტაციო) დატვირთვა, შრომითი სამართლებრივი ურთიერთობა ჰქონდეს მხოლოდ ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტთან (გარდა უნივერსიტეტის მიერ სამეცნიერო-კვლევით დაწესებულებებთან ხელშეკრულებით ან მემორანდუმით გათვალისწინებული შემთხვევებისა, ნებადართულია არასაუნივერსიტეტო გრანტებსა და პროექტებში მონაწილეობა) და განახორციელოს სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობა.

3.2.9. ყოველი კალენდარული წლის განმავლობაში შეასრულოს თსუ აკადემიური საბჭოს 2013 წლის 4 ოქტომბრის №112/2013 დადგენილების მე-3 პუნქტის და წარმომადგენლობითი საბჭოს გადაწყვეტილების (ოქმი №6) თანახმად პედაგოგიური დატვირთვის ზღვრული ოდენობის შენარჩუნების პირობებში, აუცილებლობიდან გამომდინარე, სასწავლო წლის ფარგლებში შეასრულოს საშუალოკვირეული დატვირთვა

3.2.10. შეასრულოს ფაკულტეტის დეკანისა და ადმინისტრაციის დავალებები, რაც დაკავშირებულია სასწავლო პროცესის მაღალ დონეზე წარმართვასთან<sup>12</sup>.

ხელშეკრულებაში აღნიშნულია აკადემიური პერსონალის მიერ შესასრულებელი სავალდებულო საქმიანობის მხოლოდ ორი სახეობა: პედაგოგიური და სამეცნიერო კვლევითი, თუმცა არ არის განსაზღვრული თუ როგორ უნდა იყოს მთლიანი სამუშაო დრო გადანაწილებული საქმიანობის აღნიშნულ სახეობებს შორის.

დოკუმენტში, რომელიც წარმოადგინა თსუ-ს ხარისხის მართვის სამსახურმა აღნიშნულია, რომ პროფესორის დატვირთვის დადგენა ინდივიდუალურია და განსხვავდება რანგის მიხედვით (სრული, ასოცირებული, ასისტენტ პროფესორი (4სთ, 6სთ, 8სთ)). „სრული პროფესორი - სრული დატვირთვის 10% სასწავლო, 90% სამეცნიერო კვლევები და თვითგანვითარება; ასოცირებული პროფესორი - სრული დატვირთვის 15% სასწავლო -

---

<sup>12</sup> თსუ-ს შრომითი ხელშეკრულება

სააუდიტორო და 85% სამეცნიერო კვლევები და თვითგანვითარება; ასისტენტ პროფესორი-სწავლება - 20%, თვითგანვითარება 80%<sup>13</sup>.

თსუ-ს ხარისხის მართვის სამსახურის მიერ სასწავლო და სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობებზე გადანაწილებული სამუშაო დრო შეუსაბამობაში მოდის მინისტრის N3 ბრძანების მიხედვით განსაზღვრული სასწავლო-სააუდიტორო საქმიანობის შესასრულებელ დროსთან. მინისტრის N3 ბრძანების მიხედვით, პროფესორმა ვისაც 25 საათიანი კრედიტი აქვს, სასწავლო აქტიურობა უნდა განახორციელოს მინიმუმ 38 კვირის განმავლობაში<sup>14</sup>. აქედან გამომდინარე, სასწავლო საქმიანობაზე დახარჯული საათების რაოდენობა უტოლდება  $38 * 40 = 1520$ -ს, რაც მთლიანი სამუშაო დროის (1760 სთ) 86%-ს წარმოადგენს. შესაბამისად სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობისთვის მხოლოდ სამუშაო დროის 14% რჩება პროფესორს.

თსუ-ს ხარისხის მართვის სამსახურის მიერ სასწავლო და სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობებზე გადანაწილებული სამუშაო დრო შეუსაბამობაში მოდის აგრეთვე თსუ-ს რეგულაციასთან, რომლის მიხედვითაც პროფესორმა სასწავლო საქმიანობა უნდა განახორციელოს მინიმუმ 40 კვირის განმავლობაში.<sup>15</sup> აღნიშნული რეგულაციის მიხედვით, სასწავლო საქმიანობაზე დახარჯული საათების რაოდენობა უტოლდება  $40 * 40 = 1600$ , რაც მთლიანი სამუშაო დროის 91%-ს წარმოადგენს. შესაბამისად კვლევითი საქმიანობისთვის მხოლოდ სამუშაო დროის 9% რჩება. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ არც ხელშეკრულება, არც თსუ-ს ხარისხის მართვის სამსახურის მიერ წარმოდგენილი დოკუმენტი და არც მინისტრის ბრძანება N3 აკადემიური პერსონალის დროის გადანაწილებისას საქმიანობის სახეობებს შორის არ ითვალისწინებს სერვისს.

---

<sup>13</sup> თსუ-ს ხარისხის მართვის სამსახურის მიერ წარმოდგენილი დოკუმენტი

<sup>14</sup> საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2007 წლის 5 იანვრის ბრძანება #3, „უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების კრედიტებით გაანგარიშების წესის დამტკიცების შესახებ“ (ერთი აკადემიური წელი მოიცავს 38-45 კვირას)

<sup>15</sup> თსუ რექტორის ბრძანება #74/01/01, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის 2013-2014 სასწავლო წლის პროცესის ვადების განსაზღვრის შესახებ

საერთაშორისო პრაქტიკის მიხედვით, აკადემიური პერსონალის საქმიანობა გულისხმობს სამ კომპონენტს - სწავლებას, კვლევასა და ადმინისტრაციულ საქმიანობას/სერვისს. საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით, სამუშაო ჯგუფის შეთავაზებაა, რომ ინდივიდუალური შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე თითოეული პროფესორისთვის განისაზღვროს მის მიერ შესასრულებელი საქმიანობის სახეობები (სწავლება, კვლევა და სერვისი) და სამუშაო საათების რაოდენობა, რომელიც პროფესორს დასჭირდება საქმიანობის თითოეული სახეობის შესასრულებლად.

სასწავლო საქმიანობა მოიცავს შემდეგს:<sup>16</sup>

### 1. სააუდიტორიო დატვირთვა

- 1.1 ლექცია
- 1.2 სემინარი
- 1.3 პრაქტიკული სამუშაო
- 1.4 ლაბორატორიული სამუშაო
- 1.5 შუალედური გამოცდა
- 1.6 საბოლოო გამოცდა
- 1.7 დამატებითი გამოცდა
- 1.8 კონსულტაცია სემესტრის განმავლობაში ერთ სასწავლო კურსზე

### 2. სააუდიტორიო მუშაობისთვის მომზადება

- 2.1 სალექციო მასალის ელექტრონული პრეზენტაციის მომზადება
- 2.2 დავალება/დამოუკიდებელი სამუშაოს ტესტების ერთი ვარიანტის მომზადება
- 2.3 შუალედური შემოწმებების საკითხების ერთი ვარიანტის მომზადება
- 2.4 დასკვნითი გამოცდის საკითხების ერთი ვარიანტის მომზადება
- 2.5 დავალება/დამოუკიდებელი სამუშაოს ტესტების შემოწმება

### 3. სასწავლო დატვირთვა

- 3.1. საბაკალავრო, სამაგისტრო, სადოქტორო ნაშრომის ხელმძღვანელობა
- 3.2 საბაკალავრო, სამაგისტრო, სადოქტორო ნაშრომის რეცენზირება

---

<sup>16</sup> თსუ ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის მიერ მოწოდებული აკადემიური პერსონალის დატვირთვის სქემის მიხედვით

- 3.3 პროფესიული პრაქტიკის ხელმძღვანელობა
- 3.4 საგანმანათლებლო პროგრამის ხელმძღვანელობა
- 3.5 საგანმანათლებლო პროგრამის მოდულის ხელმძღვანელობა
- 3.6 საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელების შეფასებაში მონაწილეობა
- 3.7 საკვალიფიკაციო კომისიის, სადისერტაციო საბჭოს წევრობა
- 3.8 საუნივერსიტეტო/საფაკულტეტო საბჭოს/კომისიის წევრობა<sup>17</sup>

#### 4. სასწავლო მუშობისთვის მომზადება

- 4.1 ახალი სასწავლო კურსის პროგრამის (სილაბუსის) მომზადება
- 4.2 სასწავლო კურსის პროგრამის (სილაბუსის) განახლება
- 4.3 საგანმანათლებლო პროგრამის განახლება
- 4.4 საგანმანათლებლო პროგრამის მოდულის განახლება

სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობა მოიცავს შემდეგს:<sup>18</sup>

#### 1. სტატია ჟურნალში

1.1 იმპაქტ-ფაქტორის მქონე სამეცნიერო სტატია (სათანადო წყაროს მითითებით, მაგალითად: Thomson Reuters - Web of science, Scopus, SCImago Journal & Country Rank, Research Gate);<sup>19</sup>

1.2 სამეცნიერო სტატია, რომელიც ინდექსირებულია Thomson Reuters Web of science მიერ, ან/და გამოქვეყნებულია ჟურნალში, რომელიც აღიარებულია ERIH (European Reference index of the humanities) მიერ შემდეგ კატეგორიებში: INT1 (international with high visibility) და INT 2 (international with significant visibility);<sup>20</sup>

<sup>17</sup> საუნივერსიტეტო / საფაკულტეტო კომისიის წევრობა არ წარმოადგენს სასწავლო საქმიანობას, თუმცა, ანგარიშში ჩამონათვალი მოცემულია თსუ-ს სამეცნიერო კვლევისა და განვითარების დეპარტამენტის მოწოდებული ინფორმაციის მიხედვით

<sup>18</sup> თსუ სამეცნიერო კვლევისა და განვითარების დეპარტამენტის მიერ მოწოდებული ჩამონათვალის მიხედვით

<sup>19</sup> Thomson reuters, ნანახია 29/01/2014, <http://thomsonreuters.com/scholarly-scientific-research/scholarly-publishing-and-presenting/#products-header>

<sup>20</sup> European reference index for humanities, ნანახია 29/01/2014, <https://www2.esf.org/asp/ERIH/Foreword/search.asp>

1.3 რეცენზირებული (peer-reviewed) სამეცნიერო სტატიები სხვა საერთაშორისო ჟურნალებში, რომლებსაც აქვთ ISSN კოდი და საერთაშორისო სარედაქციო საბჭო, ასევე რომლებიც ვრცელდება საერთაშორისო მასშტაბით და არის ღია საერთაშორისო კონტრიბუციისთვის, სამეცნიერო სტატიები, რომლებიც ინდექსირებულია Google Scholar-ში,<sup>21</sup> სტატიები ERIH NAT significance in a particular country კატეგორიით აღიარებულ ეროვნულ ჟურნალებში.

## 2. წიგნი/მონოგრაფია

2.1 მაღალ-რეიტინგული რეცენზირებული სამეცნიერო მონოგრაფია უცხო ენაზე;

2.2 სხვა რეცენზირებული მონოგრაფია (შესაძლებელი უნდა იყოს მოთხოვნის შემთხვევაში რეცენზიების წარდგენა).

## 3. სტატია საკონფერენციო მასალებში/თავი წიგნში ან კრებულში

3.1 სტატიები/თავები წიგნში ან კრებულში, რომელიც ინდექსირებულია Thomson Reuters საკონფერენციო მასალების ციტირების ინდექსით;

3.2 სტატიები/თავები წიგნში ან კრებულში, რომელიც ინდექსირებულია Google scholar-ში.

## 4. სამეცნიერო პუბლიკაციების რედაქტირება

4.1 კრებულების ან სამეცნიერო ჟურნალების სპეციალური გამოშვებების რედაქტირება 1.1, 1.2, 3.1, 3.2 სექციებში მოცემული შესაბამისი მოთხოვნების თანახმად.

## 5. გამოქვეყნებული სამეცნიერო სემინარების/შეხვედრების თეზისები

5.1 საკონფერენციო თეზისები, ინდექსირებული ტომსონ როიტერის მიერ;

5.2 სამეცნიერო თეზისები ინდექსირებული Google scholar-ის მიერ;

## სერვისის საქმიანობა მოიცავს:

1. სხვადასხვა საუნივერსიტეტო კომიტეტების წევრობას;
2. საუნივერსიტეტო შეხვედრებში მონაწილეობის მიღებას.

---

<sup>21</sup> Google scholar citation, ნანახია 29/01/2014, [http://scholar.google.com/citations?view\\_op=new\\_profile&hl=en](http://scholar.google.com/citations?view_op=new_profile&hl=en)

უნდა აღინიშნოს, რომ საჭიროა დადგინდეს აკადემიური პერსონალის საქმიანობების სრული ჩამონათვალი (სასწავლო, სერვისის და სამეცნიერო) - ზემოთჩამოთვლილი საქმიანობები შესაძლოა არ ითვალისწინებდეს რაიმე კომპონენტს, რომელსაც ასრულებს ან უნდა ასრულებდეს აკადემიური პერსონალი. ასევე, სანეცნიერო-კვლევითი საქმიანობა ცალსახად უნდა განისაზღვრის ესტონეთის მაგალითის მიხედვით, რომელიც სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობად აღიარებს მხოლოდ საერთაშორისო რეფერირებად ჟურნალებში გამოქვეყნებულ პუბლიკაციებს.<sup>22</sup> საქართველოში არსებობს რამდენიმე რეფერირებადი ჟურნალი ჰუმანიტარულ მეცნიერებებში, მაგრამ იქ გამოქვეყნებული პუბლიკაცია არ ჩაითვლება სამეცნიერო საქმიანობად სანამ ეს ჟურნალები არ იქნება ინდექსირებული ERIH-ის მიერ.

საერთაშორისო პრაქტიკის მიხედვით, კვლევითი უნივერსიტეტების აკადემიური პერსონალის სრული სამუშაო დროის 40% (45%) გამოყოფილია სააუდიტორო-სასწავლო საქმიანობისთვის, 40% (45%) სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობისთვის და 20%(10%) ადმინისტრირებისთვის.

**ცხრილი 1.1 აკადემიური პერსონალის საქმიანობის სახეობები და სამუშაო დატვირთვის განაწილება**

საქმიანობის სახე	თსუ <sup>23</sup>	თსუ <sup>24</sup>	თსუ <sup>25</sup>	საერთ. პრაქტიკა	შეთავაზება <sup>26</sup>
სწავლება	-	91%	86%	40% (45%)	70% (1232 სთ)

<sup>22</sup> Estonian Research Portal, ნანახია 29/01/2014, <https://www.etis.ee/otsingud/classification.aspx>

<sup>23</sup> თსუ შრომითი ხელშეკრულება

<sup>24</sup> რექტორის ბრძანება 2013-2014 სასწავლო წლის განრიგის შესახებ [თსუ რექტორის ბრძანება #74/01/01, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის 2013-2014 სასწავლო წლის პროცესის ვადების განსაზღვრის შესახებ]

<sup>25</sup> საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2007 წლის 5 იანვრის ბრძანება #3, „უმაღლესი საგანმანათლებლო პროგრამების კრედიტებით გაანგარიშების წესის დამტკიცების შესახებ“

<sup>26</sup> აღნიშნული გადანაწილება არ არღვევს მინისტრის N3 ბრძანებას - სასწავლო კომპონენტი გათვალისწინებულია, როგორც 38 კვირა [სერვისის ჩათვლით]; თუმცა, ეწინააღმდეგება შიდა რეგულაციას [თსუ რექტორის ბრძანება #74/01/01, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის 2013-2014 სასწავლო წლის პროცესის ვადების განსაზღვრის შესახებ], რომელიც სასწავლო კომპონენტს 40 კვირით განსაზღვრავს;



კვლევა	-	9%	14%	40% (45%)	20% ( 352 სთ)
სერვისი	-	-	-	20% (10%)	10% (176 სთ)

აკადემიური პერსონალის შრომის ანაზღაურების განსაზღვრისთვის ამოსავალი პრინციპები უნდა იყოს ერთეული/შესრულებულ საქმიანობაზე დახარჯული დრო <sup>27</sup> და რანგი. ერთეულში იგულისხმება სამუშაო საათების რაოდენობა, ხოლო რანგში - პროფესორი, ასოცირებული პროფესორი და ასისტენტ პროფესორი. ხელფასის დიფერენციაცია არ უნდა ხდებოდეს რანგებს შორის კატეგორიების (ა, ბ, გ...) მიხედვით.

პრინსტონის, ოქსფორდის, სიდნეის უნივერსიტეტებს სასწავლო საქმიანობების დასათვლელად საკუთარი ერთეული აქვთ შექმნილი ყველაზე ხშირად განხორციელებულ საქმიანობაზე დაყრდნობით (მაგალითად, ოქსფორდისთვის მსგავსი ერთეულია ტუტორიალი). იუნესკოს მოდელის მიხედვით სასწავლო საქმიანობები ითვლება შესრულებულ აქტივობაზე დახარჯული დროის საფუძველზე.

გამომდინარე იქიდან, რომ თსუ-სთვის ყველაზე აქტიური არის სასწავლო საათი, სასწავლო საქმიანობისთვის საჭირო დროის დასათვლელად სამუშაო ჯგუფი რეკომენდაციას უწევს იუნესკოს მოდელს. მოდელის მიხედვით, სემესტრის განმავლობაში სწავლებისთვის საჭირო დროის განსაზღვრა დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე:

- 1) საგანი;
- 2) ლექციის კატეგორია;
- 3) სტუდენტების რაოდენობა;
- 4) რა სახეობის საქმიანობაა საჭირო კონკრეტული საგნის სწავლებისთვის (გამოცდა, საშინაო დავალება, კლასში გატარებული საათები, საოფისე საათები...) .

თვალსაჩინოებისთვის 1.2-1.7 ცხრილებში წარმოდგენილია, თსუ-ს თითოეულ ფაკულტეტზე ერთი კონკრეტული საგნის სწავლებისთვის საჭირო საათების რაოდენობა.

<sup>27</sup> თსუ-ს ხარისხის მართვის უზრუნველყოფის სამსახურის მიერ წარმოდგენილი დოკუმენტის მიხედვით

ცხრილი 1.2: სწავლებისთვის საჭირო დრო დაანგარიშებული საათებში, ეკონომიკის და ბიზნესის ფაკულტეტი

საგანი	ლექციის კატეგორია	ჯგუფი	სტუდენტი	კლასში (სთ ჯგუფთან)	კვირა	მომზადება (სთ)	კონსულტაცია	საშ. დავ	შუალედ	ფინალ	საოფისე	სულ (სთ)
მაკრო	ლექცია	1	90	2	15	2.04	1.05	0.20	0	0.20	4	218.7
	სემინარი	3	25	1	15	1.75	0.99	0.20	0.2	0	4	176.1
	პრაქტიკ.	6	15	1	15	1.75	3.18	0.20	0	0	4	186
	ლაბორატ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0

ცხრილი 1.3: სწავლებისთვის საჭირო დრო დაანგარიშებული საათებში, ჰუმანიტარული ფაკულტეტი

საგანი	ლექციის კატეგორია	ჯგუფი	სტუდენტი	კლასში (სთ )	კვირა	მომზადება	კონსულტაცია	საშ.დ ავ	შუალ.	ფინალ.	საოფისე	სულ
საზღ. ლიტ	ლექცია	1	90	1	15	2.34	1.33	0	0	0.3	4	157.5
	სემინარი	3	25	1	15	0.53	0.67	0	0.3	0	4	165.6
	პრაქტ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	ლაბორატ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ცხრილი 1.4: სწავლებისთვის საჭირო დრო დაანგარიშებული საათებში, ზუსტი და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებათა ფაკულტეტი

საგან ი	კურსი	ჯგუ ფი	სტუ დენტი	კლასში (სთ ჯგუფთა ნ)	კვირ ა	მომზადე ბა	კონსულტაც ია	საშ.დავ. საშ.დავ.	შუალე დ.	ფინა ლ.	საოფი სე	სულ (სთ)
სტატ ისტი კა	ლექცია	1	90	2	15	1.92	1.26	0.20	0.30	0.30	4	257. 4
	სემინარი	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	პრაქტ.	6	15	1	15	1.92	1.26	0.10	0	0	4	301
	ლაბორ ატ. (STATA )	6	15	1	15	2.13	1.10	0.15	0.20	0.20	4	330

ცხრილი 1.5 : სწავლებისთვის საჭირო დრო დაანგარიშებული საათებში, სოციალური და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

საგან ი	კურსი	ჯგუფი	სტუდენტი	კლასში (სთ ჯგუფთა ნ)	კვირ ა	მომზადე ბა	კონსულტაცია	საშ.და ვ.	შუალე დ.	ფინალ .	საოფი სე	სულ (სთ)
ფსიქ ოლო გია	ლექცია	1	90	2	15	2.92	1.48	0	0	0.30	4	249
	სემინარი	3	25	1	15	2.67	0.91	0	0.20	0	4	201
	ლაბორ ატ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	პრაქტ.	6	15	1	15	1.63	0.51	0.30	0	0	4	247

ცხრილი 1.6: სწავლებისთვის საჭირო დრო დაანგარიშებული საათებში, იურიდიული ფაკულტეტი

საგანი	ლექციის კატეგორია	ჯგუფი	სტუდენტი	კლასში (სთ ჯგუფთან)	კვირა	მომზადება (სთ)	კონსულტაცია	საშ.დავ.	შუალედ.	ფინალ.	საოფისე	სულ (სთ)
კონსტ. სამართ.	ლექცია	1	90	2	15	2.92	1.48	0	0	0.30	4	249
	სემინარი	3	25	1	15	2.67	0.91	0	0.20	0	4	201
	ლაბორატ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	პრაქტიკ.	6	15	1	15	1.63	0.51	0.30	0	0	4	247

ცხრილი 1.7: სწავლებისთვის საჭირო დრო დაანგარიშებული საათებში (ნიმუში), სამედიცინო ფაკულტეტი

საგანი	კურსი	ჯგუფი	სტუდენტი	კლასში (სთ ჯგუფთან)	კვირა	მომზადება	კონსულტაცია	საშ.დავ.	შუალედ.	ფინალ.	საოფისე	სულ
ანატომია	ლექცია	1	90	2	15	1.73	0.67	0	0	0.25	4	185
	სემინარი	3	25	1	15	0.53	0.08	0	0.25	0	4	135
	პრაქტიკ.	6	15	1	15	0.57	0.46	0.25	0	0	4	222
	ლაბორატ.	6	15	1	15	0.95	0.46	0	0	0.65	4	264

აღნიშნულ მაგალითებში პირობითად ავირჩიეთ თითოეულ ფაკულტეტზე ერთი საგანი, ასევე პირობითად ავიღეთ ერთ კურსზე ამ საგნის სწავლებისთვის გამოყოფილი სააუდიტორო საათების რაოდენობა და სტუდენტთა რაოდენობა. საგნის თითოეული კატეგორიის სწავლებისთვის საჭირო დრო შემდეგი ფორმულით არის დათვლილი:

**ფორმულა:**

*ლექციის თითოეული კატეგორიის სწავლებისთვის დახარჯული დრო (სულ) = ფინალური \* სტუდენტები \* ჯგუფი + შუალედური \* სტუდენტები \* ჯგუფი + საშ.დავალება \* სტუდენტები \* ჯგუფი + კონსულტაცია \* კლასში (სთ) \* კვირა + მომზადება \* კლასში (სთ) \* კვირა + კლასში (სთ) \* კვირა \* ჯგუფი*

სულ მთლიანად საგნის სწავლებისთვის საჭირო დრო საათებში დაითვლება შემდეგი ფორმულით:

**საგანის სწავლებისთვის საჭირო საათები = ლექცია (სულ) + სემინარი (სულ) + პრაქტიკული (სულ) + ლაბორატორიული (სულ)**

თსუ-ს არსებული სისტემის მიხედვით, პროფესორის ანაზღაურება მიბმული არის რანგზე (პროფესორი, ასოცირებული პროფესორი და ასისტენტ პროფესორი) 1/0.8/0.6 პრინციპით და რანგის შიგნით კატეგორიებზე (ა, ბ, გ, დ), რაც განისაზღვრება 4/6/8 საათიანი დატვირთვის საფუძველზე<sup>28</sup> და დისკრიმინაციულია, რადგან მსგავს შემთხვევაში დაბალი რანგის პროფესორის ანაზღაურება უფრო ნაკლები გამოდის, ვიდრე 1/0.8/0.6 პრინციპის დაცვისას უნდა იყოს. ჩვენს მიერ შეთავაზებული მოდელი მიზნად ისახავს რანგის შიგნით არსებული კატეგორიების გაუქმებას, რაც ნიშნავს რომ პროფესორის შრომითი ანაზღაურების განმსაზღვრელი იქნება რანგი 1/0.8/0.6 პრინციპის დაცვით და მის მიერ შესრულებული საათების რაოდენობა. ცხრილ 1.8-ში წარმოდგენილია აღნიშნული მეთოდის მიხედვით გამოყვანილი შრომის ანაზღაურება თითოეული რანგის პროფესორისთვის თსუ-ს

---

<sup>28</sup> თსუ რექტორის 2005 წლის 25 ნოემბრის # 247 ბრძანება

სხვადასხვა ფაკულტეტზე. მითითებული ანაზღაურება არის სრული განაკვეთით მუშაობის შემთხვევაში პროფესორის მითითებული რანგის შესაბამისი თვიური ხელფასი.

დამატებით დისკრიმინაციას იწვევს სავალდებულო სასწავლო საათების განდანაწილება სხვადასხვა რანგის პროფესორებს შორის სრული დატვირთვის შემთხვევაში, რომელიც განისაზღვრება პრინციპით 4/6/8, რაც ნიშნავს, რომ სრული პროფესორი ასწავლის 4 საათს კვირაში, ასოცირებული 6-ს, ხოლო ასისტენტი 8 საათს. იმ პირობებში, როდესაც არსებული კონტრაქტების მიხედვით აკადემიურ პერსონალს სწავლების გარდა რაიმე სხვა ვალდებულება უნივერსიტეტის წინაშე არ აქვს (მაგალითად, სამეცნიერო კვლევითი საქმიანობა) საათების 4/6/8 პრინციპით გადანაწილება ნიშნავს, რომ სრული პროფესორის სასწავლო საათი ღირებულება თუ 1 ლარია, პირობითად, ასისტენტ-პროფესორის ერთი სასწავლო საათის ღირებულება იქნება არა 0.60, არამედ 0.30 ლარი, რაც წინააღმდეგობაში მოდის ზემოთაღწერილ პრინციპთან სახელფასო განაკვეთის გადანაწილების შესახებ (1/0.7/0.4).

**ცხრილი 1.8: შრომის ანაზღაურება ფაკულტეტების მიხედვით 2013 წელს: არსებული საშტატო, არსებული დანამატით და 1/0.8/0.6 პრინციპის დაცვით გამოთვლილი**

ხელფასების გამოთვლის ტიპი	კატეგორია	სოც. და პოლ.	ეკონ. და ბიზნესი	იურიდიული	ჰუმანიტ.	მედიცინა	ზუსტი და საბ.
არსებული ხელფასები, საშტატო [ლარი]	პროფესორი	2150	3400	3400	1800	1290	2150
	ასოც. პროფ.	1730	2580	2880	1430	1050	1820
	ასისტ. პროფ.	1260	1560	1560	1010	810	1500
არსებული ხელფასები, საშტატო და დანამატი [ლარი]	პროფესორი	2300	3550	3550	1950	1440	2150
	ასოც. პროფ.	1850	2700	3000	1550	1170	1820
	ასისტ. პროფ.	1360	1660	1660	1110	910	1500
ხელფასები 1/0.8/0.6 პრინციპის დაცვით [ლარი]	პროფესორი	2300	3550	3550	1950	1440	2150
	ასოც. პროფ.	1840	2840	2840	1560	1152	1720
	ასისტ. პროფ.	1380	2130	2130	1170	864	1290
არსებული ხელფასების შეფარდება	პროფესორი	1	1	1	1	1	1
	ასოც. პროფ.	0.804	0.761	0.845	0.795	0.813	0.847
	ასისტ. პროფ.	0.591	0.468	0.468	0.569	0.632	0.698

ცხრილ 1.8-ში წარმოდგენილია 2013 წელს თსუ-ს აკადემიური პერსონალის თითოეულ რანგში უმაღლესი კატეგორიისთვის შრომის ანაზღაურება. უნდა აღინიშნოს, რომ 1/0.8/0.6 პრინციპი დაცულია სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტსა და მედიცინის ფაკულტეტზე, ასევე, მეტ-ნაკლებად დაცულია ჰუმანიტარულ ფაკულტეტზე [თანაფარდობა 1/0.8/0.57]. დანარჩენ ფაკულტეტებზე თანაფარდობა შემდეგია: ეკონომიკა და ბიზნესი 1/0.76/ 0.47, იურიდიული 1/0.85/0.47, ზუსტი და საბუნებისმეტყველო 1/0.85/0.70. ასევე, ცხრილ 1.8 ში არ არის მოცემული მუდმივი აკადემიური პერსონალის გადანაწილება კატეგორიებად, რადგან რეკომენდირებულია აღნიშნული კატეგორიების გაუქმება და ერთიანი მაქსიმალური აკადემიური დატვირთვის და მაქსიმალური ხელფასის განსაზღვრა.

**ცხრილი 1.9. 2013 წლის წელფასები (საშტატო, დანამატი) და რეკომენდებული ხელფასები პირველად ეტაპზე (მუქი უჯრები მიუთითებს იმ თანამდებობებს, სადაც ხელფასებია მომატებული, სხვა ყველა თანამდებობაზე ხელფასი იგივე რჩება)**

ხელფასების გამოთვლის ტიპი	კატეგორია	სოც. და პოლ.	ეკონ. და ბიზნესი	იურიდიული	ჰუმანიტ.	მედიცინა	ზუსტი და საბ.
არსებული ხელფასები, საშტატო და დანამატი [ლარი]	პროფესორი	2300	3550	3550	1950	1440	2150
	ასოც. პროფ.	1850	2700	3000	1550	1170	1820
	ასისტ. პროფ.	1360	1660	1660	1110	910	1500
რეკომენდირებული ხელფასები [ლარი]	პროფესორი	2300	3550	3550	1950	1440	2150
	ასოც. პროფ.	1850	<b>2840</b>	3000	<b>1560</b>	1170	1820
	ასისტ. პროფ.	<b>1380</b>	<b>2130</b>	<b>2130</b>	<b>1170</b>	910	1500

ცხრილი 1.9 აჩვენებს რეკომენდებულ ხელფასებს რეფორმის პირველად ეტაპზე. სახელფასო გადანაწილებაში 1/0.8/0.1 პრინციპი დაცულია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, სადაც ასოცირებული ან ასისტენტ პროფესორი იღებდა აღნიშნული პროპორციით გათვალისწინებულზე ნაკლებ ხელფასს [გამოყოფილია მუქი უჯრებით]. ყველა სხვა შემთხვევაში ხელფასები დატოვებულია უცვლელად. ანუ, კორექტორებულია არსებული ხელფასები 1/0.8/0.6 პრინციპის დაცვით იმ შემთხვევაში, როდესაც ასოცირებული და ასისტენტ პროფესორები იღებენ იმაზე ნაკლებს, ვიდრე აღნიშნული რეგულაციითაა გათვალისწინებული.

შრომის ანაზღაურების აღნიშნული მეთოდის დანერგვის შემთხვევაში, მუდმივ აკადემიურ პერსონალზე გაცემული თანამდებობრივი სარგოს ჯამური მოცულობა გაიზრდება. აღნიშნული ზრდის დაფინანსება შესაძლებელი იქნება მოწვეული პროფესორების რაოდენობის 50%-ით შემცირების ხარჯზე. ჩვენ მიგვაჩნია, რომ აღნიშნული შესაძლებელია, გამომდინარე იქიდან, რომ რამოდენიმე ფაკულტეტზე მოწვეულ პროფესორთა რაოდენობა მნიშვნელოვნად აღემატება მუდმივ აკადემიურ შტატს. ცხრილ 1.10-ში, 2013 წლის ბიუჯეტის გეგმაზე დაყრდნობით დაანგარიშებულია შრომის ანაზღაურების ახალი მოდელის მიხედვით დაანგარიშებული მუდმივი აკადემიური პერსონალის წლიური სარგო და აგრეთვე იმ თანხის მოცულობა, რომლის გამოთავისუფლებაც შესაძლებელია მოწვეული აკადემიური პერსონალის 50%-ით შემცირების შედეგად.



ცხრილი 1.10: თანამდებობრივი სარგო შრომის ანაზღაურების შეთავაზებული მოდელის შემთხვევაში და ბიუჯეტის გადანაწილება, 2013 წლის ბიუჯეტის გეგმა

ა) 1/0.8/0.6 პრინციპით გადანაწილებული ხელფასების მიხედვით

	მუდმივი აკად. პერსონალის სარგო 2013 წ. [ლარი]	მუდმივი აკად. პერსონალის რეკომენდირებული სარგო [1/0.8/0.6]	რეკომენდირებული სარგოს დასაფარად საჭირო დამატებითი თანხა [მუდმივი აკად. პერს.]	მოწვეული აკად. პერსონალის სარგო [2013 წ. ლარი]	აკადემიური პერსონალის სარგო მთლიანად [მოწვეული +აკადემიური, ლარი, 2013]	მოწვეული აკადემიური პერსონალის სარგოს სხვაობა რეკომენდაციის შესასრულებლად საჭირო თანხასთან	მოწვეული აკადემიური პერსონალის სარგოს 50%-ის სხვაობა რეკომენდაციის შესასრულებლად საჭირო თანხასთან
სოციალურ და პოლიტიკური	1875960	2323920	447960	350150	2226110	-97810	-272885
ეკონომიკის და ბიზნესის	2919120	3045792	126672	1003887	3923007	877215	375271.5
იურიდიული	1949220	2930880	981660	615000	2564220	-366660	-674160
ზუსტი და საბუნებისმეტყველო	2948160	3342648	394488	577340	3525500	182852	-105818
ჰუმანიტარული	3399960	3767400	367440	890000	4289960	522560	77560
მედიცინა	1160040	1244160	84120	180000	1340040	95880	5880
ჯამი	14252460	16654800	2402340	3616377	17868837		
დამატებით საჭირო თანხა რეკომენდებული სარგოს შემთხვევაში [ლარი, 1/0.8/0.6]			-3983100			-281618	-671711.5

ბ) რეკომენდებული სახელფასო განადაწილების მიხედვით (ცხრილი 1.9)

	მუდმივი აკად. პერსონალის სარგო 2013 წ. [ლარი]	მუდმივი აკად. პერსონალის რეკომენდირებული სარგო	რეკომენდირებული სარგოს დასაფარად საჭირო დამატებითი თანხა [მუდმივი აკად. პერს.]	მოწვეული აკად. პერსონალის სარგო [2013 წ. ლარი]	აკადემიური პერსონალის სარგო მთლიანად [მოწვეული +აკადემიური, ლარი, 2013]	მოწვეული აკადემიური პერსონალის სარგოს სხვაობა რეკომენდაციის შესასრულებლად საჭირო თანხასთან	მოწვეული აკადემიური პერსონალის სარგოს 50%-ის სხვაობა რეკომენდაციის შესასრულებლად საჭირო თანხასთან
სოციალურ და პოლიტიკური	1875960	2328480	452520	350150	2226110	-102370	-277445
ეკონომიკის და ბიზნესის	2919120	3045792	126672	1003887	3923007	877215	375271.5
იურიდიული	1949220	2978880	1029660	615000	2564220	-414660	-722160
ზუსტი და საბუნებისმეტყველო	2948160	3577560	629400	577340	3525500	-52060	-340730
ჰუმანიტარული	3399960	3767400	367440	890000	4289960	522560	77560
მედიცინა	1160040	1269240	109200	180000	1340040	70800	-19200
ჯამი	14252460	16967352	2714892	3616377	17868837		
დამატებით საჭირო თანხა რეკომენდებული სარგოს შემთხვევაში [ლარი, 1/0.8/0.6]			-3983100			-569090	-984263.5

## 2. ბიუჯეტის მიმოხილვა და რეკომენდაციები ბიუჯეტის გამჭვირავლობისა და დაგეგმვისთვის

### 2.1 თსუ-ს 2013 წლის ბიუჯეტის მოკლე მიმოხილვა

თსუ-ს სტრატეგიული განვითარებისთვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს გამოწვევას წარმოადგენს თსუ-ს ბიუჯეტის ეფექტიანი დაგეგმვა და შეზღუდული ფინანსური რესურსის ოპტიმიზაცია. თსუ-ს ბიუჯეტის ხარჯების (66 303 453 მლნ ლარი) 72% (47 718 812 მლნ ლარი) იხარჯება მუდმივი და შტატგარეშე პერსონალის შრომის ანაზღაურებაში, რაც ნიშნავს რომ ფაქტიურად თსუ-ს ძალიან მცირე ბიუჯეტი რჩება განვითარებისთვის. აქედან გამომდინარე, ამ თავში განხილულია საკითხები, რომლებიც გასათვალისწინებელია, იმისთვის რომ ბიუჯეტის ხარჯები იყოს გამჭვირვალე და ეფექტიანი. ანალიზი გაკეთებულია ეფექტიანობის მართვის (performance management) კონტექსტში.

აღნიშნული თავის პირველ ნაწილში, 2013 წლის ბიუჯეტის შემოსავლების (გეგმა) და ხარჯების (გეგმა) საფუძველზე, განხილულია თსუ-ს ბიუჯეტის შემოსავლების და ხარჯების სტრუქტურა, ხარჯების გადანაწილება ფაკულტეტების მიხედვით, მუდმივი და მოწვეული აკადემიური პერსონალის შრომის ანაზღაურება და ამ მაჩვენებლის წილი ფაკულტეტის ხარჯებში. აგრეთვე, თსუ-ს სტუდენტების და აკადემიური პერსონალის რიცხოვნობა და სტუდენტების რიცხოვნობის თანაფარდობა აკადემიური პერსონალის რიცხოვნობასთან.

აღნიშნული თავის მეორე ნაწილში წარმოდგენილია სამუშაო ჯგუფის მიერ შემუშავებული შეთავაზებები და რეკომენდაციები ბიუჯეტის გამჭვირავლობასთან დაკავშირებით.

ბიუჯეტთან დაკავშირებით საუბრისას გამოიყოფა შემდეგი მნიშვნელოვანი საკითხები:

1. როგორია შემოსავლების სტრუქტურა?
2. შემოსავლების დაგეგმვის პრინციპები?
3. როგორ სრულდება ბიუჯეტის გეგმა?
4. როგორია ბიუჯეტის ხარჯების სტრუქტურა?
5. ხარჯების დაგეგმვის პრინციპები?
6. როგორ სრულდება ხარჯების გეგმა?

ბიუჯეტის შემოსავლების ძირითადი კომპონენტებია: ნაშთი პერიოდის დასაწყისში (20%), სწავლის საფასური (61%), სახელმწიფო ბიუჯეტიდან მიღებული პროგრამული დაფინანსება (7%), სამეცნიერო კვლევით გრანტები (11%) და კანონმდებლობით ნებადართული შემოსავლები (1%).

ცხრილი 2.1.1: თსუ-ს ბიუჯეტის შემოსავლების სტრუქტურა, 2013 წლის გეგმა

შემოსავლები	ლარი	წილი შემოსავლებში
შემოსავლები	70,269,580.7	100%
ნაშთი პერიოდის დასაწყისში	14,248,733.0	20%
სწავლის საფასური	42,535,746.0	61%
სახელმწიფო ბიუჯეტიდან მიღებული პროგრამული დაფინანსება	5,246,440.0	7%
მ.შ. უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ხელშეწყობა	4,397,290.0	
მ.შ. სახელმწიფო სტიპენდია სტუდენტებს	849,150.0	
სამეცნიერო - კვლევითი გრანტები	7,638,661.7	11%
მ.შ.ეროვნული სამეცნიერო ფონდის გრანტები	5,719,452.7	
მ.შ. საერთაშორისო გრანტები	1,919,209.0	
კანონმდებლობით ნებადართული შემოსავლები	600,000.0	1%
მ.შ. ეკონომიკური საქმიანობა	600,000.0	

2013 წლის თსუ-ს შემოსავლების გეგმა **70,269,580 მლნ ლარია**. მთლიან შემოსავლების ფორმირებაში ყველაზე დიდი წილი (**61%**) აქვს სწავლების საფასურიდან შემოსულ შემოსავალს, რომლის მოცულობაც 2013 წლის ბიუჯეტის გეგმაში **42,535,746 მლნ ლარს** წარმოადგენს. აღნიშნული კომპონენტი წარმოადგენს ფაკულტეტის ხარჯების დაფინანსების ძირითად წყაროს. სწავლების საფასურიდან შემოსავლის დაგეგმვა უნდა ხდებოდეს სტუდენტების (ბაკალავრი, მაგისტრანტი, დოქტორანტი) რიცხოვნობასა და მათ მიერ გადახდილ გადასახადის მოცულობაზე დაყრდნობით.

ბიუჯეტის ხარჯების სტრუქტურა შემდეგია: შრომის ანაზღაურება (41%), რომელიც მოიცავს მხოლოდ შტატში მყოფი პერსონალის შრომის ანაზღაურებას, საქონელი და მომსახურება (52%), რომელიც მოიცავს რამოდენიმე კომპონენტის გაერთიანებას, მათ შორის შტატგარეშე მომუშავეთა ანაზღაურებას, გრანტები (1.9%) და სხვა ხარჯები (5%).

**ცხრილი 2.1.2 თსუ-ს ბიუჯეტის ხარჯების სტრუქტურა, 2013 წლის ხარჯები (გეგმა)**

დასახელება	ლარი	% ხარჯებში
<b>ასივნები სულ</b>	<b>67 900 076</b>	
<b>ხარჯები</b>	<b>66 303 453</b>	
შრომის ანაზღაურება	27 025 248	41%
საქონელი და მომსახურება	34 613 455	52%
შტატგარეშე მომუშავეთა ანაზღაურება	20 693 564	31%
მივლინება	1 473 550	
ოფისის ხარჯები	6 546 801	
წარმომადგენლობითი ხარჯები	918 532	
კვების ხარჯები	5000	
სამედიცინო ხარჯები	0	
რბილი ინვენტარის და უნიფორმის შეძენის ხარჯები	70000	
ტრანსპორტის, ტექნიკის, იარაღის ექსპლოატაციის და მოვლა შენახვის ხარჯები	381 872	
სხვა დანარჩენი საქონელი და მომსახურება	4524136	
გრანტები	1 300 000	1.9%
სხვა ხარჯები	3 364 750	5.1%
<b>არაფინანსური აქტივების ზრდა</b>	<b>1 596 622</b>	

2013 წლის თსუ-ს ბიუჯეტის ხარჯების მოცულობა (გეგმა) **66 900 076 ლარია**. ყურადსაღებია ის ფაქტი რომ მთლიანი ხარჯების **72%** შრომის ანაზღაურებაზე მოდის, მათგან 41% შტატში მყოფი პერსონალის ანაზღაურებაზე იხარჯება და **31%** შტატგარეშე პერსონალის ანაზღაურებზე. უნდა აღინიშნოს, რომ ბიუჯეტის ხარჯები არ იძლევა ბიუჯეტის ცვლილებების შესახებ დამატებითი რეკომენდაციის გაცემის საშუალებას სამუშაო ჯგუფის მიერ მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაო ჯგუფისთვის ხელმისაწვდომი იყო ბიუჯეტის ხარჯების წვრილ კომპონენტებად ჩაშლილი ვარიანტი, სამუშაო ჯგუფს გაუჩნდა კითხვები, თუ რატომ არ არის უფრო მეტი ქვეჯგუფები ჩაშლილ ბიუჯეტში და რა პრინციპზე

დაყრდნობით გამოიყოფა ამა თუ იმ კომპონენტისთვის აღნიშნული თანხა. სამუშაო ჯგუფსა და ფინანსურ დეპარტამენტის კონსულტაციების შედეგად გაირკვა, რომ საბიუჯეტო დოკუმენტები შესრულებულია იმ სახით, რასაც ითვალისწინებს საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსი. რაც შეეხება ხარჯების დაგეგმვას, ყოველი მომავალი წლის ხარჯების და შემოსავლების დაგეგმვა ხდება გასული წლის შემოსავლების და ხარჯებიდან გამომდინარე. ფინანსურ დეპარტამენტს არ გააჩნია ელექტორული მონაცემთა ბაზა და უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობის ანგარიშები, რათა ცვლილებები შეიტანოს ხარჯების დამკვირდებულ სქემაში. შესაბამისად, ანგარიშის სამუშაო ჯგუფი იძლევა რეკომენდაციას არსებული აღრიცხვის სისტემისგან დამოუკიდებლად შემუშავებული იქნას ერთიანი ეფექტურობის მართვის სისტემა [performance management system] რომელიც საშუალებას მოგვცემს მივიღოთ მეტი ინფორმაცია არსებული ხარჯების შესახებ უნივერსიტეტის შიდა მოხმარებისთვის [დეტალურად აღნიშნული რეკომენდაციის შესახებ საუბარია ანგარიშის 2.2 ნაწილში]. უნდა აღინიშნოს, რომ რეკომენდაციებში აღწერილი მართვის სისტემა საქართველოში მხოლოდ შედარებით მსხვილ კერძო კომპანიებშია დამკვიდრებული და საჯარო ორგანიზაციები მხოლოდ კანონმდებლობით გათვალისწინებულ საფინანსო და საბუღალტრო ანგარიშგების მოთხოვნებს აკმაყოფილებენ. თუმცა, გამომდინარე იქიდან, თანამდეროვე მართვის სისტემის გარეშე შეუძლებელია რეფორმების დაგეგმვა, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია დამატებით, უნივერსიტეტის შიდა მოხმარებისთვის, ფინანსური მონიტორინგის სისტემის დანერგვა.

ცხრილი 2.1.3: ფაკულტეტების შემოსავლები და ხარჯები

ფაკულტეტი	შემოსავლები, ლარი (გეგმა, 2013 წ. ბიუჯეტი)	ხარჯები, ლარი (გეგმა, 2013 წ. ბიუჯეტი)	ხარჯები/შემოსავლები
ზუსტი და საბუნ.	6434016	4 650 560	72%
ჰუმანიტარული	7972289	5 162 874	65%
სოც. და პოლიტ.	7023468	2 839 524	40%
ეკონომიკის და ბიზნესის	9682529	4 601 301	48%
იურიდიული	7447051	3 244 284	44%
მედიცინა	1629830	1 754 444	108% [გეგმიური შემოსავლების მიხედვით. რეალური შემოსავლების მიხედვით [გეგმიურ ხარჯებთან მიმართებით] იგივე მაჩვენებელი შეადგენს 71.3%-ს]
ტურ. განვ. ინსტიტუტი	2346561	707,540.0	30%

თითოეული ფაკულტეტის შემოსავალი დამოკიდებულია ამ ფაკულტეტის სტუდენტების რაოდენობაზე. შესაბამისად, ლოგიკურია რომ სხვადასხვა ფაკულტეტის სხვადასხვა მოცულობის შემოსავალი აქვს. ნაერთი ბიუჯეტიდან თითოეული ფაკულტეტისთვის გამოყოფილია ბიუჯეტი ხარჯებისთვის, რომელთა მოცულობაც განსხვავებულია. სხვადასხვა ფაკულტეტისთვის ხარჯების წილი ფაკულტეტის შემოსავლებში განსხვავებულია. მიუხედავად ფაკულტეტების განსხვავებული სპეციფიკისა, რაც გამოიხატება შეთავაზებული სპეციალობების მრავალფეროვნებით და პირდაპირ გავლენას ახდენს ხარჯებზე, სამუშაო ჯგუფი მიიჩნევს, რომ სასურველია, ასეთი დიდი განსხვავება არ იქნას შენარჩუნებული ფაკულტეტების მიერ განკარგულ შემოსავლებს შორის - მაგალითად, ზუსტი და საბუნებისმეტყველო ფაკულტეტს და ჰუმანიტარულ ფაკულტეტს შემოსავლების 72%, 65% შესაბამისად, აქვთ გამოყოფილი ფაკულტეტის ხარჯებისთვის, მაშინ როცა სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტს და იურიდიულ ფაკულტეტს

მხოლოდ 40% და 44% შესაბამისად. სამუშაო ჯგუფს მიაჩნია, რომ თითოეულ ფაკულტეტს მისი შემოსავლების მინიმუმ 45%-50% უნდა გადაეცეს განკარგვისთვის.

ფაკულტეტის ბიუჯეტის ხარჯების ძირითადი კომპონენტებია: ხელფასები, მივლინება, ოფისის ხარჯები, წარმომადგენლობითი ხარჯები და სხვა დანარჩენი საქონელი და მომსახურება.

**ცხრილი 2.1.4 მუდმივი და მოწვეული აკადემიური პერსონალის სარგოს წილი ფაკულტეტის ხარჯებში**

		აკადემიური პერსონალის სარგო [ლარი]			% ფაკულტეტის ხარჯებში		
ფაკულტეტი	ხარჯები, ლარი	მუდმივი	მოწვეული	სულ	მუდმივი	მოწვეული	სულ
ზუსტი და საბ.	4 650 560	2 948 160	577 340	3 525 500	63%	12%	75%
ჰუმანიტარული	5 162 874	3 399 960	890 000	4 289 960	66%	17%	83%
სოც. და პოლ.	2 839 524	1 875 960	350 150	2 226 110	66%	12%	78%
ეკონ. და ბიზნ.	4 601 301	2 919 120	1 003 887	3 923 007	63%	22%	85%
იურიდიული	3 244 284	1 949 220	615 000	2 564 220	60%	19%	79%
მედიცინა	1 754 444	1 160 040	180 000	1 340 040	66%	10%	76%

ფაკულტეტის ხარჯების დიდი წილი მოდის აკადემიური პერსონალის შრომის ანაზღაურებაზე. ზუსტ და საბუნებისმეტყველო ფაკულტეტზე ეს მაჩვენებელი 75%-ია, ჰუმანიტარულზე-83%, სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტზე 78%, ეკონომიკის და ბიზნესის ფაკულტეტზე 85%, იურიდიულ ფაკულტეტზე 79% და მედიცინის ფაკულტეტზე 76%.

გამომდინარე იქიდან, რომ სტუდენტების სწავლების საფასური წარმოადგენს ბიუჯეტის შემოსავლების ყველაზე დიდ წყაროს, ხოლო აკადემიური პერსონალის შრომის ანაზღაურებაზე გაწეული ხარჯები წარმოადგენს ფაკულტეტის ყველაზე დიდ ხარჯს, ამ თავში აგრეთვე წარმოდგენილია თსუ-ს სტუდენტების და აკადემიური პერსონალის რიცხოვნობა და სტუდენტების რიცხოვნობის თანაფარდობა აკადემიური პერსონალის (შტატში მყოფი პროფესორების და მოწვეული პროფესორების) რიცხოვნობის ნახევარის ჯამთან.



**ცხრილი 2.1.5 : სტუდენტების და აკადემიური პერსონალის რიცხოვნობა**

ფაკულტეტი	აქტიური სტუდენტი		აკადემიური პერსონალის რიცხოვნობა		სტუდენტის რიცხოვნობა შეფარდებული		ხარჯი სტუდენტზე, ლარი (2013 წ. გეგმიური ბიუჯეტი)
	ბაკალავრი+მაგისტრი	დოქტორანტი	საშტატო	მოწვეული	შტატი	1/2 * მოწვევ+შტატი	
ზუსტი და საბ.	3418	120	168	212	20	12	1 360
ჰუმანიტ.	4037	220	200	287	20	10	1 278
სოც. და პოლ.	3599	113	115	313	31	13	788
ეკონ. და ბიზნესის	4705	121	105	125	45	28	977
იურიდიული	3421	115	93	130	37	22	948
მედიცინა	1101	57	92	104	12	8	1 593
<b>სულ</b>	<b>21 834</b>	<b>749</b>	<b>773</b>	<b>1271</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	

თსუ-ს სტუდენტების რიცხოვნობა არის 22 583, ხოლო აკადემიური პერსონალის რიცხოვნობა 2044-ია. ერთ მუდმივ აკადემიურ პერსონალზე საშუალოდ 28 სტუდენტი მოდის, ხოლო მთელს აკადემიურ პერსონალზე 15. თუმცა აღნიშნული მაჩვენებლები განსხვავდება ფაკულტეტების მიხედვით (იხ. ცხრილი 2.1.5).

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რაზეც ყურადღებას ამახვილებს სამუშაო ჯგუფი ამ ანგარიშში, არის ფაკულტეტის ხარჯების გადანაწილება შესაბამისი ფაკულტეტის სტუდენტებზე. რადგან თითოეული სტუდენტი რანგის მიხედვით იხდის ფიქსირებულ გადასახადს, შესაბამისად ფაკულტეტის ხარჯების განაწილება სტუდენტების რაოდენობის მიხედვით მნიშვნელოვნად არ უნდა განსხვავდებოდეს სხვადასხვა ფაკულტეტზე, თუმცა მონაცემები გვიჩვენებს რომ ეს ასე არ არის (ცხრილი 2.1.5). გასათვალისწინებელია ის ფაქტი,

რომ მოცემულ ცხრილში სტუდენტზე გაწეული ხარჯი გამოთვლილია მოხლოდ ფაკულტეტის ბიუჯეტის მიხედვით, რაც არ ითვალისწინებს უნივერსიტეტის ნაერთი ბიუჯეტიდან დახარჯულ თანხებს [მაგალითად: გათბობა, ელექტრო ენერჯია, შენობა-ნაგებობების და ლაბორატორიების მომსახურება, ა.შ.], შესაბამისად, ნაერთი ბიუჯეტიდან დახარჯული თანხებს თუ გავითვალისწინებთ თითოეულ სტუდენტზე უფრო მეტი თანხა იხარჯება, ვიდრე 2.1.5 ცხრილშია მოცემული. ასევე, ფაკულტეტებს გააჩნიათ განსხვავებული სპეციფიკა - ზუსტ და საბუნებისმეტყველო ფაკულტეტზე უფრო მეტი სპეციალობაა სტუდენტებისთვის შეთავაზებული, ვიდრე, მაგალითად, ეკონომიკის და ბიზნესის ფაკულტეტზე, რაც იწვევს ხარჯების ზრდას. შესაბამისად, მიზანშეწონილად არ მიგვაჩნია შემოსავლებთან მიმართებით ფაკულტეტის ბიუჯეტის ზედა ზღვრის განსაზღვრა, თუმცა, რეკომენდაციას ვუწევთ მინიმალური ზღვარის დადგენას შემოსავლის 45% ან 50%-ის ოდენობით.

## **2.2 ბიუჯეტის დაგეგმვა - გამჭვირვალე და ეფექტიანი ხარჯები**

ბიუჯეტის გამჭვირვალეობა, დეცენტრალიზაცია და ხარჯების ოპტიმიზაცია თსუ-სთვის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს. შეზღუდული რესურსების ოპტიმალური განკარგვა და ყველასთვის ხელმისაწვდომი ინფორმაციის არსებობა ბიუჯეტის დაგეგმვისა და ხარჯვის შესახებ არა მხოლოდ საბიუჯეტო თანხების ოპტიმიზაციას შეუწყობს ხელს, არამედ შესაძლებელს გახდის მონაცემებზე დაფუძნებულ, შესრულებად სტრატეგიულ დაგეგმვას თსუ-ს განვითარების პრიორიტეტების მიხედვით.

ბიუჯეტის არსებული ფორმატის მიხედვით შეუძლებელია 2013 წლის ბიუჯეტის ხარჯების შეფასების უფრო დახვეწილი მოდელების გამოყენება, ვიდრე წარმოდგენილია 2.1 თავში, შემდეგი მიზეზების გამო: აგრეგირებული ხარჯები არ აჩვენებს, რამდენად გამართლებულია ხარჯები ბიუჯეტის თითოეულ პუნქტში - საჭიროა ხარჯების დასაბუთება თითოეული დეპარტამენტის და სტრუქტურული ერთეულის მიხედვით, ასევე პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯების გამოთვლა. გარდა ამისა, არ არსებობს უნივერსიტეტის ბიუჯეტის მართვის ელექტონული სისტემა, საიდანაც შესაძლებელი იქნებოდა საჭირო ინფორმაციის გაფილტვრა და შეფასება.

მეორეს მხრივ, შეუძლებელია უნივერსიტეტის სტრუქტურული რეფორმის განხორციელება ხარჯების შეფასებისა და გამჭვირვალობის გარეშე. ბიუჯეტის დეცენტრალიზაცია, ხარჯების გამჭვირვალობა და ბიუჯეტის მართვის ონლაინ სისტემა მითითებულია როგორც ეფექტიანობის და პასუხისმგებლობის გაზრდის საშუალება სხვადასხვა რეკომენდაციებსა და ანგარიშებში, რომლებიც უნივერსიტეტისთვის შემუშავდა.<sup>29</sup> ამასთანავე, აღნიშნული ცვლილებები წარმოადგენს თსუ-ს რეფორმირების საფუძველს, რადგან თითოეული ცვლილება, სწავლებისა და კვლევის ხარისხის გაუმჯობესება მოითხოვს დამატებით თანხას, რომლის გამოთავისუფლება შეუძლებელია ხარჯების ეფექტიანობაზე ინფორმაციის არარსებობის პირობებში. შესაბამისად, აუცილებელია ბიუჯეტისა და ხარჯების შეფასება [ხარჯების გამოთვლა თითოეული სტრუქტურული ერთეულისთვის და ამავე ერთეულის მიღწევებთან შედარება], ხარჯების რესტრუქტურისა სამომავლო ბიუჯეტში და მენეჯმენტის ელექტრონული სისტემის დანერგვა.

ბიუჯეტის და ხარჯების შეფასება წარმოადგენს პირველად ამოცანას, საფუძველს ყოველი შემდეგი ეტაპის დასაგეგმად. ხარჯების შეფასებისთვის უნდა შეიქმნას სპეციალური, თსუ-ს სტრუქტურაზე მორგებული მოდელი, რომლის მიხედვითაც იმუშავებს შეფასების გუნდი. თსუ-ს არსებული სტრუქტურის გათვალისწინებით, ხარჯების შეფასება შესაძლებელია მოხდეს სამ სტრუქტურულ დონეზე - I. მატერიალურ ტექნიკური უზრუნველყოფა [Infrastructure]; II. ადმინისტრაცია/სერვისი [services]; III. ფაკულტეტები და კვლევითი ერთეულები [value-providers]. ამ მოდელში, პირველი დონე სერვისს უწევს მეორეს და მესამეს, და მეორე დონე მესამეს, შესაბამისად, უნდა გამოითვალოს ადმინისტრაციული ერთეულების ხარჯები თითოეულ დონეში და ასევე გათვალისწინებული იქნას ქვედა დონის ერთეულების ხარჯებიც, როგორც არაპირდაპირი ხარჯი გამოთვლის ერთეულის (allocation Base) მიხედვით. მაგალითად, I დონეზე გაწეული შენობების შენახვის ხარჯი გათვალისწინებული იქნება II და III დონის ერთეულების ხარჯებში თითოეული დაკავებული კვადრატული მეტრის მიხედვით - კვადრატული მეტრი ამ შემთხვევაში არის გამოთვლის ერთეული. ასე შეიძლება დადგენა, რა უჯდება თითოეული სტრუქტურული ერთეული

---

<sup>29</sup> ენ ლონსდეილი, *თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში ადმინისტრაციული რეფორმების განხორციელების გეგმა*, ოქტომბერი, 2013 წ.

უნივერსიტეტს, არა მხოლოდ სახელფასო დანახარჯების, არამედ მთლიანი, პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯების ჩათვლით.

პირველად შეფასებაზე შეიძლება დაიხარჯოს 4-დან 6 თვემდე - დრო დამოკიდებული იქნება თსუ-ს სტრუქტურული ერთეულების მობილიზებაზე და მზაობაზე სწრაფად მიაწოდონ საჭირო ინფორმაცია შემფასებელ გუნდს. თუ გავითვალისწინებთ, რომ არ არსებობს ხარჯების მენეჯმენტის ონლაინ სისტემა, რაც ართულებს მონაცემების მოგროვებას, 6 თვე შეფასების ჩასატარებლად არის ოპტიმალური ვადა. პირველადი შეფასებისთვის საჭირო იქნება 5 თანამშრომლის დაქირავება ხელშეკრულებით 6 თვის ვადით [შესაძლებელია, დასაწყისისთვის 3-ის, ხოლო შემდეგ 2 თანამშრომლის დაქირავება] - საერთო დანახარჯი იქნება 40 000 ლარიდან 60 000 ლარამდე. ხარჯების უდიდესი ნაწილი მოხმარდება მონაცემების მოგროვებას და კონსოლიდაციას - მზა მონაცემების შემთხვევაში შეფასებისთვის სახელფასო დანახარჯი წარმოადგენს დაახლოებით 10 000 ლარს.

შეფასების გუნდი დაკომპლექტებული იქნება გუნდის უფროსით, ორი ფინანსისტი [სასურველია გამოცდილება ხარჯების ინჟინერიაში] და ორი მონაცემთა ბაზის ანალიტიკოსით [ეკონომისტი, მათემატიკოსი, სტატისტიკოსი, ფინანსისტი]. ასევე, შესაძლებელია დამოუკიდებელი აუდიტორიული კომპანიის დაქირავება, თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ აუდიტორიული კომპანიები საქართველოში დასპეციალებულნი არიან უფრო მეტად ბუღალტრული აღრიცხვის კონტროლზე და ხარჯების აღრიცხვაზე, ნაცვლად სტრუქტურული ერთეულების პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯების ეფექტიანობის შესაფების და ხარჯების პროგნოზირებისა. ასევე, მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, რომ შეფასების და ფინანსების დაგეგმვის პროცესში აღრიცხვა-ანგარიშგების განყოფილებას ეკისრება მხოლოდ მონაცემთა მიწოდების ფუნქცია - ხარჯების შეფასების მოდელი არ არის დაკავშირებული ბუღალტრულ აღრიცხვასთან და უნივერსიტეტის ანგარიშგებასთან შესაბამისი საჯარო დაწესებულებისადმი. მისი მიზანია ინფორმაციის დამუშავება ორგანიზაციის შიდა გამოყენებისთვის და ეფექტიანობის გაზრდისთვის.

ბიუჯეტის პირველადი შეფასების საფუძველზე მომზადდება რეკომენდაციები 2015 წლის ბიუჯეტის დაგეგმვისთვის და შესაძლებელი იქნება ბიუჯეტის ცვლილება სწავლებისა და კვლევის ხარისხის გასაუმჯობესებლად და როგორც ხარჯების, ასევე უნივერსიტეტის

ადმინისტრაციის ოპტიმალური რესტრუქტურისა. ადმინისტრაციის რეფორმის პირველადი ამოცანებია ელექტრონული მენეჯმენტის დანერგვა, ბიუჯეტის დეცენტრალიზაცია [თითოეული სტრუქტურული ერთეულისთვის ცალკეული ბიუჯეტის შემუშავება] და კონტროლის მექანიზმების ჩამოყალიბება. აღნიშნული გულისხმობს არა მხოლოდ საფინანსო დეპარტამენტის და შიდა აუდიტის სამსახურის მოდერნიზაციას, არამედ სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტში კადრების შენარჩუნებას, რომლებიც შეძლებენ რეკომენდაციების მომზადებას და მონიტორინგს, რათა ბიუჯეტი შესამებოდეს სტრატეგიული განვითარების გეგმას.

მართვის ელექტრონულ სისტემაში შესაძლებელი იქნება თითოეული ტრანზაქციის კონტროლი სხვადასხვა დეპარტამენტებისა და სამსახურების მიერ. შესაძლებელი იქნება ბიუჯეტების წინასწარ განსაზღვრა [პირველადი შეფასების საფუძველზე] თითოეული ადმინისტრაციული ერთეულისთვის. ელექტრონული სისტემა ბიუჯეტის შესრულების ყოველთვიური მონიტორინგის საშუალებას მოგვცემს, შესაძლებელი იქნება როგორც პირდაპირი, ისე არაპირდაპირი ხარჯების სწრაფი გამოთვლა და შუალედური ანგარიშების მომზადება, რათა საბიუჯეტო ინფორმაცია თითოეული სტრუქტურული ერთეულის შესახებ იყოს დასაბუთებული და ხელმისაწვდომი უნივერსიტეტის თანამშრომლებისთვის. ბიუჯეტის შესრულებასთან ერთად უნდა მოხდეს მიღწევების შესასება [performance indicators]. აღნიშნული სისტემა - პირველადი შეფასება, ბიუჯეტის რესტრუქტურისა და პროგნოზირება თითოეული ერთეულისთვის და შუალედური კონტროლი შექმნის ერთიან სისტემას ბიუჯეტის დაგეგმვის და შერულების მენეჯმენტისთვის [performance management].

### 3. უნივერსიტეტის სტრუქტურა და სტრატეგიული განვითარება

#### 3.1 უნივერსიტეტის ორგანიზაციული სტრუქტურა

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სტრატეგიული პრიორიტეტებიდან გამომდინარე, მიღებული შეფასებების მიხედვით, ვინაიდან მოქმედი სტრუქტურული დაქვემდებარების მოდელი საჭიროებს დახვეწას, აკადემიური და ადმინისტრაციული მოდერნიზაციის სამუშაო ჯგუფმა შეიმუშავა წინადადებები უნივერსიტეტის ორგანიზაციული სტრუქტურის განახლებასთან დაკავშირებით, რაც წინაპირობაა უნივერსიტეტში კვლევის ხელშეწყობის, უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაციის და ადმინისტრაციული და აკადემიური მოდერნიზაციის. ასევე, გათვალისწინებულია კოლეგიალური გადაწყვეტილების მიღების მოდელი, რაც წინაპირობაა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში აკადემიური პერსონალის, ადმინისტრაციის წარმომადგენლების, სტუდენტების ჩართულობის.

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის სტრუქტურული ერთეულების მოდერნიზაციის მიზნით შემუშავდა შემდეგი რეკომენდაციები:

#### 1. თსუ საბიბლიოთეკო საბჭოს უფლებამოსილებების და შემადგენლობის განსაზღვრის წესთან დაკავშირებით:

თსუ საბიბლიოთეკო საბჭო შეიმუშავებს ბიბლიოთეკის სტრატეგიული განვითარების პოლიტიკას, რომლის საფუძველზეც განსაზღვრავს ბიბლიოთეკის ბიუჯეტს და შესყიდვებს.

თსუ საბიბლიოთეკო საბჭოს შემადგენლობა, სასურველია, განისაზღვროს შემდეგნაირად:

- თსუ ფაკულტეტების პროფესორები (რომლებსაც საბჭოში საქმიანობა ჩათვლებათ სერვისში);
- თსუ ბიბლიოთეკის დირექტორი;
- თსუ სამეცნიერო კვლევებისა და განვითარების დეპარტამენტის უფროსი (შესაძლო ვარიანტი, არ არის სავალდებულო).

## 2. გრანტების კოორდინაციის, განვითარების პროექტების სტრუქტურული ერთეულების ჩამოყალიბება

*(შესაძლებელია კვლევებისა და განვითარების დეპარტამენტის სტრუქტურის ფარგლებში)*

გრანტების კოორდინაციის ერთიანი სტრუქტურული ერთეულის არსებობა რეკომენდირებულია უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაციის და მოდერნიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე, ერთიანი საგრანტო პოლიტიკის განსაზღვრის უზრუნველსაყოფად.

ვინაიდან უნივერსიტეტში ყოველიურად ხდება წარდგენა მოკლევადიანი განვითარების პროექტების, საჭიროა მათი კოორდინაციის ერთიანი სამსახურის არსებობა.

აღნიშნული სტრუქტურული ერთეულების ჩამოყალიბება საჭიროს გახდის კვლევებისა და განვითარების დეპარტამენტის დებულებაში ცვლილებების შეტანას.

## 3. საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტის რესტრუქტურირება

გაზეთ „თბილისის უნივერსიტეტის“ რედაქციის საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტის სტრუქტურაში გაერთიანება, რომელიც უშუალოდ რექტორის დაქვემდებარებაში იქნება, ხელს შეუწყობს საზოგადოებასთან ურთიერთობის ერთიანი და ეფექტიანი პოლიტიკის შემუშავებას და განხორციელებას.

კოლეგიალური გადაწყვეტილების მიღების მოდელის გათვალისწინებით, შემუშავდა რეკომენდაციები გაზეთის სარედაქციო კოლეგიის შემადგენლობის განსაზღვრის წესთნ დაკავშირებით: სასურველია, თუ სარედაქციო კოლეგიის შემადგენლობა განისაზღვრება შემდეგნაირად:

- ფაკულტეტების წარმომადგენლები;
- სტუდენტები;
- უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის წარმომადგენლები.

საწყის ეტაპზე უზრუნველყოფილი უნდა იყოს სარედაქციო კოლეგიაში ფაკულტეტების მიერ ნომინირებული პირების წარმომადგენლობა.

#### 4. ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის რესტრუქტურის რეორგანიზაცია

ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის შემადგენლობაში ხარისხის უზრუნველყოფის კომიტეტის ფორმირება აკადემიური პერსონალის შემადგენლობით, წინაპირობაა აკადემიური ხარისხის შინაარსობრივი უზრუნველყოფის, ვინაიდან ფაკულტეტების მიერ ნომინირებული აკადემიურ თანამდებობაზე მყოფი პირები უზრუნველყოფენ არა მხოლოდ ფორმალურ, არამედ შინაარსობრივ მხარეს, რაც უნივერსიტეტის ინტერნაციონალიზაციას და კვლევითი შესაძლებლობების ზრდას შეუწყობს ხელს.

ანალოგიური ერთეული უნდა არსებობდეს ფაკულტეტებზეც.

#### 5. უნივერსიტეტის კარიერისა და კურსდამთავრებულებთა ცენტრის შექმნა.

უნივერსიტეტის კარიერისა და კურსდამთავრებულებთა ცენტრის შექმნა ხელს შეუწყობს სტუდენტების პროფესიულ განვითარებას, კურსდამთავრებულებთან ურთიერთობის შენარჩუნებას, საერთაშორისო პროექტების მოძიებას, უნივერსიტეტის ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფას.

#### 6. ფაკულტეტების სტრუქტურის რეორგანიზაცია

ფაკულტეტების სტრუქტურის ფორმირება მოხდება უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნების შესაბამისად. რიგი საუნივერსიტეტო ინსტიტუტების სტატუსის მქონე ერთეულები დაექვემდებარება შესაბამისი პროფილის ფაკულტეტებს. მოქმედი უმაღლესი განათლების კანონის მიხედვით ყველა სასწავლო და საგანმანათლებლო ფუნქცია ფაკულტეტის პრეროგატივაა.<sup>30</sup>

#### 7. სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტის შექმნა.

---

<sup>30</sup> 2004 წლის 21 დეკემბრის „უმაღლესი განათლების შესახებ“ საქართველოს კანონის 27-ე მუხლის 1-ელ პუნქტის შესაბამისად, რომლის თანახმადაც, „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების ძირითადი საგანმანათლებლო ერთეულის შემადგენლობაში შეიძლება შევიდეს სასწავლო, სამეცნიერო-კვლევითი (კათედრა, სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი, ლაბორატორია, კლინიკა, პროგრამული მიმართულება და სხვა) და დამხმარე (ბიბლიოთეკა და სხვა) სტრუქტურული ერთეულები“.



(დეპარტამენტის სტრუქტურის და საქმიანობის შესახებ დეტალური ინფორმაცია წარმოდგენილია თსუ აკადემიური და ადმინისტრაციული მოდერნიზაციის სამუშაო ჯგუფის ანგარიშის 3.2 ნაწილში).

უნივერსიტეტის განახლებული ორგანიზაციული სტრუქტურა შეესაბამება საქართველოს კანონმდებლობას და უზრუნველყოფს უნივერსიტეტის პრიორიტეტების განხორციელებას.

*დანართი: უნივერსიტეტის მოქმედი, განახლებული ორგანიზაციული სტრუქტურა.<sup>31</sup>*

### **3.2 უნივერსიტეტის სტრუქტურა გერძელვადიან პერიოდში და სტრატეგიული განვითარება**

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სტრუქტურის რეფორმის მომდევნო ეტაპის წარმატებულად განხორციელება შესაძლებელი იქნება უნივერსიტეტის კვლევის და მართვის ეფექტიანობის შეფასების შესრულების, სტრატეგიული გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრის და სტრატეგიის შემუშავების შემდეგ. ამჟამად არსებული ინფორმაციის მიხედვით არ არის ნათელი უნივერსიტეტის ბიუჯეტის ოპტიმიზაციის შესაძლებლობები, რადგან არ არსებობს გამოთვლები სტრუქტურული ერთეულების და სხვადასხვა პროექტების ზუსტი ხარჯების შესახებ. გარდა ამისა, არ არსებობს დეტალური ანგარიში უნივერსიტეტის სტრუქტურული ერთეულების და ფაკულტეტების მიღწევების შესახებ უკანასკნელი 5 წლის მანძილზე, რაც საშუალებას მისცემდა თსუ-ს სტრუქტურის მოდიფიკაციისა და როგორც მართვის, ისე აკადემიური საქმიანობის ხარისხის უზრუნველყოფისთვის.

ამჟამად შესრულებული სამუშაოს საშუალებით, სხვადასხვა შეფასებებისა და კონცეფციების საფუძველზე შესაძლებელია საუბარი უნივერსიტეტის როგორც გრძელვადიან, ასევე უახლოესი 4 წლის მიზნებზე და ამოცანებზე. უნივერსიტეტის განვითარების გრძელვადიანი მიზნებია მოდერნიზაცია, კვლევითი უნივერსიტეტის ჩამოყალიბება და საერთაშორისო ჩართულობის გაზრდა. საშუალოვადიან პერიოდში - უახლოესი 4 წლის მანძილზე თსუ-ს

---

<sup>31</sup> განახლებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში წყვეტილი ხაზით შემოსაზღვრულ ჩარჩოში აღნიშნულია ის სტრუქტურული ერთეულები, რომელთა მოდერნიზაცია/ჩამოყალიბება მიზანშეწონილად მიიჩნია სამუშაო ჯგუფმა

სტრატეგიული მიზნები შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ორგანიზაციული სრულყოფა, სწავლებისა და კვლევის ინტეგრაცია სწავლების სამივე საფეხურზე და ხარისხის უზრუნველყოფა გლობალურ აკადემიურ სივრცეში ინტეგრირებისათვის, კურსდამთავრებულთა კვალიფიკაციის შესატყვისობა შრომითი ბაზრის მოთხოვნებისთვის, უნივერსიტეტის აქტიური ჩართვა საზოგადოების ცხოვრებაში ცოდნის გავრცელებისათვის და ზოგადად განათლების ამაღლებისათვის.<sup>32</sup>

აღნიშნული მიზნების მისაღწევად შემდეგი ორგანიზაციული ამოცანებია გადასჭრელი: ონლაინ მენეჯმენტის საინფორმაციო სისტემის დანერგვა [მონაცემთა სიზუსტისა და ხელმისაწვდომობის, მენეჯმენტის ინფორმაციის ხარისხის გაზრდა.], მოწვეული და ადმინისტრაციული პერსონალის როცხვის შემცირება [თანხის დაზოგვა სრულგანაკვეთიანი აკადემიური პერსონალის ხელფასის გაუმჯობესებისათვის და მათი კვლევის და "მომსახურებაში" შეტანილი წვლილის დაფინანსებისათვის და პატარა, მაგრამ უფრო მაღალკვალიფიციური პერსონალის რაოდენობა და ფინანსური დანაზოგი], ფინანსური გამჭვირვალობის გაზრდა [ფაკულტეტებზე სწავლევის და კვლევის ხარისხის და ფინანსური პასუხისმგებლობის გაზრდა, შედეგად ფინანსების და რენტაბელობის გაუმჯობესება], ხარისხის უზრუნველყოფა [ახალი უმაღლესი განათლების შესახებ კანონის მოთხოვნების შესრულება, რომელიც ხარისხის უზრუნველყოფისთვის მეტი ყურადღების დათმობას ითვალისწინებს], პოსტზე მყოფებისათვის სამუშაო აღწერილობის და უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული ერთეულებისთვის კომპეტენციების განსაზღვრა [გამჭვირვალე სისტემის შექმნა, სადაც ადამიანებს ესმით რა მოეთხოვებათ მათ და უნივერსიტეტის სხვა სტრუქტურებს, რომლებსაც შეუძლიათ მათთვის მხარდაჭრის აღმოჩენა], ენების ცენტრი [ენის სწავლების ეფექტიანობის და მომგებიანობის, ინგლისური ენის სწავლების შესაძლებლობის გაზრდა].<sup>33</sup> ზემოთჩამოთვლილი მიზნები და ამოცანები მხოლოდ წინასწარ

---

<sup>32</sup> მარინე ჩიტაშვილი, ივანე ჯავახიშვილის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის განვითარების სამოქმედო გეგმა და კონცეფცია, 2013

<sup>33</sup> ენ ლონსდეილი, *თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში ადმინისტრაციული რეფორმების განხორციელების გეგმა*, ოქტომბერი, 2013 წ.

სამუშაო ვარიანტს წარმოადენს - სტრატეგიის შემუშავებისას შესაძლებელია მათი შეცვლა ან ჩანაცვლება.

შესაბამისად, ჩნდება კითხვა, თუ რა საჭიროა დამატებით უნივერსიტეტის კვლევის და მართვის ეფექტიანობის შეფასების შესრულება, თუ საკმარისი ინფორმაცია და ნათელი ამოცანები არსებობს 4 წლიანი სტრატეგიისა და განვითარების გრძელვადიანი გეგმის შემუშავებისთვის? საპასუხოდ, უნდა აღინიშნოს, რომ სრულყოფილი სტრატეგიული დოკუმენტი მოიცავს არა მხოლოდ მისიას, გრძელვადიან ხედვას, დროში განსაზღვრულ მიზნებს და ამოცანებს, არამედ უზრუნველყოფს აღნიშნული მიზნების და ამოცანების შესრულებას ყოველწლიური სამოქმედო გეგმის და მისი შესრულების ინდიკატორების არსებობით და უწყვეტი მონიტორინგის მექანიზმის ჩამოყალიბებით. უნივერსიტეტის კვლევა და მართვის ეფექტიანობის შეფასება საჭიროა, რათა ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ამოცანის განხორციელება მოხდეს რაც შეიძლება მოკლე დროში და მეტი ეფექტიანობით, ნაკლები ფინანსური ან ადამიანური რესურსების დანაკარგებით. ნახევარი წლის მანძილზე უნივერსიტეტის კვლევა მოახდენს უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული ერთეულების მიღწევების შეფასებას, შესრულებული ფუნქციების შესწავლას და მათი საჭიროების შეფასებას, ასევე, სწავლების ხარისხისთან და კვლევასთან დაკავშირებული პრიველადი პრობლემების იდენტიფიცირებას ფაკულტეტებზე. მართვის ეფექტიანობის შეფასების ანგარიში წარმოადგენს დეტალურ ხარჯთაღრიცხვას სხვადასხვა ადმინისტრაციული ერთეულების, პროექტების და ფაკულტეტების მიხედვით [დეტალურად მართვის ეფექტიანობის შეფასებაზე საუბარია ფინანსური რეკომენდაციების ნაწილში]. ამ ორი ანგარიშის შედარებით შესაძლებელი იქნება ადმინისტრაციის ოპტიმიზაცია და გამოთავისუფლებული თანხებით კვლევის და სწავლების გაუმჯობესება ფაკულტეტებზე. ასევე, თანმიმდევრული და სამართლიანი რეფორმისთვის სამოქმედო გეგმის და ინდიკატორების შემუშავება [მართვის, შესრულებული სამუშაოს, ბიუჯეტის დაგეგმვისა და მონიტორინგის ინდიკატორები] არა მხოლოდ ეფექტიანი, არამედ ობიექტური ცვლილების საფუძველს შექმნის უნივერსიტეტის შიგნით კოლეგიალური თანამშრომლობის უზრუნველყოფისა და მოსალოდნელი ცვლილებების არგუმენტირებისთვის.

დამატებითი მაგალითი, თუ რატომაა საჭირო ხარჯვის და შემოსავლების ეფექტიანობის დაგეგმვა, არის შემოსავლების დაგეგმვის პრინციპების გაუმოჯობესება - 2013 წლის ბიუჯეტით (გეგმა) პროგნოზირებული იყო შემოსავალი სტუდენტების გრანტებისა და სწავლების საფასურის მიხედვით 42 535 744 ლარი. სამუშაო ჯგუფის მერი გამოთვლილი იქნა, რომ 2013 წლის ნოემბრის მდგომარეობით აქტიური სტუდენტების რაოდენობის მიხედვით პირობითად ნაანგრიშები მაქსიმალური შესაძლო შემოსავალი 49 126 500 ლარის ფარგლებში. სხვაობამ შეადგინა 5 661 506 ლარი. არსებობს რეზერვი, რომ ეს თანხა იქნას ამოღებული, რეკომენდაცია განათლების სამინისტროს, გაზარდოს კვოტა. გასათვალისწინებელია, რომ აქტიური სტუდენტები სრული სემესტრული დატვირთვის სტუდენტების გარდა მოიცავენ კრედიტისთვის ჩარიხცულ სტუდენტებსაც, რომლებიც არ იხდიან სრულ სემესტრულ გადასახადს. ასევე, შემოსავლის რაოდენობაზე გავლენას ახდენს სტუდენტის ამორიცხვა, გადასხვლა სხვა უნივერსიტეტში ან გადასახადის გადაუხდელობა, რაც იწვევს სხვობას მაქსიმალურ შესაძლო და პროგნოზირებულ შემოსავლებში. 2013 წლის საბოლოო შემოსავალმა შეადგინა 43898467.9 ლარი [პროგრამული დაფინანსების გათვალისწინებით 44263059.9 ლარი] - გადახრა პროგნოზირებული ბიუჯეტიდან [42535744 ლ.] დაახლოებით 3%-ს შეადგენს, რაც სავსებით მისაღებია. თუმცა, ბიუჯეტის პროგნოზირების ყვეალსათვის გასაგები და შეთანხმებული პროგნოზირების/ამოღების მექანიზმის არსებობა საჭიროა სტრატეგიული განვითარების ჯგუფის მუშაობისთვის - რის საშუალებასაც მოგვცემს performance management-ის სისტემის განვითარება.

სამუშაო ჯგუფმა განიხილა როგორც განვითარებადი რეგიონების/ქვეყნების საუკეთესო უნივერსიტეტები ასევე გერმანიის და გაერთიანებული სამეფოს რამდენიმე უნივერსიტეტი. განვითარებადი ქვეყნების უნივერსიტეტები [რეიტინგის მიხედვით საუკეთესო უნივერსიტეტები სამხრეთ ამეიკაში, აფრიკაში, ბალტიისპირეთის ქვეყნებში და თურქეთში] წარსულში საქართველოსთან მიმართებით მეტ-ნაკლებად მსგავს გარემოში არსებობდნენ, ამიტომ მოხდა მათი გამოცდილების გათვალისწინება. სამუშაო ჯგუფი გაეცნო სტრატეგიული განვითარების სამსახურის/დეპარტამენტის სტრუქტურას, სტრატეგიული დოკუმენტების შინაარსს და მონიტორინგის მექანიზმებს. ყველაზე უფრო სრულყოფილი სტრატეგიული განვითარების ჩარჩო მოიცავს შემდეგ დოკუმენტებს:

- უნივერსიტეტის განვითარების გრძელვადიანი ხედვა [vision paper], რომელიც, თსუ-სთვის შესაძლებელია განისაზღვროს 2015-2030 წლებისთვის;
- სამოქმედო სტრატეგია, რომელიც განისაზღვრება რამდენიმე წლით [1-5 წლამდე] გრძელვადიან მიზნებზე დაყრდნობით. თსუ-ს შეთხვევაში შესაძლებელია განისაზღვროს 2015-2018 წლებისთვის - რეფორმირების დაგეგმვა და განხორციელება უნივერსიტეტის 100 წლისთავისთვის;
- სტრატეგიულ მიზნებზე დაყრდნობით ყოველწლიური სამოქმედო გეგმის შემუშავება, რომელიც მოიცავს უნივერსიტეტის ყველა ფაკულტეტს და ადმინისტრაციულ ერთეულს. სამოქმედი გეგმას თან უნდა ერთვოდეს შეფასების ინდიკატორების სრულყოფილი ჩამონათვალი მიღწევების მონიტორინგისთვის.

განხილული უნივერსიტეტებიდან ყველაზე სრულყოფილი სტრატეგიული ჩარჩო გააჩნია ედინბურგის,<sup>34</sup> ჰალის,<sup>35</sup> ვიტსვატერლანდის,<sup>36</sup> ქეიფ-თაუნის<sup>37</sup> და ტარტუს<sup>38</sup> უნივერსიტეტს. ედინბურგის უნივერსიტეტს აქვს რამდენიმე სტრატეგია რომლის საფუძველზეც მუშავდება ყოველწლიური სამოქმედო გეგმა. რაც შეეხება სტრატეგიის შინაარსს - უნდა აღინიშნოს, რომ განვითარებადი ქვეყნების უნივერსიტეტების სტრატეგია არა მხოლოდ უნივერსიტეტის განვითარების გრძელვადიან მიზნებს, არამედ საზოგადოებაში არსებულ სოციალურ გამოწვევებსაც პასუხობს - ამ მხრივ აღსანიშნავია ქეიფ-თაუნის და ვიტსვატერლანდის უნივერსიტეტების სტრატეგიული ჩარჩო.

<sup>34</sup> ედინბურგის უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014, <http://www.ed.ac.uk/schools-departments/governance-strategic-planning/strategic-planning/strategic-plan-2012-16>

<sup>35</sup> ჰალის უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014 [http://www2.hull.ac.uk/hiddenplan/strategic\\_plan.aspx](http://www2.hull.ac.uk/hiddenplan/strategic_plan.aspx)

<sup>36</sup> ვიტსვატერლანდის უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014 <http://www.wits.ac.za/aboutwits/3154/strategicplanningdivision.html>

<sup>37</sup> ქეიფ-თაუნის უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014 <https://www.uct.ac.za/about/intro/goals/>

<sup>38</sup> ტარტუს უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014 <http://www.ut.ee/en/university/strategy>

### 3.3 სტრატეგიული განვითარების სტრუქტურული ერთეული

სტრატეგიული გადაწყვეტილებები და დაგეგმვის მიხედვით სამი ძირითადი განსხვავებაა უნივერსიტეტებს შორის:

- სტრატეგიული განაწვეტილებები, და სტრატეგიული განვითარების გეგმა მიიღება რექტორის, სენატის, უნივერსიტეტის საბჭოსა ან აღმასრულებელი საბჭოს მიერ და ამისთვის სპეციალური საუნივერსიტეტო სტრუქტორა არ არსებობს [ბოლაზიჩის,<sup>39</sup> ანადოლუს,<sup>40</sup> სან პაულოს,<sup>41</sup> სტამბულის<sup>42</sup> და ანდების<sup>43</sup> უნივერსიტეტები]. სტელენბოშის უნივერსიტეტში უშუალოდ რექტორია პასუხისმგებელი სტრატეგიის შემუშავებასა და განხორციელებაზე,<sup>44</sup>
- სტრატეგიის შემუშავებაზე, მის შესრულებასა და მონიტორინგზე პასუხისმგებელია სპეციალური განყოფილება, რომელიც ამავდროულად ითავსებს უნივერსიტეტის კვლევის და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურს და უშუალოდ წარმოადგენს მართვის ერთ-ერთ მთავარ რგოლს [მაგალითად, ვიტსვატერლანდის უნივერსიტეტი<sup>45</sup>]. ედინბურგის უნივერსიტეტის მართვის და სტრატეგიული განვითარების განყოფილება მთლიანადაა პასუხისმგებელი როგორც სასწავლო და კვლევითი პროცესის მართვაზე, ასევე სტრატეგიის შემუშავებასა და მონიტორინგზე. უნივერსიტეტი ფუნქციონირებს ერთი მთავარი, და ასევე სხვადასხვა მიმართულებებით მოქმედი სტრატეგიული გეგმებით, რომელთა საფუძველზე ხდება წლიური განვითარების გეგმის შემუშავება და მონიტორინგი;
- სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტი პასუხისმგებელია მხოლოდ სტრატეგიის განვითარებასა და მონიტორინგზე, თუმცა ამას ახორციელებს არა

<sup>39</sup> ბოლაზიჩის უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014 [http://www.boun.edu.tr/en-US/Content/About\\_BU/Vision\\_Mission.aspx](http://www.boun.edu.tr/en-US/Content/About_BU/Vision_Mission.aspx)

<sup>40</sup> ანადოლუს უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014 <http://www.anadolu.edu.tr/en/strateji-gelistirme-daire-baskanligi>

<sup>41</sup> სან-პაულოს უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014 <http://www5.usp.br/en/>

<sup>42</sup> სტამბულის უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014 <http://www.istanbul.edu.tr/english/>

<sup>43</sup> ანდების უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014 <http://www.uniandes.edu.co/institucional/informacion-general/informacion-general>

<sup>44</sup> სტელენბოშის უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014 <http://www.sun.ac.za/english/management/rector/strategic-positioning/strategic-documents>

<sup>45</sup> ვიტსვატერლანდის უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014 <http://www.wits.ac.za/aboutwits/3154/strategicplanningdivision.html>

უმუალოდ უნივერსიტეტის კვლევისა და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურების, ან სხვა სამსახურებთან ინტეგრაციის საშუალებით, არამედ თანამშრომლების/სამსახურების ჩართვით, რომლებიც პასუხიემგებელნი არიან ყველა მიმართულებით სტრატეგიული გეგმის განხორციელებასა და მონიტორინგზე გადანაწილებული კომპეტენციის სფეროების მიხედვით როგორც უნივერსიტეტების ადმინისტრაციულ ერთეულებში, ასევე ფაკულტეტებზე [ჰალის უნივერსიტეტი<sup>46</sup>].

ბალტიისპირეთის ქვეყნების უნივერსიტეტების <sup>47</sup> ორგანიზაციულ სტრუქტურაში გათვალისწინებულია როგორც სტრატეგიული განვითარების მიმართულებით ვიცე-რექტორის პოზიცია, ასევე სტრატეგიული განვითარების ერთეული, რომელიც საქმიანობის შინაარსიდან გამომდინარე, არის სამსახურის (თუ მისი საქმიანობა შემოიფარგლება მხოლოდ კონცეპტუალური (მისია, ხედვა) და სტრატეგიული (განვითარების გეგმა) შემუშავებით) ან დეპარტამენტის სახით (თუ სტრატეგიული განვითარების ერთეული მონიტორინგის მიმართულებითაც საქმიანობს).

ზოგიერთი უნივერსიტეტის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში გათვალისწინებულია როგორც სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტი, ასევე სტრატეგიული განვითარების ვიცე-რექტორის აპარატი<sup>48</sup>.

იმის გათვალისწინებით, თუ როგორია უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნები - შემოიფარგლება მხოლოდ ინტერნაციონალიზაციით და კვლევის განვითარებით, თუ პრიორიტეტებს შორის არის ადმინისტრაციული მოდერნიზაციაც, სტრატეგიული განვითარების ერთეულის სტრუქტურაც იცვლება: თუ უნივერსიტეტისთვის

---

<sup>46</sup> ჰალის უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014  
[http://www2.hull.ac.uk/hideplan/strategic\\_plan.aspx](http://www2.hull.ac.uk/hideplan/strategic_plan.aspx)

<sup>47</sup> ვილნიუსის უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014 [http://www.vu.lt/en/about-us/structure/administration/#admin\\_offices](http://www.vu.lt/en/about-us/structure/administration/#admin_offices)

ლატვიის უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014  
<http://www.lu.lv/eng/general/administrative/units/development-and-planning-department/>

ტარტუს უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014  
<http://www.ut.ee/en/university/documents>

<sup>48</sup> საარლანდის უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014 <http://www.uni-saarland.de/en/information/university/organisation/university-board.html>

პრიორიტეტულია ადმინისტრაციული მოდერნიზაცია და ფინანსური გამჭვირვალობა, სტრატეგიული დაგეგმვის ერთეული არსებობს დეპარტამენტის სახით.<sup>49</sup>

რაც შეეხება სტრატეგიული განვითარების ერთეულის სტრუქტურას, მისი ფუნქციებიდან გამომდინარე, შეიძლება ჩამოყალიბდეს როგორც აპარატის, ასევე დეპარტამენტის ან სამსახურის სახით. ცხრილში #3.3.1 მოცემულია განხილული უნივერსიტეტების სტრატეგიული განვითარების ადმინისტრაციული ერთეულის სტრუქტურა.

---

<sup>49</sup> ლატვიის უნივერსიტეტის ვებ-გვერდი, ნანახია 10/01/2014  
<http://www.lu.lv/eng/general/administrative/units/development-and-planning-department/>



**ცხრილი #3.3.1. სტრატეგიული დაგეგმვის ადმინისტრაციული ერთეულის სტრუქტურა განხილულ უნივერსიტეტში**

<p>უნივერსიტეტები, სადაც სტრატეგიული დაგეგმვის ერთეული არსებობს დეპარტამენტის სახით</p>	<p>უნივერსიტეტები, სადაც სტრატეგიული დაგეგმვის ერთეული არსებობს სამსახურის (განყოფილების) სახით</p>	<p>უნივერსიტეტები, სადაც სტრატეგიული დაგეგმვის დამოუკიდებელი ერთეული არ არის, არის მხოლოდ სტრატეგიული დაგეგმვის მიმართულებით ვიცე-რექტორის აპარატი</p>
<p><u>1. ვიტსვატერლანდის უნივერსიტეტი</u> სტრატეგიის შემუშავებაზე, მის შესრულებასა და მონიტორინგზე პასუხისმგებელია სპეციალური განყოფილება, რომელიც ამავდროულად ითავსებს უნივერსიტეტის კვლევის და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურს</p> <p><u>2. ედინბურგის უნივერსიტეტი</u> მართვის და სტრატეგიული განვითარების განყოფილება მთლიანადაა პასუხისმგებელი როგორც სასწავლო და კვლევითი პროცესის მართვაზე, ასევე სტრატეგიის შემუშავებასა და მონიტორინგზე.</p> <p><u>3. ვილნიუსის უნივერსიტეტი</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ვიცე-რექტორი სტრატეგიული განვითარების მიმართულებით;</li> <li>• სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტი.</li> </ul> <p><u>4. ლატვიის უნივერსიტეტი</u> დაგეგმვისა და განვითარების დეპარტამენტის სტრუქტურა:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• სტრატეგიის განყოფილება;</li> <li>• პროექტების განყოფილება;</li> <li>• ინოვაციების განყოფილება.</li> </ul> <p><u>5. ჰალის უნივერსიტეტი</u> სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტი პასუხისმგებელია მხოლოდ სტრატეგიის განვითარებასა და მონიტორინგზე, თუმცა ამას ახორციელებს არა უშუალოდ უნივერსიტეტის კვლევისა და ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურების, ან სხვა სამსახურებთან ინტეგრაციის საშუალებით, არამედ თანამშრომლების ჩართვით, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან ყველა მიმართულებით სტრატეგიული გეგმის</p>	<p><u>1. ზაარლანდის უნივერსიტეტი</u> ორგანიზაციულ სტრუქტურაში გათვალისწინებულია როგორც სტრატეგიულ დაგეგმვაში ვიცე-პრეზიდენტის აპარატი, ასევე სტრატეგიული კონტროლის სამსახური</p> <p>სტრატეგიული კონტროლის სამსახურის სტრუქტურა:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• დირექტორი;</li> <li>• დირექტორის მოადგილე;</li> <li>• მაკონტროლებელი თანამშრომელი;</li> <li>• შიდა აუდიტორის შტატი.</li> </ul>	<p><u>1. ზაარლანდის უნივერსიტეტი</u> <b>სტრატეგიულ დაგეგმვაში ვიცე-პრეზიდენტის აპარატი (ოფისი):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ოფისის ხელმძღვანელი;</li> <li>• ვიცე-პრეზიდენტის სპიკერი;</li> <li>• ვიცე-პრეზიდენტის ასისტენტი.</li> </ul> <p><u>2. ტარტუს უნივერსიტეტი</u> ვიცე-რექტორი განვითარების მიმართულებით ექვემდებარება:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ინტელექტუალური საკუთრების ოფისი;</li> <li>• კარიერული ცენტრი;</li> <li>• კვლევისა და განვითარების სამსახური.</li> </ul>

<p>განხორციელებასა და მონიტორინგზე გადანაწილებული კომპეტენციის სფეროების მიხედვით როგორც უნივერსიტეტების ადმინისტრაციულ ერთეულებში, ასევე ფაკულტეტებზე.</p>		
---	--	--

### 3.4 სტრატეგიული განვითარების სტრუქტურული ერთეული თსუ-ში

რადგანაც საქართველოს კანონმდებლობით არ არის ნებადართული ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის დაქვემდებარება სხვა რომელიმე სამსახურთან და სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტის არასებობა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სწრაფი და ეფექტიანი რეფორმირებისთვის აუცილებელია, ამიტომ უმჯობესია სტრატეგიული განვითარების სამსახურის/დეპარტამენტის სტრუქტურული ერთეული გამიჯნული იქნას მართვის სხვა ერთეულებისგან და მისი ფუნქცია განისაზღვროს სტრატეგიული განვითარების დაგეგმვა და მონიტორინგი, რაც გულისხმობს მჭირდო თანამშრომლობა უნივერსიტეტის ყველა აკადემიურ და ადმინისტრაციულ ერთეულთან. საწყის ეტაპზე, კადრების შევსებამდე, შესაძლებელია ფაკულტეტებზე აკადემიური პერსონალის იდენტიფიცირება, რომლებიც პასუხისმგებელი იქნებიან სტრატეგიული განვითარების სამსახურთან/დეპარტამენტთან თანამშრომლობასა და ფაკულტეტზე სტრატეგიული გეგმის განხორციელებაზე.

სტრატეგიული განვითარების მიმართულებით თსუ-ში შესაძლებელია აპარატის, სამსახურის ან დეპარტამენტის შექმნა. აპარატმა შესაძლებელია იმუშაოს რექტორის მოადგილის ხელმძღვანელობით რამოდენიმე [1-3] თანამშრომლის დახმარებით - აპარატი დაეხმარება რექტორს სტრატეგიული განვითარების პერიორიტეტების ინდეტიფიცირებაში და კოორდინაციას გაუწევს უნივერსიტეტის ზოგადი მისიის / ხედვის შემუშავებას. რექტორი და საუნივერსიტეტო საბჭოები იქნებიან პასიხისმგებელი საბოლოო სტრატეგიული დოკუმენტების შემუშავებასა და დამტკიცებაზე, თუ ამას მიიჩნევენ საჭიროდ.

სტრატეგიული განვითარების სამსახური გაუწევს კოორდინაციას მისიის / სტრატეგიის შემუშავებას/მონიტორინგს, თუმცა მცირე უფლებამოსულების პირობებში, ეფექტიანი მონიტორინგის მექანიზმების, ხარისხის უზრუნველყოფის და შიდა აუდიტის სამსახურების და საფინანსო დეპარტამენტის თანამშრომლობის გარეშე, შეუძლებელი იქნება უნივერსიტეტის კვლევის და მართვის ეფექტიანობის ორგანიზება, მონაცემებზე დაფუძნებული სტრატეგიის შემუშავება, ყოველწლიური სამოქმედო გეგმების შედგენა და მონიტორინგი. შესაბამისად, არსებული ანგრიშების და მწირი მონაცემების გამოყენების საშუალებით სტრატეგიული განვითარების სამსახური შემუშავებს ზოგად სტრატეგიულ

დოკუმენტს და კოორდინაციას გაუწევს მონიტორინგის არსებულ საშუალებებს, თუმცა პასუხისმგებელი ვერ იქნება შესრულების სრულყოფილ კონტრონლზე, და რეკომენდაციების მომზადებაზე, რომლებიც დასახული მიზნების მიღწევას უზრუნველყოფენ.

სტრატეგიული დოკუმენტების - გრძელვადიანი ხედვის, სამწლიანი სტრატეგიის და მისი ყოველწლიური სამოქმედო გეგმების და მონიტორინგის სქემის შესამუშავებლად 2014 წელს, ასევე, ამავე წლის პირველ ნახევარში უნივერსიტეტის კვლევის და ეფექტიანობის შეფასების შესასრულებლად, საჭიროა სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტის არსებობა, რომელიც დაკავშირებული იქნება ყველა ფაკულტეტთან და ადმინისტრაციულ ერთეულად და განსაკუთრებით მჭიდროდ ითანამშრომლებს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურთან, საფინანსო დეპარტამენტთან და შიდა აუდიტის სამსახურთან. სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტი შემუშავებულ დოკუმენტებს და ანგარიშებს წარუდენს რექტორს და საუნივერსიტეტო საბჭოებს დასამტკიცებლად, პასუხისმგებელი იქნება გეგმის განხორციელების მონიტორინგზე, და რეკომენდაციების შემუშავებაზე, რომლებმაც სტრატეგიული მიზნების მიღწევა უნდა უზრუნველყონ დათქმულ დროში. სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტის ძირითადი შემადგენელი ერთეულები იქნება უნივერსიტეტის კვლევის სამსახური, საფაკულტეტო საბჭო და ეფექტიანობის მართვის სამსახური. უნივერსიტეტის კვლევის სამსახური ითანამშრომლებს ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურთან ერთად, ფაკულტეტების საბჭოს საშუალებით მოხდება სტრატეგიის შემუშავება, განხორციელება და მონიტორინგი ფაკულტეტებზე [უნივერსიტეტის კვლევის სამსახურის დახმარებით], ხოლო ეფექტიანობის მართვის სამსახური პასუხისმგებელი იქნება როგორც მართვის შეფასების ანგარიშზე 2014 წელს, ასევე, რეკომენდაციების მომზადებაზე ბიუჯეტის შემუშავებისას და ბიუჯეტის ხარჯვის მონიტორინგზე - ბიუჯეტის სტრატეგიულ მიზნებთან შესაბამისობის და გამჭვირვალობის უზრუნველსაყოფად.

ცხრილი # 3.4. ადმინისტრაციული ერთეულის შესაძლო სტრუქტურა

	აპარატი	სამსახური	დეპარტამენტი
სტრუქტურა	1-3 თანამშრომელი, ვიცე რექტორი	4-5 თანამშრომელი, ვიცე-რექტორი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• უნივერსიტეტის კვლევს სამსახური [მინიმუმ სამი თანამშრომელი];</li> <li>• ეფექტურობის მართვის სამსახური [მინიმუმ სამი თანამშრომელი, შესაძლებელია დამატებით დროებითი დაქირავებები];</li> <li>• საფაკულტეტო საბჭო [6 წარმომადგენელი ფაკულტეტებიდან];</li> <li>• ვიცე-რექტორი;</li> </ul>
ფუნქციები	რექტორის და უნივერსიტეტის საბჭოების დახმარება სტრატეგიული განვითარების საკითხებში	ზოგადი სტრატეგიული ჩარჩოს შემუშავება და მონიტორინგის კოორდინირება	უნივერსიტეტის კვლევის და ეფექტურობის მართვის ანგარიშების მომზადება, სტრატეგიული ჩარჩოს და სამოქმედო გეგმების შესრულება, მონიტორინგი, რეკომენდაციები
შედეგები	ერთეულის არსებობა, სადაც თავმოყრილი იქნება ინფორმაცია და ექსპერტიზა სტრატეგიულ განვითარებასთან დაკავშირებით	უნივერსიტეტის სტრატეგიის არსებობა, ცვლილებების ქაოსური პროცესის ორგანიზება და კოორდინაცია, პირველადი პრობლემების გადაწყვეტა	უნივერსიტეტის რეფორმის გეგმის შემუშავება და დასახული სტრატეგიული მიზნების დათქმულ დროში განხორციელება შიდასაუნივერსიტეტო თანამშრომლობის და მზაობის შემთხვევაში

## რეკომენდაციები

1. ცვლილებები უნივერსიტეტის სტრუქტურაში [დეტალური სტრუქტურული ცვლილებების აღწერა იხილეთ 3.1 ნაწილში]:
  - ცვლილება თსუ საბიბლიოთეკო საბჭოს უფლებამოსილებების და შემადგენლობის განსაზღვრის წესთან დაკავშირებით;
  - გრანტების კოორდინაციის, განვითარების პროექტების სტრუქტურული ერთეულების ჩამოყალიბება;
  - საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტის რესტრუქტურირება;
  - ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის რესტრუქტურირება;
  - უნივერსიტეტის კარიერისა და კურსდამთავრებულებთა ცენტრის შექმნა;
  - ფაკულტეტების სტრუქტურის რეორგანიზაცია;
  - სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტის შექმნა;
2. აკადემიური პერსონალის ანაზღაურების პრინციპების და სამუშაო აღწერილობის ცვლილება - სრულ, ასოცირებულ და ასისტენტ პროფესორებს შორის ხელფასის გადანაწილების 1/0.8/0.6 პრინციპის დაცვა, სასწავლო დატვირთვის არათანაბარი გადანაწილების გაუქმება სრულ, ასოცირებულ და ასისტენტ პროფესორებს შორის, აკადემიური პერსონალის სამუშაო დროის გადანაწილება სასწავლო (70%), კვლევით (20%) და სერვისის (10%) კომპონენტებზე. აკადემიური პერსონალის შრომის ანაზღაურების აღნიშნული მეთოდის დანერგვის შემთხვევაში, მუდმივ აკადემიურ პერსონალზე გაცემული თანამდებობრივი სარგოს ჯამური მოცულობა გაიზრდება. აღნიშნული ზრდის დაფინანსება შესაძლებელი იქნება მოწვეული პროფესორების რაოდენობის 50%-ით შემცირების ხარჯზე. ჩვენ მიგვაჩნია, რომ აღნიშნული შესაძლებელია, გამომდინარე იქიდან, რომ რამოდენიმე ფაკულტეტზე მოწვეულ პროფესორთა რაოდენობა მნიშვნელოვნად აღემატება მუდმივ აკადემიურ შტატს [დეტალურად იხილეთ ნაწილი 1];
3. მუშაობის დაწყება სამეცნიერო, სასწავლო, სერვისის საქმიანობების განსაზღვრისთვის და აკადემიური პერსონალის კონტრაქტში გათვალისწინებისთვის შეთანხმებული პროპორციის მიხედვით. რეფორმის საწყისი ეტაპისთვის რეკომენდაცია ეძლევა

საქმიანობების გადანაწილებას შემდეგი პროცენტის მიხედვით: 70% სწავლება, 20% კვლევა და 10% სერვისი;

4. რექტორის ხელმძღვანელობით სტრატეგიული რეფორმების საბჭოს შექმნა, რომელიც გარკვეული რეგულარულობით შეიკრიბება სტრატეგიასთან დაკავშირებული საკითხების განსახილველად. ასევე, სტრატეგიული განვითარების დეპარტამენტის ან სამსახურის ჩამოყალიბება, რომელიც მუდმივად იმუშავებს, როგორც უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული ერთეული [იხილეთ ნაწილი 2.2, 3.4];
5. უნივერსიტეტის თვითშეფასების და ეფექტიანობის შეფასების 6 თვიანი კვლევის ჩატარება 2014 წლის პირველ ნახევარში, აღნიშნული კვლევის საფუძველზე უნივერსიტეტის განვითარების გრძელვადიანი ხედვის (2015-2030 წლები) და სამოქმედო სტრატეგიის შემუშავება (2015-2018 წლები) [ნაწილი 3.2];
6. წინამდებარე დოკუმენტის საჯაროდ გამოქვეყნება და ფაკულტეტების მიერ განხილვა.

