

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор \_\_\_\_\_ Хушвахтзода К.Х.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

# **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**

## **Таджикского национального университета**

### **на период 2021-2025 гг.**

Принято решением Ученого совета ТНУ  
от 26 февраля 2021 г., протокол №8.

Душанбе – 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	2-4
1. Университет сегодня .....	4-13
2. Анализ внешней среды .....	13-18
3. Анализ внутренней среды .....	18-20
4. Анализ внешней и внутренней среды на основе SWOT-анализа	20-33
5. Стратегические приоритеты развития (на основе SWOT- анализа) .....	33-36
6. Основные инструменты и принципы реализации Стратегии развития ТНУ .....	36-38
7. Дорожная карта реализации ключевых мероприятий стратегического развития ТНУ на 2021-2025 гг. ....	39-46
8. Динамика целевых показателей эффективности развития ТНУ на 2021-2025 гг. ....	47-48
9. Список аббревиатур и сокращений .....	49

## **ВВЕДЕНИЕ**

Стратегия развития Таджикского национального университета на 2021-2025 годы, являясь логическим продолжением «Программы развития Таджикского национального университета на 2009-2019 гг.», опирается на «Национальную стратегию развития Республики Таджикистан на период до 2030 года».

Необходимость формирования устойчивых компетенций и инноваций становится принципиально важным условием обеспечения реального и долгосрочного прогресса, что предполагает повышение качества образования, внедрение инноваций в высшее образование, обеспечение результативности науки, предложение инноваций в производственную сферу. Долгосрочные перспективы развития системы высшего образования республики должны основываться на следующих ключевых принципах и требованиях - качество и масштаб профессионального образования должны обеспечивать конкурентоспособность экономики страны. Таджикский национальный университет (ТНУ) как флагман высшего образования республики должен находиться в авангарде этих преобразований.

**Миссия.** Таджикский национальный университет как ведущий образовательный и научный центр Республики Таджикистан обеспечивает преемственность таджикской интеллигенции, развивает таджикский язык и культуру, способствует развитию образования, исследований и технологий. Миссия университета состоит в формировании и развитии национального человеческого капитала – конкурентоспособных и востребованных специалистов на национальном и международном рынках труда, и в содействии в достижении стратегических целей национальной экономики путем передачи и приумножения знаний.

**Видение.** Сохранение и укрепление роли и позиции ведущего образовательного и научного центра Республики Таджикистан. Укрепить позиции университета в ТОП-5 университетов региона Центральной Азии. Войти в число ТОП-300 ведущих университетов мира.

**Цель.** Трансформация классического университета в исследовательский университет.

#### **Целевые ориентиры развития ТНУ:**

1. Формирование эффективной и конкурентоспособной образовательной системы на основе применения современных подходов и технологий к организации и реализации образовательного процесса.
2. Повышение эффективности научно-инновационной деятельности по приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники в Республике Таджикистан.
3. Повышение эффективности системы управления ТНУ, в т.ч. путем внедрения методов стратегического управления, менеджмента качества, совершенствования механизмов аудита образовательного процесса и научных исследований, а также реализация новых инициатив путем внедрения проектно-целевого управления.
4. Укрепление воспитательной работы среди преподавателей и студентов, воспитание молодежи в духе гуманизма, уважения к общечеловеческим ценностям, национальных традиций и патриотизма.
5. Обеспечение оптимальных условий обучения и работы студентов и сотрудников ТНУ путем завершения очередного этапа создания университетского кампуса «Студенческий городок», а также через сетевую интеграцию с ведущими вузами, в частности, в рамках Сетевого университета

СНГ, Университета ШОС, укрепления взаимодействия с предприятиями и организациями Таджикистана, университетским сообществом Центральной Азии, СНГ и ШОС, а также стран дальнего зарубежья.

6. Улучшение международного имиджа университета и дальнейшая интернационализация образования и научных исследований.

7. Совершенствование механизма взаимодействия с работодателями в целях подготовки квалифицированных кадров для нужд национальной экономики.

8. Построение результативной системы продвижения и маркетинга ТНУ для расширения географии и сферы влияния, укрепления позиции на международной арене, привлечения дополнительных средств на развитие Университета.

9. Улучшение финансовых показателей университета за счет более эффективного использования имеющихся ресурсов, коммерциализации научных достижений, поиска и нахождения новых источников финансовых поступлений, в т.ч., с учетом эффективного использования экспорта образовательных услуг.

10. Улучшение условий труда, стимулирование плодотворной деятельности профессорско-преподавательского состава, обеспечение уровня заработной платы сотрудников до среднего уровня по Центральной Азии.

Стратегия развития ТНУ на период 2021-2025 гг. отражает основные тенденции развития высшего образования в мире и в стране, отвечает требованиям социально-экономического развития Республики Таджикистан, «Национальной стратегии развития Республики Таджикистан на период до 2030 года», инновационного реформирования образования и науки в контексте «Национальной концепции образования в Республике Таджикистан», «Концепции развития профессионального образования в Республике Таджикистан» и «Программы инновационного развития Республики Таджикистан на 2011-2020 гг.», резюмирует выполнение «Государственной стратегии развития рынка труда в Республике Таджикистан на период до 2020 года», «Программу развития естественных, математических и технических наук на 2010-2020 гг.», а также учитывает «Двадцатилетие изучения и развития естественных, точных и математических наук в сфере науки и образования, 2020-2040 гг.» и др.

Для реализации поставленных целей предполагается решение следующих задач:

- ✓ повышение качества учебно-образовательной деятельности;
- ✓ развитие и повышение качества научно-исследовательской и инновационной деятельности;
- ✓ расширение международного сотрудничества;
- ✓ улучшение воспитательной и социальной работы, вовлечение молодежи в социально-экономическое развитие страны;
- ✓ развитие инфраструктуры и внедрение новейших информационных технологий в образовательный процесс, и администрирование университета;
- ✓ повышение эффективности финансово-экономической деятельности.

## **I. Университет сегодня**

ТНУ в XXI веке укрепил свое лидерство в системе высшего образования Республики Таджикистан, формирует имидж университетского образования республики, реализует систему непрерывного профессионального образования, расширяет образовательные программы специалитета и бакалавриата, внедряет образовательные программы магистратуры и докторантуры PhD, ведет подготовку специалистов для многих отраслей национальной экономики, а также для стран Центральной Азии, СНГ и ШОС. В ТНУ внедрена кредитная система обучения, соответствующая Балонской системе по следующим образовательным

программам:

- бакалавриата – 120
- специалитета – 5
- магистратуры – 84
- докторантуры PhD – 103.

Образовательная деятельность университета по направлениям высшего профессионального и послевузовского образования налажена на 19

факультетах: механико-математический, физический, химический, биологический, геологический, фармацевтический, медицинский, исторический, юридический, экономики и управления, учета и цифровой экономики, финансово-экономический, филологический, журналистики,

русской филологии, языков Азии и Европы, философский, международных отношений и совместный факультет ТНУ и вузов Республики Беларусь, которые объединяют 118 кафедр, в т.ч. 111 специализированных кафедр и 7 общеуниверситетских.

При ТНУ также функционируют:

- ✓ Научно-исследовательский институт
- ✓ Институт повышения квалификации преподавателей высших учебных заведений Республики Таджикистан
- ✓ Институт Конфуция
- ✓ Лицей естественно-математического направления ✓  
Технологический парк.

ТНУ также располагает:

- ✓ Научной библиотекой (более 1 млн. экземпляров книг, журналов и газет, из них более 910 тыс. книг, в т.ч. 1672 древних рукописей)
- ✓ 103 учебных лабораторий
- ✓ 14 научно-исследовательских лабораторий
- ✓ 10 интернет-центров
- ✓ 39 компьютерных класса
- ✓ 13 лингафонных кабинетов
- ✓ Центр изучения языков
- ✓ Центр биотехнологии
- ✓ Центр издания, печати и перевода
- ✓ Центр тестирования, информационных технологий и дистанционного обучения
- ✓ Центр социологических исследований и мониторинга ✓ Народный ансамбль «Навруз».
- ✓ Подготовительный курс
- ✓ 4 спортивных зала
- ✓ 3 учебно-практические базы
- ✓ Профилакторий ✓ Медицинский пункт.

Своим успехам ТНУ обязан высококвалифицированному профессорско-преподавательскому составу, которыми по праву гордится. Научно-педагогический потенциал ТНУ представлен 1 625 преподавателями, в т.ч. 1 310 штатных преподавателя, из них:

- ✓ 12 академиков Национальной Академии наук Республики Таджикистан
- ✓ 13 членов-корреспондентов Национальной Академии наук Республики Таджикистан
- ✓ 178 докторов наук ✓ 545 кандидатов наук.

Из общего количества штатного ППС более 55,0% - имеют ученую степень, в т.ч. 13,6% – степень доктора наук. За последние 3 года (2018-2020 гг.) преподавателями и сотрудниками университета защищено 377 кандидатских и 47 докторских диссертаций, т.е. ежегодно преподаватели университета защищают в среднем 125 кандидатских и 15 докторских диссертаций.

В ТНУ обучаются 25 736 студентов, их них 18 782 студента (73%) обучаются на очном отделении (по состоянию на 30.12.2020 г.). Из общего числа студентов 9 461 (36,8%) составляют женщины. В ТНУ обучаются 1 417 магистрантов и докторантов PhD, что составляет 5,5% из общего количества студентов университета. Из общего количества студентов университета 245, или 0,9%, являются гражданами иностранных государств. В ТНУ обучаются граждане Афганистана, Казахстана, Кыргызстана, Пакистана, России, Туркменистана, Узбекистана и др.

ТНУ с 2014 года (год основания рейтинга) неизменно занимает первое место в рейтинге высших учебных заведений Республики Таджикистан, проводимом Агентством по надзору в сфере образования при Президенте Республики Таджикистан, неоднократно был признан «Лучшим вузом Республики Таджикистан», согласно оценке негосударственного издания «Таджикистан».

ТНУ имеет партнерские договоры с более 100 предприятиями и организациями, а также государственными учреждениями Республики Таджикистан, в т.ч. Генеральная Прокуратура Республики Таджикистан, Верховный Суд Республики Таджикистан, МВД Республики Таджикистан, Министерство образования и науки Республики Таджикистан, Национальная Академия наук Республики Таджикистан и ее институты, Центр стратегических исследований при Президенте Республики Таджикистан, АО «Таджикская алюминиевая компания», ОАО «Нафту газ», ОАО «Комбинати

шири Душанбе», ОАО «Ширин», ГСБ РТ «Амонатбанк», ОАО «Ориёнбанк», ГУ «Республиканский медицинский комплекс «Истиклол», НИАТ «Ховар» и др., в которых студенты проходят производственные и преддипломные практики, а в последующем трудоустраиваются.

### **Образование**

В период с 2016 по 2020 годы в ТНУ открыты 14 новых специальностей, в т.ч. 13 программ бакалавриата и 1 программа специалитета. Большое внимание уделяется и развитию образовательных программ магистратуры. В 2020-2021 учебном году в ТНУ по 65 программам магистратуры обучаются 1 305 магистрантов.

С 2016 по 2020 годы государственный заказ на подготовку специалистов в бюджетных группах увеличился с 943 до 1 247, или на 32,2%.

В 2016 году создан совместный факультет ТНУ с вузами Республики Беларусь, где с Белорусским государственным университетом (с 2016 года), Международным экологическим институтом им. А.Д. Сахарова при Белорусском государственном университете (2017 г.), Белорусским государственным технологическим университетом (2018 г.) успешно реализуются совместные образовательные программы бакалавриата по принципу 2+2(2,5), первые выпускники которых трудоустроены на предприятиях и организациях Таджикистана.

В рамках Консорциума Сетевого университета СНГ, который объединяет 38 вузов, ТНУ реализует 6 совместных магистерских программ по принципу 1+1. Также в рамках Университета ШОС, который объединяет 74 вуза, ТНУ реализует 5 совместных магистерских программ.

ТНУ расширяет сеть базовых кафедр и методических кабинетов на предприятиях и учреждениях. Большое внимание уделяется укреплению инфраструктуры базовых кафедр при медицинских учреждениях (9 кафедр). Эффективно функционируют 11 учебно-методических кабинетов, созданных при средних общеобразовательных школах города Душанбе.

За последние пять лет (2016-2020 гг.) уровень трудоустройства выпускников педагогических специальностей ТНУ составил 95%. По итогам мониторинга трудоустройства выпускников педагогических специальностей и выпускников по направлению «Информатика» вузов Республики Таджикистан, проводимого Министерством образования и науки Республики



Таджикистан в 2019-2020 гг., 98 % выпускников ТНУ трудоустроились в первые 12 месяцев после выпуска.

В 2018 году ТНУ успешно прошел государственную аккредитацию реализуемых образовательных программ и получил соответствующее свидетельство сроком до 2023 года.

## **Наука**

ТНУ является ведущей научной организацией Республики Таджикистан. В ТНУ в рамках научно-исследовательских тем ведутся активные научно-исследовательские работы. В 2010 году академик Нусрат Раджабов - профессор механико-математического факультета стал лауреатом межгосударственной премии стран СНГ «Звезды Содружества». В 2004, 2005, 2007 гг. решением коллегии Американского биографического института Н. Раджабову было присвоено звание «Человек года».

С 2014 по 2019 годы ученые-женщины университета завоевывают золотые медали на ежегодных международных выставках и форумах женщин-изобретателей, проходящих в Южной Корее.

В период с 2010 по 2020 гг. более 30 молодых ученых университета, достигших высоких результатов в области науки и техники, были удостоены государственной премии имени Исмоила Сомони.

Публикационная активность профессорско-преподавательского состава университета увеличилась в 1,9 раз, с 2 579 публикаций в 2011 г. до 4 828 публикаций в 2020 г., в т.ч. в 5 раз увеличилась публикационная активность в научных журналах, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus и Web of Science.

Ученые университета в рамках международных проектов проводят совместные исследования с партнерами из Университета Бергена (Норвегия), Института химии Макса Планка (Германия) и др. Для подготовки высококвалифицированных кадров университет сотрудничает с ведущими научными центрами Российской Федерации, Китая, Белоруссии и других стран.

За период с 2010 по 2019 гг. олимпийская команда ТНУ неизменно занимала первое место в студенческих олимпиадах Республики Таджикистан. Высок уровень участия в международных конкурсах и олимпиадах: первые

места на международных математических олимпиадах в городах Могилев (Белоруссия), Хорезм (Узбекистан).

Объем финансирования научных исследований вырос в несколько раз. На приобретение измерительных приборов, химических реактивов, биологически активных веществ и проведение научных исследований израсходовано около 8,6 млн. сомони. Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, выполняемых в Научно-исследовательском институте ТНУ вырос в 2 раза – с 46,9 тыс. сомони 2011 году до 91,7 тыс. сомони. в 2019 г. на 1 НИР.

Количество диссертационных советов увеличилось с 7 до 21. Важным достижением университета в подготовке научных и научно-педагогических кадров является сохранение диссертационных советов по защите кандидатских и докторских диссертаций ВАК РФ. В целом, на декабрь 2020 года при ТНУ функционировал 21 диссертационный совет по 43 специальностям. Принятые усилия послужили двукратному увеличению защиты кандидатских и докторских диссертаций в диссертационных советах – с 68 (в т.ч. 8 докторских диссертаций) в 2016 г. до 131 (в т.ч. 15 докторских диссертаций) в 2020 году. В целом, в период с 2016 по 2020 годы в диссертационных советах ТНУ было защищено 64 докторских и 487 кандидатских диссертаций.

Эффективность аспирантуры увеличилась в 2,5 раза (с 19% в 2010 году до 46,9% в 2020 г.).

ТНУ занимает ведущие позиции среди вузов и научных учреждений Республики Таджикистан, которые проявляют наибольшую активность в патентовании результатов своей интеллектуальной работы.

Большим достижением является создание типографии и налаживание издательской деятельности. Сегодня при издательском центре функционирует 4 серии научного журнала «Вестник ТНУ», 2 серии научного журнала «Наука и инновация», научные журналы «Правовая жизнь», «Государствоведение» и «Таджикистан: экономика и управление». **Международная деятельность**

Развитие международных научных и образовательных взаимоотношений, увеличение количества и расширение географии иностранных обучающихся и в целом принятие действенных усилий в деле интернационализации образования и науки является одним из главных приоритетов университета. За последние 5 лет (2016-2020 гг.) ТНУ заключил

соглашения о сотрудничестве и меморандумы о взаимопонимании с 186 вузами и научными центрами зарубежных стран, при этом общее количество зарубежных партнеров составляет 289 единиц.

Международная деятельность в последние годы стала одним из важных направлений работы университета. Проведение совместных исследований, реализация совместных образовательных программ бакалавриата и магистратуры, и в целом разноплановое межвузовское сотрудничество с зарубежными партнерами имеет устойчивую динамику расширения и углубления. ТНУ имеет партнерские отношения с такими ведущими вузами мира, как:

- ✓ Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Россия)
- ✓ Российский университет дружбы народов (Россия)
- ✓ Университет Синьхуа (Китай)
- ✓ Пекинский университет (Китай)
- ✓ Кабульский университет (Афганистан)
- ✓ Белорусский государственный университет (Белоруссия)
- ✓ Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева (Казахстан)
- ✓ Университет Порту (Португалия)
- ✓ Университет Париж 1 Пантеон Сорбонна (Франция)
- ✓ Университет Масарика (Чехия)
- ✓ Международный исламский университет (Пакистан) ✓ Университет Филиппс Марбург (Германия) ✓ Ягеллонский университет (Польша) и др.

### ***Образовательный кластер ТНУ***

В структуре ТНУ успешно функционируют лицей, подготовительные курсы, Институт повышения квалификации преподавателей вузов Республики Таджикистан, Институт Конфуция, Русский центр, Центр изучения языков, тем самым обеспечивают присутствие университета как в довузовском, так и в послевузовском образовании.

В естественно-математическом лицее при ТНУ обучаются 348 школьников. За последние 5 лет (2016-2020 гг.) все 100 % выпускников лицея поступили в вузы Республики Таджикистан и зарубежных стран. Лицейсты

университета регулярно занимают призовые места на городских и республиканских олимпиадах среди школьников.

**Институт повышения квалификации преподавателей высших учебных заведений Республики Таджикистан** при ТНУ создан Постановлением Правительства Республики Таджикистан в 2011 году.

Ежегодно более 1200 преподавателей вузов и колледжей Республики Таджикистан проходят курсы повышения квалификации. ИПКПВУЗРТ при ТНУ с 2016 года также организывает выездные курсы для преподавателей региональных вузов, в частности, в городах Бохтар, Худжанд, Хорог, Куляб, Раштский район.

Созданный в 2009 году *Институт Конфуция при ТНУ* при поддержке Центрального офиса Института Конфуция (Ханбан) и при партнёрстве Синьцзянского педагогического университета за короткий период стал важным центром изучения китайского языка и культуры. Институт Конфуция при ТНУ в 2011, 2012 и 2018 годах признавался

«Образцовым Институтом Конфуция» среди более чем 500 Институтов Конфуция в мире. Институт Конфуция при ТНУ имеет широкую сеть представительств и центров в г. Душанбе и регионах республики, координирует, оказывает методическую помощь и представляет преподавателей-носителей языка другим учебным заведениям республики.

С 2010 года функционирует *«Русский центр ТНУ»*, созданный при содействии Фонда «Русский мир». «Русский центр ТНУ» ориентирован на популяризацию русского языка, оказывает содействие в повышении квалификации преподавателей русского языка и методического обеспечения школ, колледжей и вузов республики.

*Центр изучения языков* специализируется на обучении таджикскому языку сотрудников дипломатических представительств иностранных государств в городе Душанбе, а также обучении таджикскому и русскому языкам иностранных исследователей, занимающихся научными исследованиями в Таджикистане. За последние 5 лет (2016-2020 гг.) языковые курсы ЦИЯ прошли более 250 иностранных граждан из Китая, США, Чехии, Словакии, Ирландии, Великобритании, Польши, Саудовской Аравии, Китая, Пакистана, Индии, Ирана и др.

## ***Внеучебная деятельность***

ТНУ в образовательной, научной и общественной жизни Таджикистана занимает особенное место. Значим и вклад ТНУ в воспитание учёных и учёных-управленцев, управленцев сферы образования и науки и многих других отраслей национальной экономики. Наряду с учебной и научной деятельностью ТНУ занимает активную позицию в обозначении социально значимых проблем общества, таких как вопросы экологии, благоустройства городской среды, социальной поддержки людей с ограниченными возможностями. Студенты и преподаватели регулярно проводят экологические акции. ТНУ шефствует над Республиканской школой-интернатом города Гиссара, оказывая ей помощь. ТНУ построил и подарил жителям проспекта Рудаки района Исмоили Сомони города Душанбе современную спортивную площадку.

Важное место отводится культурному воспитанию студентов и содействие в реализации творческих замыслов и способностей молодежи. В этом деле значим роль Народного ансамбля «Навруз».

В ТНУ 24-27 октября 2019 года под эгидой Азиатской ассоциации университетов состоялся III Студенческий форум «Таджикистан-Азия-2019», в котором приняли участие более 250 студентов и руководителей молодежных движений вузов-членов ассоциации из Казахстана, Кыргызстана, России и Таджикистана, а также из Афганистана и Узбекистана.

## ***Инфраструктура***

Общая площадь зданий университета составляет 102 тыс. м<sup>2</sup>. В начале 2021 года сдано в эксплуатацию новое здание на 18 164 м<sup>2</sup> для экономических факультетов. Вне кампуса университета – «Студенческого городка ТНУ» останутся только 3 факультета, лицей, военная кафедра и административное здание университета. Также в 2021 году к 30-летию Государственной независимости Республики Таджикистан намечена сдача в эксплуатацию:

- нового спортивного комплекса на 3 тыс. м<sup>2</sup>, с крытым бассейном размером 50x21 м.
- нового двухэтажного здания для Института Конфуция на 8 600 м<sup>2</sup>.

В период с 2018 года по 2020 го полностью была обновлена система отопления учебных корпусов и общежитий университета.

ТНУ с 2010 года располагает полиграфическим центром. В последние годы для центра закуплено современное полиграфическое оборудование. Центр обеспечен специальными компьютерными программами.

### ***Информационная инфраструктура ТНУ***

Силами IT-специалистов успешно разрабатываются и внедряются различные информационные системы. Развитие цифровой инфраструктуры в 2016-2020 гг. характеризуют следующие работы и их результаты:

- ✓ дополнительно введены 7 серверов информационной инфраструктуры (в настоящее время их всего 11);
- ✓ обновлен парк компьютерной и организационной техники на 27%; ✓ разработан и внедрен образовательный портал дистанционного образования [www.fossilavi.tnu.tj](http://www.fossilavi.tnu.tj);
- ✓ разработан и запущен новый сайт университета;
- ✓ создано программное обеспечение (ПО) загрузки и поддержки электронных образовательных ресурсов в личных кабинетах студентов, обучающихся по дистанционной форме;
- ✓ создан информационный портал, включающий личные кабинеты бакалавров и магистров;
- ✓ оцифрованы и размещены в [www.e-library.ru](http://www.e-library.ru) все статьи научного журнала “Вестник ТНУ” (всех четырех серий) с 2009 года по настоящее время и др.

### ***Развитие кадрового потенциала***

Формирование и развитие современного кадрового потенциала - одна из ключевых задач университета. Остепененность научно-педагогических работников за последние 5 лет увеличилась с 50,1% в 2016 году до 55,2% в 2020 году, процент докторов наук, работающих в университете, вырос с 10,9% до 13,6%. За указанный период 9 профессоров университета были избраны в академики и члены-корреспонденты Национальной Академии наук Республики Таджикистан. Политика университета в направлении омоложения научных и научно-педагогических кадров даёт свои плоды – средний возраст докторов наук снизился с 69 лет в 2016 году до 58 лет в 2020 году, средний возраст кандидатов наук, соответственно, с 55 лет до 48 лет.

ТНУ остаётся ведущим центром подготовки научных кадров для других вузов и научных учреждений Таджикистана и стран региона. За последние 5 лет (2016-2020 гг.) прошли аспирантуру, докторантуру PhD, занимались исследованиями в качестве соискателя, а в последующем защитили диссертации 39 человек, в т.ч. 14 граждан Афганистана и 25 граждан Ирана.

ТНУ стремится оставаться наиболее привлекательным вузом Таджикистана и по уровню заработной платы сотрудников. Средняя заработная плата ППС и сотрудников в 2020 году, по сравнению с 2016 годом увеличилась на 35%, а по сравнению с 2010 годом – почти в 3 раза (на 288%).

ТНУ располагает семейным общежитием для преподавателей и сотрудников с 143 благоустроенными номерами, из них 13 однокомнатных, 118 двухкомнатных и 12 трехкомнатных номеров, поддерживает его функционирование и эксплуатацию.

## **II. Анализ внешней среды**

1. Приоритеты развития системы высшего образования и науки Республики Таджикистан, обозначенные в «Национальной стратегии развития Республики Таджикистан на период до 2030 года», а также в «Национальной стратегии развития образования Республики Таджикистан до 2020 года», объявление «Двадцатилетия изучения и развития естественных, точных и математических наук в сфере науки и образования, 2020-2040 гг.» уточняют цели развития, формируют дополнительные ориентиры и ставят новые задачи перед высшим образованием и наукой в контексте новой стратегической задачи государства – переход из аграрно-индустриального к индустриально-аграрному типу развития.

Современная система высшего профессионального образования Республики Таджикистан, представленная 39 высшими учебными заведениями, завершает переход к европейской системе организации университетского образования путем внедрения Болонской системы и принципов. Перед высшим образованием стоит задача повсеместного внедрения инноваций, прежде всего в учебный процесс, научные исследования, управление университетом и т.д.

Вузы Таджикистана осуществляют подготовку специалистов по более чем 300 направлениям подготовки бакалавриата и по 115 направлениям магистратуры. За годы независимости многие институты были преобразованы

в университеты, среди них такие значимые в системе высшего профессионального образования профильные вузы, как Таджикский аграрный университет имени Ш. Шотемура, Таджикский государственный медицинский университет имени Абуали ибн Сино, Таджикский технический университет имени академика М.С. Осими, Таджикский государственный коммерческий университет, Таджикский технологический университет, а также такие крупные региональные вузы, как Худжандский государственный университет имени Б.Г. Гафурова, Кулябский государственный университет имени Абуабдулло Рудаки, Бохтарский государственный университет имени Носира Хусрава и созданный в 1996 году Российско-Таджикский (славянский) университет, являются достойными конкурентами Таджикского национального университета на рынке образовательных услуг республики. В этих вузах сформированы передовые научно-педагогические школы, имеется учебно-лабораторная база, используются современные методы и формы подготовки специалистов. Отдельные вузы являются центрами подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров по профилю вуза.

Учреждения высшего профессионального образования Республики Таджикистан в условиях глобализации мирохозяйственных отношений и высокой мобильности человеческих ресурсов находятся в тесной конкуренции с вузами зарубежных стран, прежде всего, России, Китая, Белоруссии, Казахстана, отчасти США, других стран Азии и Европы. В среднем около 11 процентов студентов (из общего числа студентов-граждан Республики Таджикистан), в основном наиболее продвинутых, поступают для получения степени бакалавра в зарубежные вузы (исключение 2020 год – из-за пандемии КОВИД-19 и ограничения международных перемещений). Такая ситуация требует от вузов страны приложения дополнительных усилий для дальнейшего повышения своей конкурентоспособности, в т.ч. на региональном и международном уровнях.

В НСР-2030 перед высшим образованием поставлена задача полнее учитывать потребности рынка труда. Высшее образование, следуя целям обеспечения устойчивого развития государства и общества, руководствуясь государственной стратегией перехода к индустриально-аграрному типу развития, принимая во внимание процессы информатизации и цифровизации мировой экономики, в ближайшее десятилетие продолжит преобразования, направленные на все большее соответствие образования и обучения,



исследований и научных изысканий потребностям экономики и рынка труда, а также роста доступности и открытости путём цифровизации оказываемых услуг. ТНУ продолжит политику на открытие новых специальностей, особенно по техническим, инженерным, медицинским и естественноприкладным направлениям подготовки бакалавриата и магистратуры, в т.ч. осуществление совместных образовательных программ с зарубежными партнерами. ТНУ планирует увеличить практические часы по информатике во всех специальностях.

В современных условиях развития, прежде всего ускорения технических и технологических новшеств, меняются и требования рынка труда, что ставит перед высшим профессиональным образованием новые вызовы. Отдельным направлением деятельности вузов становится разработка и внедрение программ последиplomного и дополнительного образования, разработка специальных образовательных программ высшего образования под заказ конкретного предприятия (организации). ТНУ имеет богатый опыт подготовки кадров по программам второго высшего образования, высококвалифицированный ППС и тесные связи с крупными работодателями, что позволяет разработать и внедрить новые учебные программы высшего профессионального образования. По оценкам, потребность в переобучении на программы второго высшего образования в ближайшие годы сохранит динамику ежегодного 7-10 процентного роста. В перспективе ожидается увеличение студентов, обучающихся по программам второго высшего образования в ТНУ с 940 студентов в 2019-2020 учебном году до более 1 300 студентов в 2024-2025 учебном году.

2. Модернизация национального потенциала научных исследований и разработок, развитие национальных научных школ, их ориентация на выполнение приоритетных направлений научных исследований в Республике Таджикистан, содействие в обеспечении инновационного и технологического прорыва. Реформа в системе высшего профессионального образования Республики Таджикистан коснулась, в основном, учебного процесса, значительно преобразовав ее. Однако преобразования в политике исследований, финансирование науки, коммерциализация научных достижений все еще отстают от требований времени.

3. НСР-2030 главным фактором инновационного развития страны определяет человеческий капитал и его системообразующие компоненты –

образование и науку, как важнейшие условия обеспечения национальной безопасности и повышения конкурентоспособности национальной экономики. В этой сфере необходимо работать на опережение и осуществить широкомасштабное внедрение международных образовательных стандартов в систему высшего профессионального образования. Предполагается усиление роли государства в выборе и поддержке приоритетных направлений науки и техники. Важнейшей составляющей обеспечения социальноориентированного инновационного развития республики выступает укрепление кадрового и научного потенциала страны. Решение задачи удовлетворения растущих потребностей экономики в квалифицированных специалистах со знанием иностранных языков и умением продвинутого пользователя информационных технологий возложено на систему высшего образования.

4. С уходом эпохи плановой экономики с ее распределительной системой выпускников вузы не нашлось достойной альтернативы управления карьерой молодых специалистов, выходящих на рынок труда. Реально действующая распределительная система выпускников охватывает только выпускников педагогических и медицинских специальностей, обучавшихся на бюджетной основе. Ежегодно вузы республики выпускают более 40 тыс. специалистов (44,6 тыс. – в 2018 г., 43,2 тыс. – в 2019 г.), из них более 87% устраиваются на работу в первый год после окончания вуза, в т.ч. устраиваются на работу в качестве трудового мигранта за рубежом. Однако значительная часть выпускников вузов трудоустраиваются не по специальности

Устойчивый демографический рост в начале 2000-х на уровне 2,3-2,4 % в год (в последние годы этот показатель держится на уровне 2,1%) объясняет высокий конкурс среди абитуриентов вузов республики в наше время. Высшее образование остается востребованным среди выпускников общеобразовательных школ, однако целевой показатель – охват 30% выпускников школ учреждениями высшего образования – еще не достигнут. Валовый показатель охвата населения высшим образованием на 2016 г. составляет 28%. Это обосновывает необходимость наращивания потенциала вузов республики по приёму большего количества студентов, как на существующие, так и на вновь открываемые специальности.

Рынок труда требует от высшего профессионального образования более компетентных выпускников. Последнее, в свою очередь, требует широкого

внедрения практико-ориентированных занятий в учебный процесс, придать больше внимания изменениям на рынке труда, гибко реагировать на них. Задача по ускорению индустриализации экономики страны и тем самым, переходу от аграрно-индустриального типа развития к индустриальноаграрному ставит перед высшим образованием задачу увеличения мест на подготовку специалистов по естественнонаучным и инженерным направлениям. Некоторые реализуемые ГОС бакалавриата и магистратуры требуют модернизации и актуализации с участием работодателей с целью расширения практико-ориентированной подготовки студентов.

Современные реалии высшего профессионального образования свидетельствуют о слабой вовлеченности бизнеса (работодателей) в образовательный процесс. Вовлеченность родителей в учебный процесс учреждений высшего образования ограничивается в большинстве случаев воспитательным процессом и контролем посещаемости студентов.

5. Обеспечение конкурентоспособности высшего образования требует широкого применения электронного обучения. Замена заочной формы обучения дистанционной в 2017 году сделала обязательным для учреждений высшего образования разработку и размещение электронных образовательных ресурсов (ЭОР) в интернет-ресурсах вуза.

6. Интеграция системы высшего образования Республики Таджикистан с системами образования других стран носит локальный характер. При этом вузы республики в недостаточной мере пользуются созданными условиями по интернационализации образования. Эффективность реализуемых образовательных программ бакалавриата между вузами Республики Таджикистан и Республики Беларусь в силу заметной разницы годового расхода на обучение одного студента в городах Душанбе и Минск составляет менее 30 %. Незначителен контингент реализуемых совместных образовательных программ магистратуры в рамках Сетевого университета СНГ и Университета ШОС. Единичны академическая мобильность в рамках программы Эрасмус+ с вузами стран Европейского Союза и другими вузами-партнерами в рамках двусторонних соглашений.

За годы независимости значительно уменьшилась академическая мобильность научно-педагогических работников. Вузы слабо пользуются условиями внутриреспубликанской академической мобильности

научнопедагогических работников, что требует разработки механизмов её активизации. Мало финансируется академическая мобильность научнопедагогических работников в зарубежные университеты и научные центры.

Одним из стратегических ориентиров развития республики, утвержденных в НСР-2030 определена активизация сотрудничества по линии Юг-Юг. Последнее ставит перед университетским сообществом республики задачу активизации образовательного и научного сотрудничества с вузами и научными центрами Южной и Юго-Восточной Азии, особенно по техническим, инженерным, технологическим и экономическим направлениям.

### **III. Анализ внутренней среды**

Таджикский национальный университет в качестве учреждения высшего профессионального образования Республики Таджикистан, имеющий особый – «национальный» - статус, остается флагманом высшего профессионального образования республики и одним из ведущих университетов Центральной Азии. Наряду с множеством достижений и успехов в университете имеется ряд проблем, решение которых даст новый импульс его развитию. Траектория развития в ближайшей перспективе предполагает дальнейшее реформирование и структурную трансформацию университета в направлении его интернационализации.

ТНУ, оставаясь классическим университетом, нуждается в трансформации в направлении крупного исследовательского университета регионального масштаба, а по отдельным направлениям исследований – стать признанным исследовательским университетом мира. Вместе с тем, университет не снимает с себя ответственности быть ведущим центром подготовки кадров с устойчивым национальным самосознанием.

Проводимые реформы в системе высшего образования республики охватили в большей мере учебный процесс, а система управления вуза, организация и финансирование научных исследований, укрепление имиджа и продвижение бренда университета требуют дальнейшего реформирования и совершенствования.

Ареал научных школ университета, таких как дифференциальные уравнения, механика, физика полимеров, теоретическая физика, химия аминокислот и пептидов, координационная химия, биохимия, ботаника, минералогия, инженерная геология, история таджикского народа, таджикского

языкознания и литературоведения, арабского языкознания, индологии, современной персидской литературы, региональной экономики, бухгалтерский учет, экономика сельского хозяйства и устойчивое развитие экономики, гражданского права, уголовного права охватывают не только масштаб республики, но и вышли за ее пределы.

ТНУ является единственным вузом республики по таким направлениям подготовки бакалавров, как механика, компьютерная безопасность, метеорология и климатология, астрономия, химическая технология производства неорганических веществ, химическая технология производства органических веществ, медико-биологическое дело, археология, судебная экспертиза, защита авторских прав, язык хинди, язык пушту, язык урду, информационно-аналитическая деятельность в международных отношениях, внешняя политика и дипломатия, международная журналистика, WEBжурналистика, управление иностранными инвестициями, статистика, экономическая кибернетика.

Важнейшим фактором, определяющим уровень конкурентоспособности вуза в перманентно меняющейся среде, является обеспечение качественного образования, которое базируется на высокой квалификации преподавателей, наличии материальной базы, программах, по которым обучается студент, взаимодействии университета с организациями и предприятиями. Имеющийся кадровый потенциал и образовательная инфраструктура позволяют ТНУ оставаться самым крупным университетом республики и впредь предлагать рынку труда квалифицированных специалистов со знанием не менее двух иностранных языков и продвинутых пользователей современных информационных технологий по более чем 100 направлениям подготовки, конкурентоспособных как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Однако, учитывая потребности рынка образовательных услуг как внутри страны, так и региона Центральной Азии, а также, исходя из реализации политики интернационализации университета, недоиспользованным остается потенциал реализации образовательных программ бакалавриата и магистратуры на английском и русском языках.

Большое значение для университета приобретает работа по повышению конкурентоспособности своих выпускников на рынке труда. Это обеспечивается, прежде всего, качеством подготовки выпускаемых специалистов, отвечающей запросам работодателей, что положительно влияет

на трудоустройство выпускников университетов. С целью содействия в трудоустройстве выпускников в 2019 г. профильное структурное подразделение университета – Отдел практики и работы с молодыми специалистами был преобразован в Центр карьеры, перед которым были поставлены новые задачи, исходя из требований рынка труда и повышения конкуренции на рынке специалистов с высшим образованием.

ТНУ остается самым крупным вузом республики, ежегодно выпуская на рынок труда более чем 4 000 квалифицированных специалистов. Вопрос повышения компетентности выпускников, практико-ориентированности учебного процесса становится главным в образовательной деятельности университета. Решение этой задачи в значительной мере зависит от организации и прохождения практики студентов на предприятиях и в организациях по специальности. ТНУ в настоящее время имеет более чем 100 договоров с государственными ведомствами и учреждениями, предприятиями и организациями частного сектора на предмет прохождения практики студентами. Также ТНУ на базе медицинских учреждений создал профильные кафедры, где для студентов медицинского факультета организована не только практика, но и налажено преподавание полноценных теоретических занятий.

ТНУ является одним из крупнейших вузов республики, где готовятся будущие педагоги. В настоящее время на базе средних школ города Душанбе организованы методические кабинеты. Университет имеет опыт создания на своей базе учебных кабинетов по банковскому делу при содействии учреждений банковской сферы. Следующим шагом в этом направлении должно стать создание базовых кафедр при предприятиях и организациях других сфер национальной экономики, а также привлечение частных компаний для создания научных и учебных лабораторий, кабинетов и др.

Обеспеченность комфортабельными общежитиями на территории университетского кампуса «Студенческий городок» и социальное обеспечение студентов (именные стипендии, льготы, стипендии Ученого совета ТНУ и т.д.) делают вуз еще более привлекательным для иногородних студентов, абитуриентов из стран Центральной Азии и дальнего зарубежья.

**IV. Анализ внешней и внутренней среды на основе SWOT-анализа,** проведенного рабочей группой в период с декабря 2020 по январь 2021 года. Анализ проведен на основе изучения решений Ученого совета ТНУ

за период с 2010 по 2020 годы, ежегодных отчетов ректора университета «О результатах деятельности университета и планах на будущее» за указанный период. Членами рабочей группы был проведен ряд встреч с ведущими учеными и опытными сотрудниками университета по актуальным проблемам и приоритетным направлениям развития вуза. Рабочая группа также использовала результаты исследований соискателей ТНУ – Ситоры Ганиевой и Равшана Абдуллозода. Сильные и слабые стороны университета представлены в таблице 1.

**Таблица 1.**

<b>Направление деятельности</b>	<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>
<b>Институциональные основы и управление</b>	-единственный университет Таджикистана, имеющий особый – <b>национальный</b> , статус; -имидж главного университета Таджикистана; - государственная поддержка в ключевых направлениях	-негибкая организационная структура управления; - отсутствие маркетинговой службы в организационной системе управления

	<p>деятельности; - стратегическое планирование развития университета (использование целевых программ); -высокий спрос со стороны абитуриентов, в т.ч. на контрактной основе; - имидж успешного организатора и опыт проведения крупных симпозиумов, конференций, фестивалей, летних школ, в т.ч. международных;</p> <p>-оптимальный гендерный баланс, участие женщин во всех сферах деятельности университета;</p>	<p>университета;</p> <p>-излишняя централизация управления, сложность схемы документооборота, наличие бюрократических барьеров;</p> <p>-отсутствие должного контроля за процессами трудоустройства и карьерного роста выпускников;</p>
--	---	--



<p><b>Образовательная деятельность</b></p>	<p>-широкий спектр направлений подготовки; - опыт разработки практикоориентированных программ; -реализация полного цикла подготовки кадров с высшим образованием (бакалавриат, магистратура, докторантура PhD);</p> <p>-реализация образовательных программ бакалавриата на таджикском, русском и английском языках; -наличие программ дополнительного образования: довузовское (лицей), послевузовское (ИПКПВУЗ РТ) и дополнительное (ЦИЯ,</p>	<p>-недостаточное материальнотехническое обеспечение учебного процесса для масштабного внедрения интерактивных форм преподавания и обучения; -низкий уровень проходного бала при поступлении на договорные группы по отдельным специальностям;</p> <p>-устаревшая учебнолабораторная база по отдельным направлениям подготовки;</p> <p>-увеличение учебной нагрузки ППС;</p> <p>-несовершенные механизмы и неэффективный контроль за качеством образования;</p>
--	---	---

	<p>Институт Конфуция) и др.</p>	<p>-ограниченные возможности прохождения стажировки и повышения квалификации ППС в ведущих университетах и научных центрах мира;</p> <p>-неразвитость личностноориентированных технологий обучения (выбор студентами индивидуальных образовательных технологий обучения) и др.</p>
--	---------------------------------	--

<p><b>Научноинновационная деятельность</b></p>	<p>-наличие научных школ по ряду направлений;</p> <p>-наличие научных и учебноисследовательских центров; -наличие таджикских и российских диссертационных советов по защите докторских и кандидатских диссертаций по ключевым направлениям научных специальностей; - подготовка высококвалифицированных специалистов по 103 образовательным программам докторантуры PhD;</p> <p>-наличие Научной библиотеки с более чем 1 млн. экземпляров книг и периодических изданий; - тесное сотрудничество с ведущими НИИ Национальной Академии наук РТ;</p>	<p>-низкие объёмы выполнения НИОКР по заказу предприятий;</p> <p>-устаревшая лабораторнотехническая база по ряду научных направлений; -низкий уровень коммерциализации результатов НИР ученых университета;</p> <p>-неразвитость научных школ по новым направлениям естественных наук;</p> <p>-слабая публикационная активность ППС в журналах, индексируемых в информационноаналитических системах научного цитирования Scopus и Web of Science;</p> <p>-низкая эффективность докторантуры PhD (аспирантуры); -слабая цифровизация библиотечных ресурсов,</p>
--	--	--

	<p>-сотрудничество с рядом ведущих университетов и научных центров зарубежных стран;</p> <p>-высокий потенциал выполнения НИОКР по заказу предприятий; -опыт оценки ресурсного потенциала регионов республики и разработки программ развития регионов;</p>	<p>отсутствие мощной электронной библиотеки, доступной всему ППС и студентам, в т.ч. с доступом через интернет;</p> <p>-недостаточное пополнение библиотечного фонда новыми учебниками и научной литературой, в т.ч. на государственном языке;</p>
<b>Международная деятельность</b>	<p>-имидж успешного классического вуза среди стран ЦА и Афганистана; - наличие заключенных соглашений и меморандумов с более чем 280 вузами и научными центрами стран мира;</p> <p>-реализация совместных образовательных программ бакалавриата и магистратуры с зарубежными вузами.</p>	<p>-снижение качества знания русского языка среди ППС по направлениям специальностей;</p> <p>-малая доля ППС, владеющая английским языком по направлениям специальностей; -низкая эффективность реализуемых совместных образовательных программ с зарубежными партнерами; -низкая академическая мобильность (как исходящая, так и входящая) ППС и студентов.</p>
<b>Кадровое обеспечение</b>	<p>-наличие высококвалифицированного ППС;</p> <p>-высокий уровень формирования кадрового резерва;</p> <p>-перспектива карьерного роста не только в рамках</p>	<p>-доминирующая вовлеченность ППС в учебный процесс по сравнению с научной и инновационной деятельностью; - текучесть научных и научно-педагогических кадров;</p>

	университета, но и в других вузах и научных центрах	-недостаточность мотивации
--	---	----------------------------

	<p>республики, а также в органах государственной власти;</p> <p>-высокий конкурс на замещение вакантных должностей университета и др.</p>	<p>за творческий труд; - демографический дисбаланс остепенённых ППС в сторону возрастных групп;</p> <p>-относительно низкая заработная плата ППС;</p> <p>-нехватка квалифицированных специалистов по программированию, информационным системам и цифровым технологиям и др.</p>
--	---	---

<p><b>Информационное обеспечение</b></p>	<p>-высокий уровень обеспеченности университета компьютерами;</p> <p>-действующий электронный университет с наличием ЭОР для обучающихся по дистанционной форме; -доступ к сети интернет всех учебных корпусов, административных зданий и библиотек; - широкое использование современных информационных технологий в учебном процессе и др.</p>	<p>-отсутствие единой локальной компьютерной сети по университету;</p> <p>-недостаточная интеграция всех интернет-ресурсов университета;</p> <p>-недостаточное программное обеспечение учебного процесса, документооборота, доступа к библиотечному фонду и др.</p>
<p><b>Материальнотехническое обеспечение</b></p>	<p>-развитая инфраструктура вуза;</p> <p>-опережающая реализация программы полного завершения возведения объектов в «Студенческом городке»;</p> <p>-наличие общежитий для</p>	<p>-физический и моральный износ материальнотехнической базы в ряде структурных подразделений;</p> <p>-отдаленность некоторых общежитий от учебных корпусов.</p>

	<p>студентов, аспирантов и преподавателей; - наличие спортивных сооружений, площадок и спортивного инвентаря; - загородные учебные базы («Такоб» и «Зидди» в Варзобском районе, «Джавони» в Рамитском ущелье г. Вахдат, Шахристон в Фархорском районе);</p> <p>- заинтересованность и поддержка предприятий в укреплении учебнолабораторной базы университета и др.</p>	
<b>Финансы</b>	<p>-наличие государственного финансирования;</p> <p>-рост денежных поступлений от реализации образовательных программ, в т.ч. от экспорта образовательных услуг и др.</p>	<p>-необходимость финансирования завершения возведения «Студенческого городка»;</p> <p>-слабая коммерциализация результатов НИР; - несовершенство финансового планирования.</p>

Оценка влияния различных возможностей развития университета, а также угрозы представлены в таблице 2.

**Таблица 2**

## Возможности и угрозы развития ТНУ

Направление деятельности	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
<b>Институциональные основы и управление</b>	- государственная поддержка, как единственного вуза, учредителем которого является Правительство Республики Таджикистан;	-откат назад к прежней системе образования; - недостаточное развитие механизмов взаимодействия реального сектора экономики

	-заключение соглашений о стратегическом партнерстве с министерствами и ведомствами республики, крупными компаниями и другими хозяйствующими субъектами хозяйствования;	и вузов по образовательным и инновационным направлениям;
<b>Образовательная деятельность</b>	-рост контрольных цифр приема абитуриентов по востребованным специальностям; - увеличение спроса на выпускников естественных наук; -привлечение работодателей к формированию компетенций и оценке качества образовательных программ;	-слабый уровень подготовки абитуриентов; - усиление конкуренции на рынке образовательных услуг Таджикистана со стороны ведущих вузов мира; -уменьшение контрольных цифр приема абитуриентов по причинам нерыночного характера и др.

<p><b>Научноинновационная деятельность</b></p>	<p>-участие студентов, исследователей и ППС в научных конкурсах и грантах; -увеличение рынка научнотехнических разработок, социологических исследований, консалтинговых и информационных услуг; - реализация государственной стратегии по ускоренной индустриализации экономики;</p>	<p>-повышение конкуренции на рынке инновационных услуг и выход зарубежных исследовательских центров на таджикский рынок;</p>
<p><b>Международная деятельность</b></p>	<p>-наличие разветвленной сети международных контактов;</p>	<p>-существующий разрыв в уровне и качестве мировых и таджикских образовательных и инновационных технологий;</p>
<p><b>Кадровое обеспечение</b></p>	<p>-приглашение иностранных преподавателей-носителей</p>	<p>-отток молодых учёных за рубеж;</p>
	<p>языка; -приглашение состоявшихся учёных с целью заложить новые научные школы и направления исследований;</p>	<p>-утечка ППС из сферы образования и науки в другие сферы экономики; - слабые механизмы защиты и стимулирования ППС.</p>
<p><b>Информационное обеспечение</b></p>	<p>-широкий доступ современного программного обеспечения и компьютерных технологий;</p>	<p>-высокая конкуренция на рынке электронного обучения;</p>



<b>Материальнотехническое обеспечение</b>	-государственное финансирование материальнотехнического обеспечения университета; -реализация программ развития сферы образования, финансируемая международными организациями; -заинтересованность бизнеса в присутствии в университете путем укрепления учебнолабораторной базы;	-инфляция, и в результате частичное обесценивание финансовых накоплений; -экономический кризис;
<b>Финансы</b>	-наличие законодательной основы для создания малых инновационных предприятий при университете; -финансовая поддержка крупного бизнеса;	-сокращение денежных поступлений от иностранных студентов; -снижение платежеспособности населения; -слабое финансирование заказных бюджетных тем НИР в НИИ ТНУ

К факторам внешней среды, которые могут оказать неблагоприятное воздействие на деятельность университета, можно отнести:

-усиление конкуренции со стороны вузов России и Китая за охват продвинутых абитуриентов;

-высокая доля населения, не имеющего возможности оплатить учебу детей на платных отделениях университета;

-неразвитость рынка труда, присутствие кумовства и коррупции при устройстве/поступлении на работу и др.

На основе проведенного анализа структурированы проблемы и задачи, стоящие перед университетом и определены пути их решения с учетом

имеющихся и предполагаемых ресурсов. Перспективные направления развития университета и меры по их осуществлению представлены в таблице 3.

**Таблица 3**

**Приоритетные направления развития ТНУ и меры по их осуществлению на период 2021-2025 гг.**

Направление деятельности	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН	МИНИМИЗАЦИЯ СЛАБЫХ СТОРОН
<b>Институциональные основы и управление</b>	- внедрение инноваций в учебный процесс, организацию научной работы, оснащение лабораторий, структуру университета и др.	-оптимизация ОСУ, разработка программ развития отдельных структур и направлений деятельности;
<b>Образовательная деятельность</b>	-осуществление целевой (бюджетной) подготовки кадров для государственных органов и бюджетных организаций, а также целевой контрактной подготовки для бизнеса; - увеличение количества базовых кафедр в медицинских учреждениях и создание университетской клиники; -участие в комплексных целевых программах непрерывного образования (ДПО и краткосрочные курсы); -открытие образовательных программ с узбекским	-повышение эффективности сетевых образовательных программ; -расширение возможностей ЭОР; -активизация дистанционных форм обучения; -совершенствование программ повышения квалификации и переподготовки ППС; -увеличение образовательных программ уровня бакалавра на английском языке; -организация магистерских программ на русском и

	<p>языком обучения;</p> <p>-открытие образовательных программ с обучением на двух языках по специальностям (таджикский-русский, таджикский-английский и т.п.).</p>	<p>английском языках; - создание новых кафедр (инновационная экономика, государственное управление, устойчивое развитие, региональная экономика и др.).</p>
<p><b>Научноинновационная деятельность</b></p>	<p>-увеличение объемов и перечня научноисследовательских работ, выполняемых в интересах отраслей, предприятий и регионов республики; - внедрение электронной системы приема научных статей в журнал «Вестник ТНУ»;</p> <p>-организация и проведение международной студенческой олимпиады по физике (каждые два года);</p> <p>- реализация Государственной программы «Изучение и развитие естественных, точных и математических дисциплин в сфере науки и образования, 2020-2040 гг.»; -разработка и составление многоязычных терминологических отраслевых словарей и др.</p>	<p>-открытие новых диссертационных советов;</p> <p>-вхождение научного журнала «Вестник ТНУ» в перечень журналов, индексируемых в информационноаналитической системе научного цитирования Scopus и Web of Science; -активизация продвижения научных, инновационных, консультационных, социологических и образовательных услуг на таджикский и региональный рынок;</p> <p>-активизация деятельности технопарка в направлении реализации научноисследовательских работ ППС.</p>

<b>Международная деятельность</b>	-реализация совместных образовательных программ докторантуры PhD с ведущими университетами	- расширение реализации совместных образовательных программ бакалавриата и
-----------------------------------	--	--

	<p>мира;</p> <p>-привлечение большего количества иностранных студентов из стран Центральной Азии, Афганистана, Пакистана, Индии, Китая на программы магистратуры и докторантуры PhD;</p> <p>-привлечение большего количества грантов, участие в международных каллоборациях и др.</p>	<p>магистратуры;</p> <p>-расширение академической мобильности ППС, студентов;</p> <p>- организация и проведение международных симпозиумов, конференций, семинаров и круглых столов по наиболее актуальным вопросам развития высшего образования, национальной экономики, а также региональной проблематики.</p>
<b>Кадровое обеспечение</b>	<p>-подготовка и повышение квалификации ППС за рубежом;</p> <p>-создание внутривузовской конкуренции;</p> <p>-создание прозрачных механизмов карьерного роста молодых специалистов;</p>	<p>-совершенствование системы материального стимулирования ППС;</p>
<b>Информационное обеспечение</b>	<p>-расширение функций электронного университета;</p>	<p>-развитие компьютерного обеспечения и компьютерных сетей;</p>

<b>Материальнотехническое обеспечение</b>	-завершение строительства кампуса «Студенческий городок»; -реализация «Проекта оснащения и обеспечения научных и учебных лабораторий ТНУ оборудованием и реактивами на 2021-2025 гг.»	-создание совместных лабораторий с научными и образовательными учреждениями республики, ведущими компаниями;
<b>Финансы</b>	-развитие дополнительного	-внедрение долгосрочного

	профессионального образования и хоздоговорных НИР;	финансового планирования;
	<b>ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ</b>	<b>ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ УГРОЗ</b>
<b>Институциональные основы и управление</b>	- развитие научнообразовательного кластера «Таджикский национальный университет»; - оптимизация схем управления кафедрами, факультетами и университетом и др.	-совершенствование механизмов взаимодействия вузов и реального сектора экономики по образовательным и инновационным направлениям

<b>Образовательная деятельность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-диверсификация основных образовательных и дополнительных программ;</li> <li>-международная аккредитация университета (образовательных программ);</li> <li>-совершенствование образовательных программ с учетом профессиональных стандартов и требований образовательного рынка;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-расширение спектра образовательных услуг в целях повышения на них платежеспособного спроса; -</li> <li>совершенствование системы работы с учащимся школ, колледжей;</li> </ul>
<b>Научноинновационная деятельность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-расширение межвузовских связей: реализация совместных проектов, использование возможностей научной кооперации;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-развитие научных школ; -создание совместных инновационных структур с бизнес-сообществом;</li> </ul>
<b>Международная деятельность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание новых совместных факультетов с зарубежными вузами; -</li> <li>организация магистерских программ MBA;</li> <li>- организация специальных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка образовательных программ, сертифицированных на международном уровне;</li> <li>- участие ППС в региональных и глобальных проектах по климату,</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>магистерских программ и программ PhD для преподавателей вузов Афганистана и др. стран;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>зеленой экономике, борьбы с терроризмом и др. современными угрозами.</li> </ul>
<b>Кадровое обеспечение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение уровня квалификации ППС;</li> <li>- продвижение имиджа ТНУ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрение эффективного контракта с ППС;</li> </ul>

<b>Информационное обеспечение</b>	-создание виртуальных лабораторий и их программное обеспечение; - разработка и внедрение 3Dтехнологий в учебном процессе;	-развитие дистанционных образовательных технологий; -повышение качества ЭОР;
<b>Материальнотехническое обеспечение</b>	-полное завершение строительства кампуса «Студенческого городка ТНУ» к 40-летию Независимости Таджикистана; -обеспечение опережающего обновления материальнотехнической базы и оснащённости учебного процесса;	-использование механизмов межсетевого взаимодействия и центров коллективного пользования, уникального научного оборудования;
<b>Финансы</b>	-использование преимуществ действующего законодательства в системе высшего образования и научной деятельности	-повышение внебюджетного финансирования за счет привлечения финансовых средств из разных источников

## **V. Стратегические приоритеты развития ТНУ (на основе SWOT-анализа)**

### **5.1. Образование**

**Стратегическая задача:** обеспечить рост эффективности и конкурентоспособности образовательной системы ТНУ на основе

современных подходов к организации и реализации образовательного процесса, в том числе, на основе:

- интеграции научного и образовательного процессов;
- полномасштабного внедрения дистанционных образовательных технологий;
- создания и продвижения актуальных курсов и программ дополнительного образования;
- создания передовых инструментов привлечения иностранных абитуриентов;
- создания передовых инструментов трудоустройства выпускников;
- выстраивание непрерывного практико-ориентированного обучения на всех уровнях обучения (бакалавриат, магистратура, докторантура PhD), включая программы дополнительного образования, в т.ч. в рамках сетевого и кооперированного обучения.

#### **Приоритеты развития:**

1. Привлечение абитуриентов: *расширение географии, повышение качественного состава и использование современных инструментов привлечения.*
2. Стратегическое партнерство и сетевое взаимодействие с зарубежными вузами-партнерами и работодателями.
3. Ориентация образовательного процесса на требования работодателей и профессиональные стандарты, а также интеграцию с научным процессом и инновационной деятельностью.
4. Создание эффективной системы полноценного трудоустройства выпускников.
5. Обеспечение экономической эффективности образовательного процесса без потери качества.
6. Широкомасштабное внедрение дистанционных технологий в учебный процесс.
7. Значительное увеличение доли доходов от дополнительного образования и привлечения иностранных студентов и соискателей в бюджете



ТНУ, развитие востребованной и конкурентоспособной системы дополнительного профессионального образования.

## **5.2. Наука и инновации**

**Стратегическая задача:** повысить эффективность научноинновационной деятельности по приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники в Республике Таджикистан

### ***Приоритеты развития***

1. Укрепление позиции Таджикского национального университета как ведущего научного центра в стране и регионе.

2. Увеличение доли профессорско-преподавательского состава, докторантов и магистров, участвующих в выполнении фундаментальных и прикладных научных исследований.

3. Создание условий для привлечения инвестиций в научную деятельность университета. Увеличение количества финансируемых научных проектов и программ, путем диверсификации доходной части бюджета, в т.ч. за счет развития хоздоговоров на оказание технических услуг, проведения социологических и маркетинговых исследований, оказания экспертных и консультационных услуг, тем самым, увеличить объемы НИР и ОКР.

4. Стимулирование развития приоритетных научных направлений, определенных Правительством Республики Таджикистан, Ученым советом университета, включая работы по материально-техническому и организационному обеспечению научных исследований.

5. Увеличение количества авторских свидетельств, патентов и научных публикаций в международных изданиях с импакт-фактором, входящих в международные наукометрические базы, тем самым, укрепление международного научного авторитета университета.

6. Эффективное внедрение результатов научно-исследовательских работ в учебный процесс в целях повышения качества образования.

7. Развитие системы трансфера технологий.

8. Координация и сопровождение научно-исследовательских и изобретательных работ ученых Таджикского национального университета.

9. Развитие междисциплинарных научных исследований и организация конкурсной поддержки междисциплинарных научных проектов.

10. Сопровождение выполнения фундаментальных и прикладных исследований по приоритетным направлениям науки и техники.

11. Организация научной экспертизы для проведения и участия во внутривузовских и республиканских конкурсах.

12. Реорганизация структуры научной части Таджикского национального университета с целью более эффективного осуществления инновационной активности ученых университета.

### **5.3. Управление и кадры**

**Стратегическая задача:** Повысить эффективность системы управления ТНУ за счет:

- использования и совершенствования современных технологий управления, стратегического менеджмента и менеджмента качества;
- повышения финансовой устойчивости ТНУ и экономической эффективности основных процессов.

**Приоритеты развития:**

1. Совершенствование системы управления и планирования (*оперативного и стратегического*).
2. Развитие кадрового потенциала.
3. Развитие системы эффективного бюджетирования на основе делегирования полномочий и ответственности (*саморегулируемый бюджет саморазвития*).

### **5.4. Инфраструктура**

**Стратегическая задача:** обеспечить оптимальные условия обучения и работы студентов и сотрудников ТНУ путем полного завершения возведения объектов «Студенческого городка ТНУ» по международным стандартам, а также посредством сотрудничества с ведущими предприятиями и организациями. **Приоритеты развития:**

1. Развитие университетского кампуса с комфортными и безопасными условиями обучения и работы.
2. Модернизация и развитие информационных систем ТНУ и обеспечение качества сервисных функций для студентов и сотрудников на уровне мировых стандартов.

### **5.5. Маркетинг, воспитательная и внеучебная деятельность**

**Стратегическая задача:** построить результативную систему маркетинга ТНУ для расширения географии и территории влияния в регионе Центральная Азия, включая Афганистан, привлечения дополнительных средств на развитие Университета. **Приоритеты развития:**

1. Эффективный маркетинг на внутреннем и региональном (Центральная Азия, включая Афганистан) рынке, активное позиционирование и продвижение бренда ТНУ.

2. Развитие фандрайзинга на основе налаживания системы взаимодействия с выпускниками и партнерами ТНУ.

3. Обеспечение международной интеграции и интернационализации научного и образовательного процесса.

4. Совершенствование корпоративной культуры.

**Ключевые мероприятия стратегического развития ТНУ:**

1. Совершенствование учебного процесса и его интеграция в системе «наука-образование-производство».

2. Улучшение учебно-методического, информационного и материальнотехнического обеспечения образовательного процесса.

3. Интенсификация научно-исследовательской и инновационной деятельности университета на всех уровнях.

4. Дальнейшая интернационализация образования и научной деятельности.

5. Формирование полноценной системы непрерывного образования.

6. Развитие кадрового потенциала университета.

7. Совершенствование системы управления и диверсификация бюджетного процесса в ТНУ.

8. Развитие университетской инфраструктуры.

## **VI. Основные инструменты и принципы реализации Стратегии развития ТНУ**

Основными инструментами реализации «Стратегии развития ТНУ на период до 2025» года являются:

- ежегодно разрабатываемые дорожные карты по ключевым направлениям Стратегии развития ТНУ;
- мониторинг исполнения мероприятий дорожных карт;

➤ анализ выполнения ежегодных мероприятий и актуализация задач на следующий год.

Стратегия развития ТНУ, ежегодные дорожные карты мероприятий, анализ исполнения и актуализация задач по реализации Стратегии принимаются решением Ученого совета ТНУ.

Ниже приведены основные принципы, заложенные в основу формирования Стратегии развития ТНУ, ее контроля и управления.

### **1. Принцип разделения на мероприятия текущего функционирования и стратегии развития**

Для управления текущим функционированием характерен процессный подход, а для управления развитием – проектный.

Мероприятия, направленные на поддержание текущих процессов, являются мероприятиями текущего функционирования и не должны включаться в Стратегию развития.

В стратегию развития включаются только проекты, направленные на решение стратегических задач, в том числе модернизацию основных университетских процессов.

### **2. Принцип ориентированности на решение стратегических задач**

Все мероприятия Стратегии развития должны быть ориентированы на решение стратегических задач и реализацию стратегических приоритетов, выделенных на основе SWOT-анализа.

### **3. Принцип контроля, ответственности и стимулирования**

Контроль за реализацией мероприятий Стратегии развития осуществляет проректор по соответствующему направлению.

Ежегодно проводится детализация Стратегии развития. Проректор по соответствующему направлению осуществляет в течение года постоянный контроль выполнения мероприятий, а также рассматривает предложения по корректировке сроков и объемов финансирования выполнения мероприятий, включенных в дорожную карту Стратегии развития.

За реализацию отдельных мероприятий персональную ответственность несут ответственные исполнители.

Выполнение/невыполнение мероприятий Стратегии развития может материально и морально поощряться/наказываться.

### **4. Принцип оперативного реагирования**

Детализация мероприятий Стратегии развития и объемы финансирования могут корректироваться по ходу их реализации на основе оперативного анализа изменений внешней среды. Решение об изменении детализации и/или объемов финансирования принимается Ученым советом ТНУ.

#### **5. Принцип отчетности**

Результаты реализации, основные итоги, а также промежуточные итоги реализации Стратегии развития подлежат публичному представлению и обсуждению в структурных подразделениях и на Ученом совете ТНУ.

### Дорожная карта реализации ключевых мероприятий стратегического развития ТНУ

№ р/р	Наименование мероприятия	Срок реализации	Ответственный исполнитель	Показатели эффективности и ожидаемые результаты
<b>1.</b>	<b>Совершенствование учебного процесса, ориентированного на потребности рынка труда</b>			
1.1.	Осуществление целевой (бюджетной) подготовки кадров для государственных органов и бюджетных организаций, а также целевой контрактной подготовки для бизнеса	2021-2025 гг.	Первый проректор, проректор по учебной работе, деканы факультетов	-полное (100%) трудоустройство выпускников по специальности
1.2.	Создание базовых кафедр в медицинских учреждениях	2021-2023 гг.	Первый проректор, проректор по учебной работе, декан медицинского факультета	-организация практических занятий; -выполнение курсовых и дипломных работ;
1.3.	Участие в комплексных целевых программах непрерывного образования (ДПО и краткосрочные курсы);	2021-2025 гг.	Первый проректор, проректор по учебной работе, директор ИПКПВУЗРТ, директор лицея	-заключение договоров с вузами РТ на организацию курсов повышения квалификации; -заключение договоров с государственными министерствами и ведомствами, крупными компаниями, ассоциациями предпринимателей (отраслевыми ассоциациями) по организации курсов повышения квалификации и переподготовки кадров; -расширение направлений подготовительных курсов для поступления в вузы;
1.4.	Открытие групп для иностранных граждан	2021-2025 гг.	Первый проректор, проректор по учебной работе, проректор по международным связям	-приём не менее 800 студентов из Афганистана, Казахстана, Кыргызстана, Индии, Туркменистана Узбекистана и др. стран ежегодно.

1.5.	Открытие групп с обучением на двух языках (таджикский-русский, таджикский-английский, таджикский-китайский и т.п.)	2021-2025 гг.	Первый проректор, проректор по учебной работе, деканы факультетов	-внедрение двуязычного обучения по более чем 20 специальностям подготовки.
1.6.	Увеличение образовательных программ уровня бакалавра на английском языке	2021-2025 гг.	Первый проректор, проректор по учебной работе, деканы факультетов	-каждый год внедрить по 2 образовательных программ на английском языке
1.7.	Организация магистерских программ на английском языке	2021-2025 гг.	Первый проректор, проректор по учебной работе, деканы факультетов	-каждый год внедрить по одной образовательной программе на английском языке
1.8.	Содействие в наращивании кадрового потенциала вузов и государственных органов северных провинций Афганистана	2021-2025 гг.	Проректор по международным связям	-заключение новых соглашений с вузами Афганистана и активизация реализации существующих договоров; -прием в магистратуру не менее 100 граждан Афганистана ежегодно; -прием в докторантуру PhD не менее 10 граждан Афганистана ежегодно
1.9.	Содействие в наращивании кадрового потенциала вузов Узбекистана, имеющих группы с таджикским языком обучения	2021-2025 гг.	Проректор по международным связям	-заключение новых соглашений с вузами Узбекистана и активизация реализации существующих договоров; -прием в магистратуру не менее 40 граждан Узбекистана ежегодно; -прием в докторантуру PhD не менее 4 граждан Узбекистана ежегодно

<b>2.</b>	<b>Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение учебного процесса</b>			
2.1.	Расширение функций электронного университета	2021-2025 гг.	Первый проректор, проректор по учебной работе, проректор по науке и инновациям, ЦИТиДО	-разработка образовательных контентов, адаптированных к современным условиям; -оцифрование учебников, учебных пособий и монографий авторов ТНУ, изданных на таджикском языке за весь период; -интегрирование базы электронной библиотеки университета в интернет, введение электронного читательского билета для студентов и ППС университета.
2.2.	Развитие компьютерного обеспечения и компьютерных сетей	2021 г.	Первый проректор, проректор по учебной работе, ЦИТиДО	-ежегодное 10 процентное обновление компьютерного парка; -создание единой общеуниверситетской компьютерной сети; -обеспечение доступности электронных ресурсов ТНУ всем обучающимся и ППС
2.3.	Создание виртуальных лабораторий и их программного обеспечения	ежегодно	Первый проректор, проректор по учебной работе, ЦИТиДО	-создание не менее 1 лаборатории в год; -повышение качества ЭОР;
2.4.	Разработка и внедрение 3Dтехнологий в учебном процессе	ежегодно	Первый проректор, проректор по учебной работе, проректор по науке и инновациям, ЦИТиДО	- разработка 3D-моделей и их использование в учебном процессе



2.5.	Развитие дистанционных образовательных технологий	ежегодно	Первый проректор, проректор по учебной работе, проректор по науке и инновациям, проректор по экономическим и социальным вопросам, ЦИТиДО	-увеличение контингента обучающихся по дистанционной форме обучения; -закупка лицензионного программного обеспечения
2.6.	Создание совместных учебнонаучных лабораторий с научными и образовательными учреждениями республики, ведущими компаниями	ежегодно	Первый проректор, проректор по учебной работе, проректор по науке и инновациям, проректор по экономическим и социальным вопросам	- открытие не менее 1 лаборатории в год; - организация взаимодействия проблемных лабораторий и совместное выполнение НИР (по направлениям)
2.7.	Использование механизмов межсетевого взаимодействия и центров коллективного пользования, уникального научного оборудования	2021-2025 гг.	Первый проректор, проректор по учебной работе, проректор по науке и инновациям, проректор по международным связям, проректор по экономическим и социальным вопросам	- повышение качества образовательного процесса и уровня научных исследований за счет использования механизмов межсетевого взаимодействия, центров коллективного пользования, уникального научного оборудования
<b>3.</b>	<b>Интенсификация научно-исследовательской и инновационной деятельности</b>			

3.1.	Поддержка существующих и развитие новых научных школ (направлений)	2021-2025 гг.	Проректор по науке и инновациям	-увеличение количества публикаций в журналах, индексируемых в информационно-аналитических системах научного цитирования Scopus и Web of Science; -увеличение количества и объема хоздоговорных НИР
3.2.	Увеличение объемов и перечня научно-исследовательских работ, выполняемых по заказу ассоциаций товаропроизводителей, конкретных предприятий, отдельных регионов республики	2021-2025 гг.	Проректор по науке и инновациям	-увеличение объемов и перечня научноисследовательских работ, выполняемых по хоздоговорам на 10%; -участие студентов и аспирантов в научноисследовательских и конструкторских работах, социологических опросах
3.3.	Повышение активности в продвижении научных, инновационных, консультационных и образовательных услуг на внутреннем и международном рынках	2021-2025 гг.	Проректор по науке и инновациям, проректор по международным связям	- увеличение эффективности участия в выставках и конференциях; - активная пропаганда науки, широкое рекламирование результатов образовательного и научно-исследовательского процесса
3.4.	Расширение межвузовских связей, использование возможностей научной кооперации	2021-2025 гг.	Проректор по науке и инновациям, проректор по международным связям	-укрепление сотрудничества с институтами и научными центрами Национальной Академии наук Республики Таджикистан; -реализация совместных проектов в рамках ЕАУ, ААУ, МАШП, а также в рамках соглашений с иными ведущими иностранными образовательными учреждениями и научными центрами.

3.5.	Создание совместных с иностранными компаниями инновационных структур, технопарков	2021-2025 гг.	Проректор по науке и инновациям, проректор по международным связям, деканы факультетов	- создание технопарков и инновационных парков; - создание бизнес-инкубаторов; - создание лабораторий совместно с иностранными компаниями.
<b>4.</b>	<b>Обеспечение международной интеграции и интернационализации</b>			
4.1.	Повышение квалификации и компетентности сотрудников и преподавателей, задействованных в международных проектах	2021-2025 гг.	Проректор по международным связям	-повышение профессиональной компетенции ППС (языковые и коммуникативные компетенции, информационная грамотность, проектная деятельность и т.д.)
4.2.	Участие в международных проектах в области образования, науки и инноваций	2021-2025 гг.	Проректор по международным связям	-реализация совместных образовательных программ и проектов (сетевых и междисциплинарных) с зарубежными вузами
4.3.	Привлечение грантовой поддержки академической мобильности (студенты и ППС)	2021-2025 гг.	Проректор по международным связям	-увеличение академической мобильности (студентов и ППС)
4.4.	Активизация присутствия университета в Интернете	ежедневно	Проректор по науке и инновациям, информационно-аналитический центр	-регулярное размещение и обновление информации на сайте университета на трех языках (таджикский, русский, английский)
4.5.	Расширение присутствия университета в Интернете	2021 гг.	Первый проректор, проректор по учебной работе, проректор по науке и инновациям, проректор по международным связям, ЦИТиДО	-создание страниц сайта университета на китайском, персидском, арабском, французском и немецком языках (размещение базовой информации); -создание официальной страницы ТНУ в социальных сетях Фейсбук, Инстаграм, Твиттер; -перевод официальной переписки всех структурных подразделений университета на <a href="mailto:....@tnu.tj">....@tnu.tj</a>
<b>5.</b>	<b>Развитие кадрового потенциала университета</b>			

5.1.	Закрепление молодых специалистов	2021-2025 гг.	Начальник УКиСР, деканы факультетов, зав.кафедрами	-снижение среднего возраста НПР до 45 лет
------	----------------------------------	---------------	--	---

5.2.	Совершенствование системы мотивации ППС и сотрудников	2021-2025 гг.	Начальник УКиСР, профком	-организация и проведение конкурсов: «Лучший преподаватель ТНУ», «Лучший учёный ТНУ», «Лучший молодой исследователь ТНУ», «Лучший эдвайзер», «Лучший куратор», «Лучший студент», «Образцовый декан» и др.
5.3.	Повышение уровня квалификации ППС ТНУ, преподавателей лицея	2021-2025 гг.	Проректор по международным связям, директор ИПКПВУЗРТ, зав.кафедрами	-приглашение ведущих ученых и специалистов Таджикистана, а также из зарубежных стран; -прохождение курсов повышения квалификации в ведущих вузах СНГ, ШОС и мира в целом
5.4.	Совершенствование системы мониторинга эффективности деятельности ППС	2021-2025 гг.	Начальник УКиСР, зав. отдела мониторинга качества образования, начальник управления науки, начальник управления инноваций, заведующий отдела по воспитательной работе, зав.кафедрами	-повышение оплаты труда с достижением конкретных показателей научно-педагогической, воспитательной и внеучебной деятельности -внедрение эффективных схем контроля деятельности ППС и работников ТНУ

5.5.	Продвижение имиджа ТНУ	2021-2025 гг.	Первый проректор, проректор по учебной работе, проректор по науке и инновациям, проректор по международным связям, проректор по экономическим и социальным вопросам	-презентация образовательных программ ТНУ среди школьников и выпускников колледжей во всех регионах республики; -участие в международных конференциях, симпозиумах, образовательных выставках с докладами и презентациями.
<b>6.</b>	<b>Совершенствование системы управления и диверсифицированный бюджет</b>			
6.1.	Развитие эффективной системы стратегического управления вузом с учетом появления новых управленческих технологий и методов стратегирования, в том числе форсайттехнологий	2021-2025 гг.	проректора по направлениям	- проведение стратегических сессий по вопросам достижения целевых показателей настоящей Стратегии; - актуализация Стратегии развития ТНУ при ежегодном планировании
6.2.	Разработка процедур мониторинга подготовки, принятия и реализации нормативных актов, программ, проектов, касающихся всех сфер деятельности Университета	2021-2025 гг.	проректора по направлениям, отдел мониторинга качества образования	- выполнение аккредитационных показателей, и показателей мониторинга эффективности вузов, других требований, предъявляемых государством к университетам; - разработка и внедрение новых индикаторов системной оценки деятельности университета
6.3.	Обеспечение эффективного доведения миссии, стратегических целей, задач, приоритетов до всего коллектива и общественности	2021-2022 гг.	Проректор по науке и инновациям, деканы факультетов, зав. общего отдела, информационноаналитический центр	- внедрение внутреннего электронного документооборота; - отражение стратегических целей, задач, приоритетов университета и хода реализации «Стратегии развития ТНУ до 2030 г.» в университетской газете «Ба куллаҳои дониш» и на официальном сайте университета.

6.4.	Оптимизация системы управления ТНУ	2021-2025 гг.	Проректор по экономическим и социальным вопросам, проректора по направлениям, плановый отдел	- оптимизация административных структур; - исключение дублирования функций; - внедрение современных технологий управления; - контроль четкости и своевременности выполнения функциональных задач сотрудниками
6.5.	Мобилизация ресурсов университета на достижение показателей стратегического развития	2021-2025 гг.	Проректор по экономическим и социальным вопросам, начальник управления бухгалтерского учета	- выполнение показателей стратегического развития; - оценка хода достижений стратегических показателей
<b>7.</b>	<b>Развитие инфраструктуры университета</b>			
7.1.	Завершение второго этапа возведения кампуса «Студенческий городок ТНУ»	2021-2025 гг.	Проректор по экономическим и социальным вопросам	- строительство блоков «Б» и «В» студенческого общежития №8 на 1096 мест; - завершение строительства, оснащение и ввод в эксплуатацию крытого спортивного комплекса с бассейном;
7.2.	Реализация программы энергосбережения	2021-2022 гг.	Проректор по экономическим и социальным вопросам	- обеспечение центрального теплоснабжения во всех учебных корпусах и общежитиях университета; - приобретение и использование исключительно энергосберегающих приборов и оборудования; - завершение работ по освещению территории «Студенческого городка» и подсветки зданий с применением солнечных батарей

**Динамика целевых показателей эффективности развития ТНУ на 2021-2025 гг.**

	Целевые показатели	Единица измерения	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
<b>I. Показатели качества образовательной деятельности (мониторинговые показатели)</b>							
1.	Удельный вес численности обучающихся в университете (приведенного контингента) по программам магистратуры и докторантуры PhD в общей численности приведенного контингента обучающихся в университете по основным образовательным программам высшего образования	процентов	8	8	9	9	10
2.	Удельный вес численности студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата, специалитета и магистратуры в области естественных, точных и математических наук в общей численности студентов	процентов	11	12	12	13	14
<b>II. Показатели результативности научно-исследовательской и инновационной деятельности (мониторинговые показатели)</b>							
3.	Число публикаций университета, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования:	единиц	1700	1830	1965	2100	2220
	РИНЦ - в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц	130	140	150	160	170
	Scopus и Web of Science - в расчете на 100 научнопедагогических работников	единиц	5	10	15	20	25
4.	Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования:						
	РИНЦ - в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц	80	90	100	110	120
	Scopus и Web of Science - в расчете на 100 научнопедагогических работников	единиц	5	8	10	15	20

<b>III. Показатели интернационализации и международного признания (мониторинговые показатели)</b>							
5.	Удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	процентов	2	2	3	4	5
6.	Численность зарубежных ведущих профессоров, преподавателей и исследователей, работающих в университете не менее 1 семестра	человек	26	28	30	34	36
7.	Численность ППС, прошедших курсы повышения квалификации в зарубежных вузах	человек	5	10	12	15	20
<b>IV. Показатели финансово-экономической устойчивости университета (мониторинговые показатели)</b>							
8.	Доля доходов университета из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения (деятельности) университета	процентов	61,0	61,5	62,0	62,5	63,0
9.	Доходы университета из всех источников в расчете на одного научно-педагогического работника, в год	сомони	75 403,00	79 927,00	84 722,00	89 806,00	95 194,00
10.	Отношение средней заработной платы научно-педагогических работников в университете (из всех источников) к средней заработной плате в регионе (г. Душанбе)	раза	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7



### **Список аббревиатур и сокращений**

ААУ – Азиатская ассоциация университетов

ГОС – Государственный образовательный стандарт

ДПО – Дополнительное профессиональное образование

ЕАУ – Евразийская ассоциация университетов

ИПКПВУЗРТ – Институт повышения квалификации преподавателей высших учебных заведений Республики Таджикистан при ТНУ

МАШП – Международная академия «Шелкового пути»

НПР – Научно-педагогические работники

ПО – Программное обеспечение

ТНУ – Таджикский национальный университет

УКиСР – Управление кадрами и специальных работ

ЦИТиДО – Центр информационных технологий и дистанционного образования

ЦИЯ – Центр изучения языков

ЭОР – Электронный образовательный ресурс

