



ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - LUẬT

**KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - LUẬT
GIAI ĐOẠN 2021-2025,
TẦM NHÌN 2035**

Thành phố Hồ Chí Minh, tháng 10 năm 2021

MỤC LỤC

PHẦN 1	4
SỨ MỆNH, TÂM NHÌN, TRIẾT LÝ GIÁO DỤC, GIÁ TRỊ CỐT LÕI.....	4
1.1 Sứ mệnh.....	4
1.2 Tâm nhìn	4
1.3 Giá trị cốt lõi	4
PHẦN 2	5
ĐÁNH GIÁ KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC 2016 – 2020	5
2.1 Kết quả triển khai Chiến lược giai đoạn 2016 - 2020.....	5
2.1.1 Chiến lược 1: Đổi mới mô hình quản trị đại học theo hướng hiện đại	5
2.1.2 Chiến lược 2: Phát triển đội ngũ	6
2.1.3 Chiến lược 3: Chất lượng đào tạo đạt chuẩn khu vực ASEAN và quốc tế.....	7
2.1.4 Chiến lược 4: Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu khoa học	10
2.1.5 Chiến lược 5: Phát triển nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất gắn với mô hình tự chủ tài chính 13	
2.1.6 Chiến lược 6: Phát triển quan hệ đối ngoại	16
2.2 Một số hạn chế trong quá trình triển khai.....	18
PHẦN 3	33
BỐI CẢNH VÀ THỰC TRẠNG	33
3.1 Bối cảnh quốc tế và trong nước.....	33
3.2 Thực trạng Trường Đại học Kinh tế-Luật.....	35
3.2.1 Điểm mạnh	35
3.2.2 Điểm yếu	36
3.2.3 Cơ hội	36
3.2.4 Thách thức	37
PHẦN 4	38
KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC GIAI ĐOẠN 2021-2025, TÂM NHÌN 2035.....	38
4.1 Cơ sở pháp lý xây dựng Chiến lược.....	38
4.2 Mục tiêu trọng tâm giai đoạn 2021 - 2025, tầm nhìn 2035	39
4.3 Các nhóm chiến lược.....	39
3.3.1 Chiến lược 1: Chuyển đổi mô hình quản trị đáp ứng yêu cầu tự chủ đại học trong kỷ nguyên số.....	39
3.3.2 Chiến lược 2: Đào tạo nhân lực đạt chuẩn quốc tế có năng lực làm việc trong môi trường toàn cầu	41
3.3.3 Chiến lược 3: Đẩy mạnh hoạt động khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo	43

3.3.4	Chiến lược 4: Chủ động hợp tác và nâng cao hình ảnh	45
3.3.5	Chiến lược 5: Phát triển và quản trị nguồn lực tài chính	46
3.3.6	Chiến lược 6: Phát triển cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo và nghiên cứu trong kỷ nguyên số.....	47
4.4	Điều kiện triển khai.....	49
4.5	Phân tích và quản lý rủi ro.....	52
PHẦN 5		59
TỔ CHỨC THỰC HIỆN		59

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch giai đoạn 2021 - 2025

Phụ lục 2: Danh mục các dự án, đề án phục vụ Chiến lược giai đoạn 2021 - 2025

Phụ lục 3: Dự trù kinh phí và nguồn thu kế hoạch giai đoạn 2021 - 2025

Phụ lục 4: Kế hoạch hành động giai đoạn 2021 – 2025

PHẦN 1

SỨ MỆNH, TÂM NHÌN, TRIẾT LÝ GIÁO DỤC, GIÁ TRỊ CỐT LÕI

1.1 Sứ mệnh

Thúc đẩy sự phát triển và tiên bộ xã hội thông qua nghiên cứu, đào tạo và cung ứng dịch vụ chất lượng cao trong lĩnh vực kinh tế, kinh doanh và luật.

1.2 Tâm nhìn

Đến năm 2035, Trường Đại học Kinh tế - Luật trở thành:

- Trường đại học định hướng nghiên cứu trong kỷ nguyên số.
- **Cơ sở đào tạo đạt chuẩn quốc tế, được xếp hạng trong số các trường đại học có uy tín**, người học có tầm nhìn chiến lược và tư duy sáng tạo, đủ năng lực làm việc trong môi trường toàn cầu.
- Một trong những trung tâm nghiên cứu khoa học và tư vấn chính sách hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực kinh tế, kinh doanh và luật.

1.3 Giá trị cốt lõi

Trường coi trọng và đề cao tính “thống nhất, vượt trội và tiên phong”.

“Thống nhất – Vượt trội – Tiên phong”

“Unity - Excellence - Leadership” (UEL)

- **Thống nhất:** Viên chức, người lao động và người học thống nhất nhận thức về sứ mạng, tầm nhìn, triết lý giáo dục và giá trị cốt lõi của trường Đại học Kinh tế - Luật; thống nhất trong tính hệ thống của ĐHQG-HCM; thống nhất tư duy cho mục tiêu sáng tạo; thống nhất trong văn hoá hợp tác và chia sẻ; thống nhất trong hành động và sự cống hiến để tạo dựng giá trị, hướng đến mục tiêu, tầm nhìn và sứ mạng.

- **Vượt trội:** Vượt trội trong nghiên cứu hàn lâm và ứng dụng phục vụ cộng đồng thông qua những đóng góp tích cực và giá trị cho quá trình hoạch định chính sách, xây dựng và triển khai chiến lược phát triển kinh tế-xã hội của Việt Nam, trong công bố quốc tế. Vượt trội thông qua việc khẳng định chất lượng đào tạo và kiểm định chất lượng quốc tế đối với các chương trình đào tạo nhằm đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động và xếp hạng đại học trong kỷ nguyên số

- **Tiên phong:** Tiên phong trong đổi mới quản trị đại học và chuyển đổi số trường đại học. Tiên phong nghiên cứu, đào tạo liên ngành kinh tế, kinh doanh, luật và kết nối với khối ngành công nghệ để tạo ra giá trị vượt trội cho người học và góp phần khẳng định uy tín, vị thế của ĐHQG-HCM và nhà trường.

PHẦN 2

ĐÁNH GIÁ KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC 2016 – 2020

2.1 Kết quả triển khai Chiến lược giai đoạn 2016 - 2020

2.1.1 Chiến lược 1: Đổi mới mô hình quản trị đại học theo hướng hiện đại

Mục tiêu cụ thể 1. Hoàn thiện mô hình, cơ cấu tổ chức của Trường theo hướng tự chủ đại học

Triển khai các hoạt động theo Kế hoạch chiến lược 2016 - 2020 đã được ĐHQG-HCM phê duyệt, Trường chủ động triển khai các hoạt động để xây dựng và hoàn thiện mô hình trường đại học thân thiện, tích cực, năng động và sáng tạo, phù hợp với xu thế tự chủ đại học cũng như đáp ứng nhu cầu xã hội trong giai đoạn mới.

- Từ năm 2016 đến năm 2020, Trường tổ chức rà soát, tái cấu trúc cơ cấu tổ chức của Trường theo hướng thành lập mới, nâng cấp, chia tách một số đơn vị trên cơ sở phân công lại và giao nhiệm vụ của các đơn vị một cách hợp lý hơn.

- Nhằm thực hiện đồng bộ xác định khung năng lực, mô tả công việc đối với từng vị trí việc làm, Trường đã triển khai xây dựng Đề án vị trí việc làm, đó là cơ sở để các đơn vị trực thuộc và thuộc Trường có kế hoạch trong việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý nguồn nhân lực phù hợp và hiệu quả.

- Tiến hành thành lập Hội đồng Trường và đã được Hội đồng ĐHQG-HCM công nhận. Việc thành lập Hội đồng Trường là điều kiện bắt buộc để tiến đến thực hiện tự chủ đại học. Hội đồng Trường sẽ thực hiện nhiệm vụ quản trị, giám sát hoạt động của Trường cũng như quyết định những vấn đề chiến lược của Trường.

- Trường đã thông qua chủ trương thành lập Công ty TNHH MTV Kinh tế - Luật và thành lập Viện Pháp luật quốc tế và So sánh trên cơ sở nâng cấp Trung tâm Pháp luật Hoa kỳ. Việc thành lập 02 đơn vị mới này nhằm xây dựng mô hình doanh nghiệp trong trường đại học và tiếp tục thúc đẩy hoạt động nghiên cứu khoa học lĩnh vực luật.

- Trường đã tiến hành nghiên cứu, xây dựng phương án tự chủ đại học từ năm 2017. Đề án đổi mới cơ chế hoạt động của Trường Đại học Kinh tế - Luật đã được Hội đồng ĐHQG-HCM thông qua và chính thức triển khai từ năm 2021.

Mục tiêu cụ thể 2. Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp

- Tích cực triển khai hoạt động tin học hóa các hoạt động quản trị trong Trường, sử dụng hiệu quả phần mềm Human Resources Management, e-office,... cải cách thủ tục hành chính theo hướng thuận tiện cho viên chức và người lao động.

- Ban Giám hiệu Trường và Ban Thường vụ Công đoàn Trường đã ký kết văn bản số 20/CD-ĐHKTL ngày 07/3/2018 thỏa thuận mối quan hệ giải quyết công việc giúp cho việc trao đổi, chia sẻ thông tin giữa cấp chính quyền với tổ chức chính trị - xã hội được thuận tiện và kịp thời.

2.1.2 Chiến lược 2: Phát triển đội ngũ

Mục tiêu cụ thể 1. Thu hút, tuyển chọn đội ngũ có trình độ chuyên môn cao

- Công tác tuyển dụng mới và thu hút nhân sự có trình độ được chú trọng. Hàng năm, Trường đều lên kế hoạch tổ chức tuyển dụng viên chức, căn cứ theo vị trí việc làm đã được phê duyệt và nhu cầu của đơn vị. Giai đoạn 2016 - 2020 đã tuyển 58 giảng viên, trong đó phó giáo sư là 02 người, tiến sĩ là 13 người, thạc sĩ là 43 người. Số chuyên viên được tuyển dụng là 49 người, trong đó thạc sĩ là 12, trình độ đại học là 37.

- Trường xây dựng Quy định thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao từ năm 2018, trong đó ưu tiên tuyển dụng giảng viên có trình độ tiến sĩ trở lên thông qua việc hỗ trợ về thu nhập, cơ sở vật chất (phòng làm việc, máy tính xách tay,...) phục vụ công tác giảng dạy, nghiên cứu khoa học.

- Thực hiện chính sách phát triển tại chỗ và tạo điều kiện viên chức của Trường thay đổi chức danh nghề nghiệp từ chuyên viên, nghiên cứu viên được thi chuyển ngạch giảng viên cho 10 trường hợp với những tiêu chí cụ thể, rõ ràng (chuyên môn, quá trình công tác, nhận thức chính trị...), từ đó tăng cường đội ngũ giảng dạy có kinh nghiệm làm việc thực tế để giảng dạy các môn học liên quan.

Mục tiêu cụ thể 2. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ đáp ứng yêu cầu cao của công việc

- Định kỳ tổ chức đoàn đi tham quan thực tế, học tập kinh nghiệm tại nước ngoài các năm 2016, 2018 (Singapore, Liên bang Nga, Mỹ, Úc, ...).

- Tổ chức lớp đào tạo ngoại ngữ cho giảng viên gắn với định hướng hội nhập, giảng dạy chuyên ngành bằng tiếng Anh. Đội ngũ chuyên viên được tập trung hỗ trợ các lớp tiếng Anh giao tiếp, phục vụ hoạt động kiểm định chất lượng quốc tế.

- Tạo điều kiện và cử chuyên viên, giảng viên tham gia lớp bồi dưỡng quản lý nhà nước chức danh nghề nghiệp chuyên viên, chuyên viên chính; lớp bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm chức danh chuyên viên chính làm cơ sở để giảng viên tham gia thi và xét thăng hạng.

- Căn cứ Đề án đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quy hoạch ĐHQG-HCM giai đoạn 2018 - 2020 của ĐHQG-HCM, trong các năm 2019 và 2020, Trường đã cử nhân sự là

lãnh đạo, quản lý đương nhiệm các đơn vị thuộc Trường, viên chức trong danh sách quy hoạch các chức danh lãnh đạo tham gia:

- Lớp nâng cao năng lực quản trị đại học trong nước và nước ngoài.
- Lớp bồi dưỡng lãnh đạo, quản lý cấp Vụ và tương đương.
- Lớp đào tạo trình độ Cao cấp lý luận chính trị hệ không tập trung.
- Rà soát, hỗ trợ viên chức ứng tuyển các chương trình đào tạo trình độ tiến sĩ trong và ngoài nước.

Mục tiêu cụ thể 3. Thực hiện các chế độ, chính sách đúng, đầy đủ và kịp thời

- Trên cơ sở các quy định của pháp luật, ĐHQG-HCM, nhà trường đã kịp thời cập nhật, điều chỉnh và thực hiện các chế độ, chính sách về lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế để đảm bảo các quyền lợi của viên chức, người lao động.
- Trường cũng định kỳ cập nhật và ban hành quy chế chi tiêu nội bộ phù hợp với quy định hiện hành và nhằm cải thiện thu nhập của viên chức và người lao động toàn Trường. Hàng năm, Trường đều có sự điều chỉnh các mức phúc lợi.
- Từ năm 2018, Trường đã chủ động xây dựng Đề án phân phối thu nhập tăng thêm khi Trường thực hiện tự chủ đại học.

Mục tiêu cụ thể 4. Đánh giá nhân sự công bằng, khách quan, thúc đẩy nâng cao hiệu quả công việc

- Trường triển khai việc xây dựng bộ tiêu chí đánh giá thi đua, khen thưởng tương ứng với từng vị trí việc làm theo hướng đánh giá KPIs, định lượng, công bằng với ứng dụng tin học hóa.
- Triển khai việc điểm danh bằng hình thức quét vân tay đối với CCVC nhằm đảm bảo kỷ luật lao động, đồng bộ kèm theo với các chế tài đối với việc vi phạm kỷ luật lao động.

2.1.3 Chiến lược 3: Chất lượng đào tạo đạt chuẩn khu vực ASEAN và quốc tế

Mục tiêu cụ thể 1. Phát triển các chương trình đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội trong bối cảnh hội nhập

Trường đã thực hiện mở các ngành đào tạo mới trên cơ sở đáp ứng các điều kiện theo quy định và căn cứ trên nhu cầu của xã hội, gồm:

- Mở mới 4 chương trình đại học, 01 chương trình thạc sĩ và 01 chương trình tiến sĩ.
- Trường thực hiện chủ trương đại trà hóa các chương trình chất lượng cao (CLC). Tính đến tháng 6/2021, tất cả các ngành/ chương trình đào tạo đều có chương

trình CLC, đưa tổng số chương trình đào tạo tăng lên 40, trong đó chương trình đại trà là 17, chương trình CLC là 19, chương trình CLC bằng tiếng Anh là 9. Quy mô sinh viên chương trình CLC đạt 35,3% so với quy mô sinh viên chính quy toàn trường.

- Các chương trình liên kết quốc tế: có 5 chương trình đại học với Liên hiệp Anh và 3 chương trình thạc sĩ với Anh và Pháp.

Mục tiêu cụ thể 2. Chuẩn hóa các chương trình đào tạo đạt chuẩn khu vực ASEAN

- Nhà trường đã đăng ký triển khai thực hiện CDIO đối với chương trình trình độ đại học, sau đại học. Triển khai đề án giáo dục 4.0 trên nền tảng CDIO cho Khoa Hệ thống thông tin và Bộ môn Toán (ngành Toán Kinh tế). Đồng thời thực hiện định kỳ rà soát và điều chỉnh chương trình đào tạo năm 2017, 2019; áp dụng cách tiếp cận CDIO và chuẩn AUN-QA trong quá trình xây dựng và điều chỉnh chương trình đào tạo.

- Trường đã ban hành Quy định mở ngành đào tạo đảm bảo việc mở ngành đáp ứng yêu cầu về chất lượng, đảm bảo quyền tự chủ của Trường và Quy định của ĐHQG-HCM, Bộ GD&ĐT.

- Tiến hành đánh giá chính thức cấp chương trình theo AUN-QA: 06 chương trình; đánh giá ngoài nội bộ ĐHQG-HCM: 05 chương trình.

Mục tiêu cụ thể 3. Hoàn thiện công tác quản lý đào tạo chuyên nghiệp

- Trường đã xây dựng và ban hành Quy chế đào tạo đại học (Quy chế 789 năm 2017) giúp vận hành hiệu quả hình thức đào tạo tín chỉ, nhấn mạnh tính linh hoạt đối với hoạt động học tập của sinh viên. Bên cạnh đó, triển khai hoàn thiện phần mềm quản lý đào tạo. Tiến hành cập nhật, ban hành các Quy định về đào tạo sau đại học, thực hiện sổ tay học vụ, cải tiến và chuẩn hoá quy trình tổ chức học – thi đánh giá, tài liệu hướng dẫn viết luận văn (tiêu chuẩn hướng dẫn, đề tài nghiên cứu, tiến độ,...). Hoàn thiện phần mềm quản lý luận văn, luận án nhằm tăng cường công tác quản lý và giám sát tiến độ thực hiện luận văn, luận án của người học.

- Hàng năm, Trường tổ chức tuyển sinh, xét sinh viên đăng ký học song ngành; xúc tiến việc đào tạo song ngành với Trường ĐH Công nghệ thông tin, Trường ĐH Khoa học Xã hội và Nhân văn (ĐHQG-HCM); xây dựng đề án và là trường đầu tiên trong ĐHQG triển khai thực hiện đào tạo song ngành trong ĐHQG-HCM.

- Hoạt động triển khai đồng bộ E-learning và ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động đào tạo đạt được kết quả tốt. Số lượng môn học đã triển khai đồng bộ E-learning tăng từ 20% năm 2017 lên tất cả các môn học vào học kỳ II năm học 2019 – 2020. Việc đẩy mạnh ứng dụng CNTT trong tổ chức và quản lý đào tạo được coi trọng, điều này giúp Trường ứng phó kịp thời, có hiệu quả trước tác động của dịch Covid-19.

- Công tác quản lý và tổ chức đào tạo ngày càng nề nếp, chuyên nghiệp, đáp ứng tốt yêu cầu tăng quy mô đào tạo (chỉ tiêu tuyển sinh năm 2016 là 1450, đến năm 2020 là 2200), tăng chương trình đào tạo, nhất là chương trình CLC, tạo ra những bước phát triển mới trong công tác đào tạo của Trường.

Mục tiêu cụ thể 4. Hoàn thiện môi trường học tập theo chuẩn quốc tế

- Để đáp ứng mục tiêu chung trong việc nâng cao chất lượng đào tạo đạt chuẩn khu vực và quốc tế, Trường đã nhập khẩu và sử dụng giáo trình bằng tiếng Anh của các trường đại học có uy tín trên thế giới. Trong giai đoạn 2016 - 2020 Trường đã xây dựng và vận hành có hiệu quả 4 chương trình đào tạo CLC bằng tiếng Anh, tạo điều kiện tiếp nhận và thu hút sự tham gia học tập của những sinh viên quốc tế đến học, trao đổi sinh viên.

- Nguồn tài liệu, học liệu bằng tiếng Anh được Trường tăng cường, bổ sung vào học liệu phục vụ đào tạo chương trình CLC bằng tiếng Anh. Thư viện Trường được đầu tư mở rộng cả về học liệu và không gian học tập có tính hội nhập.

- Tỷ lệ giảng dạy các môn học chuyên ngành bằng tiếng không ngừng tăng, năm học 2016 - 2017 có 46 lớp học phần giảng dạy chuyên môn bằng tiếng Anh và song ngữ thì đến năm học 2019 - 2020 đã có 98 lớp học phần giảng dạy chuyên môn bằng tiếng Anh, 108 lớp học phần giảng dạy chuyên môn bằng song ngữ. Từ năm 2019, trường đã tuyển sinh và đào tạo chương trình chất lượng cao tăng cường tiếng Pháp, tạo điều kiện mở rộng quan hệ quốc tế với cộng đồng Pháp ngữ.

- Trường chú trọng đến các chương trình ngoại khóa, hoạt động của các câu lạc bộ khoa học và ngoại ngữ; thường xuyên tổ chức các chương trình giao lưu văn hóa, các cuộc thi học thuật với sinh viên quốc tế. Có 13 lớp CLC trong quá trình học đã đi tham quan, kiến tập ở nước ngoài trong năm 2018 và 2019, năm 2020 và 2021 không thực hiện được do tác động của dịch Covid-19.

- Ở các chương trình liên kết quốc tế, Trường đã tổ chức giảng dạy cũng như sử dụng giáo trình tài liệu 100% bằng tiếng nước ngoài (Anh, Pháp), môi trường học tập đa dạng và sinh động hơn nhờ có sự tham gia của các giảng viên đến từ các nước Anh, Pháp, Mỹ, Hàn Quốc ... cũng như nhiều học viên là người nước ngoài trong chương trình như Pháp, Đài Loan, Hàn Quốc, châu Phi...

2.1.4 Chiến lược 4: *Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu khoa học*

Mục tiêu cụ thể 1. Nâng cao năng lực nghiên cứu khoa học cho giảng viên và người học

- Trường tổ chức khoá học bồi dưỡng về phương pháp nghiên cứu khoa học, hỗ trợ CCVC có thêm những kỹ năng nghiên cứu (trung bình 2 khoá/năm), cử CCVC nâng cao trình độ thông qua tham dự các hội thảo/tọa đàm, trao đổi liên quan đến nghiên cứu khoa học trong và nước (trung bình 30 người/năm).

- Để hỗ trợ và chia sẻ kinh nghiệm công bố quốc tế, Trường đã mời các nhà khoa học uy tín trên thế giới trình bày kinh nghiệm trong nhiều lĩnh vực khác nhau: như Tài chính, Toán, Kinh tế học,... Trong giai đoạn 2016-2018, trung bình mỗi năm có 2 buổi báo cáo về kinh nghiệm quốc tế và tổ chức bồi dưỡng “Nâng cao năng lực nghiên cứu, công bố quốc tế cho giảng viên, nghiên cứu viên và người học sau đại học”.

- Trường định kỳ tổ chức chương trình NCKH cho sinh viên dưới hình thức cuộc thi học thuật định kỳ hằng năm: “Nhà khoa học trẻ” Trường Đại học Kinh tế - Luật, qua đó đã có nhiều giải thưởng ở cấp Thành phố và Bộ Giáo dục & Đào tạo (10 giải thưởng cấp Thành phố và 20 giải thưởng cấp Bộ Giáo dục và Đào tạo). Cùng với việc song hành tổ chức hoạt động, Trường cũng khuyến khích sinh viên kết hợp với giảng viên tham gia công bố trên các tạp chí khoa học trong nước và quốc tế. Chính nhờ vậy, đã có những công bố khoa học từ kết quả nghiên cứu được đăng tải trên các tạp chí khoa học uy tín quốc tế: tạp chí khoa học nằm trong danh mục Scopus.

- Thúc đẩy và nâng cao chất lượng hoạt động nghiên cứu khoa học của cán bộ giảng viên trẻ, nghiên cứu sinh và học viên cao học, nhà trường định kỳ tổ chức hội nghị “Nghiên cứu khoa học của cán bộ, giảng viên trẻ và người học sau đại học”, quan đó chọn lựa các bài chất lượng cao đăng tải các tạp chí khoa học.

- Trường chú trọng xây dựng các nhóm nghiên cứu, ĐHQG đã phê duyệt nhóm nghiên cứu mạnh trong lĩnh vực Kinh tế tài chính. Trường đã ban hành quy định nhóm nghiên cứu mạnh cấp trường, và triển khai cho các đơn vị đăng ký thực hiện.

Mục tiêu cụ thể 2. Đẩy mạnh nghiên cứu khoa học và tư vấn chính sách trong lĩnh vực kinh tế, luật và quản lý

- Trường tích cực tham gia thực hiện đề tài các cấp, trong đó giai đoạn 2016-2018 Trường đã được giao 1 đề tài cấp nhà nước thuộc chương trình KX.04/16-20: “*Phát triển nhanh và bền vững: Kinh nghiệm thành công của thế giới và định hướng chính sách của Việt Nam trong điều kiện mới*”, thực hiện trong 36 tháng và được nghiệm thu loại xuất sắc trong năm 2020; giai đoạn 2019 - 2020 Trường đã thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu của Đảng và Nhà nước bao gồm: (1) thực hiện 3 chuyên đề chuẩn bị văn kiện Đại hội Đảng lần thứ XIII do Bộ Kế hoạch và Đầu tư giao được nghiệm thu vào tháng 6/2020 đều đạt kết quả Tốt; (2) thực hiện chuyên đề 19 của Đề án “*Xây dựng Bộ tiêu chí khung nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở nước ta*” do Ban Kinh tế Trung ương giao vào tháng 08/2019. Ngoài ra được sự phê duyệt của ĐHQG-HCM, Nhà trường đã triển khai thực hiện 01 chương trình nghiên cứu trọng điểm gắn liền với nhóm nghiên cứu mạnh tại ĐHQG-HCM.

- Nhà trường đã tham gia thực hiện các đề tài do TP.HCM và các địa phương đặt hàng. Đồng thời số lượng đề tài đăng ký và được nghiệm thu các cấp của Trường không ngừng tăng lên (năm 2017, 2018: 37 đề tài cấp cơ sở, 16 đề tài cấp ĐHQG loại C, 1 đề tài cấp ĐHQG loại B và 3 đề tài phối hợp với địa phương; năm 2019, 2020: 31 đề tài cơ sở, 23 đề tài cấp ĐHQG, 9 đề tài cấp địa phương, đồng thời Trường thực hiện 04 đề tài cấp Bộ).

- Trong giai đoạn qua, hợp tác quốc tế trong NCKH của Trường có những đột phá với những đề tài được thực hiện với sự phối hợp của các tổ chức quốc tế (GIZ, Chính phủ và các trường đại học của Ireland, WTO...).

- Với việc áp dụng các chính sách cần thiết và phù hợp, việc công bố quốc tế đã của Trường gia tăng nhanh. Nếu như những năm đầu giai đoạn chỉ có 10-15 bài báo quốc tế/năm, đến nay đã gấp 6-7 lần và có cơ hội tăng lên.

- Trường triển khai rộng rãi các quan hệ hợp tác trong hoạt động NCKH thông qua phối hợp thực hiện với các đối tác trong và ngoài nước để thực hiện hội thảo với: Ban Kinh tế TW; Bộ Kế hoạch và Đầu tư; Ngân hàng Nhà nước; VFAI - hiệp hội các nhà khoa học tài chính Việt Nam toàn cầu; ICYREB - khối các trường đại học Kinh tế, Quản trị kinh doanh toàn quốc; MITA 2019 (Multimedia Information Technology and Applications 2019 –MITA 2019) phối hợp với Hiệp hội Truyền thông đa phương tiện

Hàn Quốc; Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Học viện chính trị khu vực II,... Trong điều kiện ảnh hưởng dịch Covid-19, Trường đã tiến hành các hội thảo quốc tế online: International Conference for Small & Medium Business – ICSMB 2020; Hội thảo Phát triển nông nghiệp bền vững ở Việt Nam: Kinh nghiệm các quốc gia Châu Á” và 1 Hội thảo Quốc gia (Lựa chọn chính sách phục hồi kinh tế Việt Nam giai đoạn Covid-19),

- Số lượng xuất bản sách giáo trình, chuyên khảo và kỷ yếu Hội thảo có số xuất bản cũng gia tăng nhanh hơn so với kế hoạch, số lượng các phản biện xã hội trên các tạp chí, phương tiện truyền thông của viên chức Trường tăng lên rất nhanh, vượt so với kế hoạch khá nhiều

Mục tiêu cụ thể 3. Xây dựng môi trường nghiên cứu khoa học thuận lợi

- Nhiều quy định về tạo điều kiện nghiên cứu thuận lợi được Trường hoàn thiện, triển khai và mang lại những hiệu quả tích cực: Quy trình quản lý và thực hiện đề tài cấp Trường, Quy định định mức thời gian hoạt động nghiên cứu khoa học đối với giảng viên, Quy định khuyến khích công bố kết quả nghiên cứu trên các Tạp chí quốc tế, Quy định về nghiên cứu khoa học dành cho người học sau đại học, Quy định sở hữu trí tuệ và thương mại hóa các tài sản trí tuệ tại UEL. Bên cạnh việc ban hành các quy định, Trường cũng tiến hành rà soát, điều chỉnh quy định cho phù hợp theo từng năm, giai đoạn. Chính vì vậy, các quy định đã tạo động lực khuyến khích các cán bộ, giảng viên nhà khoa học tích cực tham gia các hoạt động KHCN của Trường.

- Ngoài ra, Trường cũng ký kết các thỏa thuận hợp tác, tham gia cộng đồng tổ chức khoa học công nghệ nhằm tận dụng thế mạnh chung của các bên, đồng thời tổ chức nhiều hoạt động khác nhằm thúc đẩy các hoạt động nghiên cứu tăng cường hợp tác với các đơn vị trong và ngoài nước.

- Đối với hoạt động NCKH dành cho người học: Trường tổ chức các khóa học, chuyên đề bồi dưỡng kiến thức, hỗ trợ sinh viên thực hiện đề tài nghiên cứu khoa học; hỗ trợ kinh phí đối với các đề tài nghiên cứu khoa học của sinh viên được xét chọn tham gia Giải thưởng; khuyến khích và hỗ trợ kinh phí khi các nhóm nghiên cứu sinh viên có sản phẩm công bố khoa học trên các tạp chí chuyên ngành trong và ngoài nước, hội thảo khoa học uy tín. Trường chủ trương tiến hành thành lập vườn ươm sinh viên nghiên cứu khoa học, thành lập câu lạc bộ sinh viên khởi nghiệp...

- Với mục tiêu nâng cấp Chuyên san Kinh tế - Luật và quản lý thành Tạp chí và đạt chuẩn SCOPUS vào năm 2025, chuyên san đã được công nhận là Tạp chí thành

viên của Tạp chí phát triển khoa học và công nghệ của ĐHQG. Hiện tại, Hội đồng chức danh Giáo sư Nhà nước đã nâng điểm cho lĩnh vực kinh tế lên 0.75 và lĩnh vực luật là 0.5.

- Cùng với đó, Trường cũng tiếp tục đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, hệ thống dữ liệu phục vụ nghiên cứu cho các nhà khoa học: đầu tư xây dựng cơ sở dữ liệu từ phòng mô phỏng thị trường tài chính (trung tâm nghiên cứu kinh tế - tài chính), kinh doanh thông minh, nghiên cứu và xây dựng trung tâm phục vụ phân tích, tổng hợp dữ liệu phục vụ nghiên cứu ...

2.1.5 Chiến lược 5: Phát triển nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất gắn với mô hình tự chủ tài chính

Mục tiêu cụ thể 1. Phát triển nguồn lực tài chính

- Trường đã chủ động nghiên cứu, xây dựng Đề án đổi mới cơ chế hoạt động, trong đó tập trung xây dựng cơ chế tự chủ tài chính phù hợp, tạo động lực cho sự phát triển. Sau 03 lần cập nhật và điều chỉnh, Đề án đã được Hội đồng ĐHQG-HCM phê duyệt năm 2020.

- Hàng năm, định kỳ Trường cập nhật và ban hành quy định các khoản thu theo quy định của pháp luật. Song song đó, xây dựng quy trình hướng dẫn thực hiện, quản lý, kiểm soát nguồn thu.

- Hoàn thành xây dựng kế hoạch hoạt động và dự toán chi ngân sách nhà nước (NSNN) năm 2017, 2018, 2019, 2020 và đã báo cáo nhu cầu vốn đầu tư giai đoạn 2019 - 2021.

- Hàng năm triển khai xây dựng dự toán và thực hiện giao dự toán nội bộ cho các đơn vị, tạo sự chủ động về kế hoạch tài chính và thuận lợi cho công tác triển khai, kiểm tra, giám sát tài chính.

- Thực hiện báo cáo kết quả tài chính và công khai tài chính hàng năm thông qua báo cáo định kỳ tại Hội nghị viên chức và người lao động.

- Ngoài các nguồn thu từ ngân sách nhà nước, học phí hệ Đại học chính quy, Trường đã chủ động phát triển các khoản thu từ đào tạo quốc tế, các đề án quốc tế, các khoản thu từ NCKH các cấp...

- Trong điều kiện nguồn ngân sách cấp chi thường xuyên ngày càng giảm, từ 32,8 tỷ đồng năm 2020 xuống còn chưa tới 20 tỷ đồng năm 2020 nhưng tổng nguồn thu của Trường đã tăng từ 148,5 tỷ đồng lên 202,5 tỷ đồng cho phép Trường có điều kiện thực hiện tự chủ đại học.

Mục tiêu cụ thể 2. Gia tăng tỷ trọng nguồn thu ngoài đào tạo

- Hoàn thiện cơ chế khuyến khích cá nhân, đơn vị huy động kinh phí cho nghiên cứu khoa học và huy động nguồn thu từ tài trợ, viện trợ.
- Tạo cơ chế, xây dựng chính sách khuyến khích các đơn vị, cá nhân tìm kiếm, gia tăng tỷ trọng các nguồn thu ngoài đào tạo: đào tạo ngắn hạn, tài trợ, dịch vụ tư vấn, nghiên cứu khoa học, đầu tư, ...
- Tăng cường kênh huy động từ doanh nghiệp cho các hoạt động học thuật, phong trào sinh viên.

Đơn vị tính: triệu đồng

STT	Nội dung báo cáo	2016	2017	2018	2019	2020
I.	Tổng thu KHCCN	1.368	3.623	5.208	4.092	8.874
1	Kinh phí từ NSNN được cấp qua ĐHQG HCM (thu)	800	825	1.565	2.763	3.025
2	Kinh phí từ địa phương cho các đề tài bên ngoài (thu)	568	1.347	2.193	1.329	5.849
3	Kinh phí đề tài cấp nhà nước (thu)		1.450	1.450		
II.	Tài trợ hoạt động	1.040	1.444	1.793	1.657	2.000
III.	Hoạt động đào tạo ngắn hạn	1.209	3.648	4.863	2.426	3.575

Bảng 3. Tổng nguồn thu từ các hoạt động ngoài đào tạo

Mục tiêu cụ thể 3. Gia tăng nguồn thu từ đào tạo chất lượng cao và các hợp tác quốc tế

- Phối hợp hoàn thành xây dựng cơ chế tài chính cho đề án đào tạo chương trình cử nhân CLC, cử nhân tài năng.
- Phối hợp cập nhật, điều chỉnh quy định đào tạo cử nhân chất lượng cao phù hợp với quy định hiện hành và nâng cao hiệu quả hoạt động của chương trình.
- Tiếp tục đẩy mạnh thu hút người học theo chương trình chất lượng cao có tính cạnh tranh với các trường.
- Thúc đẩy hoạt động trao đổi tín chỉ với các chương trình quốc tế.

Đơn vị tính: triệu đồng

STT	Nội dung báo cáo	2016	2017	2018	2019	2020
I	Học phí các lớp CLC	14.089	24.170	41.432	59.266	80.234
II	Học phí liên kết nước ngoài	4.360	4.920	9.294	14.059	9.305

Bảng 4. Nguồn thu CLC và nguồn thu học phí liên kết quốc tế*Mục tiêu cụ thể 4. Phát triển cơ sở vật chất hiện đại đồng bộ, đạt chuẩn*

- Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin theo hướng trường đại học thông minh, đến năm 2020 đã đầu tư và đưa vào sử dụng được các phần mềm: Quản lý công văn và điều hành điện tử, Quản lý tài sản.

- Hoàn thành việc nâng cấp, bổ sung các tính năng phần mềm: Quản lý đào tạo theo học chế tín chỉ đa hệ, Quản lý tài chính, kế toán đại học tích hợp, Quản lý nhân sự tiền lương, Khảo thí, Nghiên cứu khoa học.

- Hạ tầng công nghệ thông tin đã được đầu tư, bổ sung hiện đại, đồng bộ và đạt chuẩn. Hệ thống máy tính có cấu hình cao dùng cho cán bộ - viên chức đáp ứng chuyên ngành, việc thực hành, đào tạo, nghiên cứu.

- Đầu tư xây dựng và phát triển hệ thống học liệu số, thông tin - thư viện theo hướng hiện đại và thông minh. Đến năm 2020, cơ bản đã và đang xây dựng thư viện số và hệ thống thiết bị tự động hóa phục vụ khai thác tài nguyên thông tin trong hoạt động đào tạo và NCKH.

- Tăng cường đầu tư các phòng thí nghiệm, phòng mô phỏng, thực hành chuyên ngành để hiện đại hóa và thực tế hóa công tác giảng dạy, cụ thể: hệ thống máy tính đồng bộ, cấu hình cao, phần mềm hiện đại ...

Mục tiêu cụ thể 5. Hoàn thành đầu tư các hạng mục công trình theo kế hoạch trung hạn

- Hoàn thành đầu tư các hạng mục công trình theo kế hoạch trung hạn gồm: 4 công trình (khối lớp học KTL.B1, khối văn phòng Khoa KTL.B2 thông qua chính sách kích cầu của TP.HCM. Diện tích cây xanh tăng lên trên 60.000 m², trong đó trồng mới gần 800 cây gỗ quý.

- Diện tích khu tập luyện thể dục thể thao hiện nay còn vương vài hộ nhà dân, chưa được ĐHQG-HCM giải tỏa, bàn giao đất trồng nên hạng mục khu tập luyện thể dục thể thao chưa triển khai hoàn thành

2.1.6 Chiến lược 6: Phát triển quan hệ đối ngoại

Mục tiêu cụ thể 1. Tăng cường liên kết quốc tế

- Trường đẩy mạnh việc hợp tác với đối tác quốc tế, công nhận và chuyển đổi chương trình đào tạo đại học, sau đại học (ĐH Deakin – Úc, ĐH ESDES – Pháp, ĐH Lille – Pháp). Hoạt động trao đổi sinh viên, giảng viên, cán bộ quản lý được mở rộng, hiện đang triển khai các dự án Erasmus, Ireland, AUF.

- Trường tiếp tục duy trì liên kết đào tạo sau đại học với cơ chế đồng hướng dẫn, hội đồng bảo vệ chương trình thạc sỹ Luật dân sự và Luật Thương mại quốc tế. Tạo điều kiện, tài chính cho sinh viên, giảng viên tham gia các cuộc thi học thuật, nghề nghiệp quốc tế: Phiên tòa giả định tại Hàn Quốc, Myanmar; Hội thảo Khoa học “Digital Innovation and Hyper- Connected Society tại Chungbuk National University , cuộc thi Creativity Decathlon Global Finals tại Hàn Quốc. ... với kết quả nổi bật : Huy chương Bạc và Huy chương Đồng tại cuộc thi Hòa giải quốc tế tổ chức tại Singapore năm 2020 (International Mediation Singapore ISMG 2020, Gold Medal tại cuộc thi Creativity Decathlon Global Finals, và giải Ba tại cuộc thi Rube Goldberg Machine Contest 2017...)

- Chương trình song bằng trình độ đại học liên kết với các đối tác Pháp dựa trên nền tảng các chương trình chính quy hiện có và các thỏa thuận chuyển tiếp đào tạo được triển khai tốt với số lượng sinh viên quan tâm đăng ký ngày càng tăng. Số sinh viên quốc tế tham gia trao đổi hàng năm trung bình 30-40 em.

- Ứng phó kịp thời với những thay đổi của thế giới trong đại dịch Covid-19, Trường nhanh chóng chuyển đổi các chương trình chuyển đổi tín chỉ và giao lưu học thuật với các đối tác trong khu vực Châu Á và Đông Nam Á sang hình thức kết hợp trực tiếp và trực tuyến thông qua ứng dụng tiên bộ của công nghệ thông tin. Nhờ đó, thu hút được đông đảo sinh viên quốc tế tham gia học tập tại trường thông qua các lớp học “xuyên biên giới”.

- Trường tập trung phát triển và phối hợp với các cơ quan ngoại giao quốc tế để tăng cường các mối quan hệ quốc tế và thúc đẩy phát triển các dự án quốc tế. Kết quả đạt được rất khả quan với 8 dự án quốc tế trong cả giai đoạn và các hỗ trợ khác từ các cơ quan ngoại giao quốc tế.

Mục tiêu cụ thể 2. Đẩy mạnh các mối quan hệ hợp tác với các cơ quan trung ương và địa phương

- Thông qua ĐHQG-HCM, Trường đã thực hiện chương trình đào tạo liên kết với các địa phương, phát huy thế mạnh của Trường trong các lĩnh vực kinh tế, quản lý (Quảng Ngãi, Ninh Thuận, Bến Tre...). Ngoài ra cùng phối hợp thực hiện nghiên cứu, đề án với Hội đồng Lý luận TW, Ban Kinh tế TW, Ngân hàng Nhà nước...

- Các quan hệ với địa phương mới xúc tiến chủ yếu gắn với việc phối hợp triển khai hoạt động nghiên cứu, thực hiện đề án của các tỉnh, thành phố (TP.HCM, Bến Tre, An Giang, Kiên Giang, Bình Dương, Bình Phước...)

Mục tiêu cụ thể 3. Phát triển hợp tác doanh nghiệp

- Tiếp tục duy trì quan hệ với các đối tác chiến lược, truyền thống (Hoa Sen Group, Agribank,...), đồng thời xúc tiến ký kết, hợp tác dài hạn cùng các đơn vị lớn, uy tín (Vietcombank HCM, BIDV Đông Sài Gòn,...). Các hoạt động hợp tác đa dạng: tài trợ, trao học bổng, tuyển dụng – thực tập, tham quan doanh nghiệp, đào tạo ngắn hạn. Số lượng đối tác là doanh nghiệp tăng hàng năm với tổng tài trợ cho các hoạt động ngày càng tăng.

- Xây dựng trang chia sẻ thông tin việc làm, có sự tương tác thường xuyên giữa doanh nghiệp với sinh viên trong hoạt động tuyển dụng thực tập, việc làm thông qua cổng thông tin, các sự kiện đồng tổ chức định kỳ hàng năm... Đây cũng là kênh thông tin có sự tương tác cao và thu hút hiện nay với số lượng doanh nghiệp tham gia lên đến hơn 100 đơn vị/ năm.

- Từ năm 2018 đến nay, Trường đang nghiên cứu và xây dựng các chương trình đào tạo nội bộ thiết kế riêng cho từng doanh nghiệp, điển hình như chương trình với ngân hàng Techcombank, ACB, công ty Samsung ...

Mục tiêu cụ thể 4. Quảng bá danh tiếng của Trường

- Chiến lược truyền thông truyền tải thông điệp của trường đến với đối tượng mục tiêu trong nước được thực hiện bài bản và hiệu quả, tạo sự quan tâm hiệu quả từ công chúng.

- Kế hoạch chiến lược truyền thông đã được Trung tâm Truyền thông và Tư vấn tuyển sinh (CCA) từng bước xây dựng và triển khai toàn diện trong thời gian tới.

- Bộ tiêu chí nhận diện danh tiếng của Trường đang từng bước được xây dựng và lấy ý kiến áp dụng.

2.2 Một số hạn chế trong quá trình triển khai

- Việc bố trí, sắp xếp lại cơ cấu tổ chức của Trường chưa được thực hiện triệt để; chưa thành lập được các đơn vị thực hiện hoạt động kinh tế gắn với thế mạnh của Trường.

- Đề án vị trí việc làm dù đã ban hành nhưng chỉ đang ở mức độ sơ cấp mô tả một số yêu cầu cơ bản cần thiết của từng vị trí công việc, do đó Đề án chỉ mới phục vụ cho hoạt động tuyển dụng theo số lượng nhân sự cần thiết ở từng vị trí việc làm. Các vị trí việc làm cũng chưa thể hiện được tiêu chuẩn, điều kiện năng lực cụ thể, đặc biệt là đối với nhóm vị trí việc làm của giảng viên (đội ngũ quan trọng nhất) và viên chức quản lý. Điều này dẫn đến sắp xếp lại các vị trí việc làm khi Đề án được phê duyệt chưa thực sự hiệu quả và chưa tinh, gọn được đội ngũ.

- Các phần mềm giải quyết công việc hiện nay vẫn chưa bám sát các báo cáo theo quy định hiện hành, phần mềm dễ phát sinh lỗi kèm theo thời gian sửa chữa còn chậm, dẫn đến giải quyết công việc chưa thực sự thuận tiện và nhanh chóng.

- Dù có sử dụng phần mềm trong xử lý công việc hành chính để tiết kiệm thời gian xử lý, giải quyết từng công việc nhưng hệ thống thông tin toàn Trường còn rời rạc, chưa có sự liên kết và chia sẻ thông tin dẫn đến các đơn vị không thể chủ động lấy thông tin cần thiết cho báo cáo mà vẫn cần liên hệ đơn vị phụ trách công việc đó để có thông tin. Ngoài ra, thông tin chưa được tích hợp đồng bộ vào hệ thống chung nên dễ xảy ra tình trạng báo cáo của các đơn vị có sự sai lệch số liệu; từ đó làm hạn chế hoạt động báo cáo, ra quyết định về quản trị của viên chức quản lý.

- Việc điều chỉnh, xây dựng mới các quy trình giải quyết công việc của từng đơn vị cũng như điều chỉnh, bổ sung quy chế, quy định chung thực hiện còn chậm, chưa kịp thời; một số nội dung chưa được quan tâm xây dựng và triển khai như các văn bản phối hợp giữa tổ chức chính trị của Trường (Đảng ủy Trường), cơ quan quản trị của Trường (Hội đồng Trường) với Ban Giám hiệu, ...; nội quy làm việc của viên chức, người lao động đã được ban hành từ 2013 nhưng ít có sự cập nhật để phù hợp với tình hình thực tiễn.

- Chính sách đãi ngộ đối với giảng viên có trình độ cao mặc dù đã được xây dựng, tuy nhiên mức lương đối với các đối tượng này vẫn chưa thực sự hấp dẫn và có sức cạnh tranh. Vị trí địa lý của Trường xa trung tâm Thành phố Hồ Chí Minh cũng là nguyên nhân khách quan khiến việc thu hút nguồn nhân lực nói chung, và nguồn nhân lực chất lượng cao nói riêng chưa thực sự đạt hiệu quả kỳ vọng.

- Công tác đào tạo, bồi dưỡng xây dựng, thực hiện theo các năm có tiến triển mới; tuy nhiên công tác đào tạo chưa thực sự gắn kết với hoạt động giảng dạy (cử nhân tiếng Anh không thể tham gia giảng dạy các môn học tiếng Anh) mà chỉ đang cơ bản

phục vụ hoạt động bổ nhiệm các chức danh nghề nghiệp. Công tác bồi dưỡng chưa liên kết với công tác quy hoạch đội ngũ quản lý, Trường cũng chưa quyết liệt trong việc cử nhân sự tham gia các khoá bồi dưỡng lý luận chính trị để chuẩn bị nguồn nhân sự cho giai đoạn tới; chưa xây dựng được đề án trung và dài hạn với các mục tiêu đào tạo cụ thể để công tác đào tạo, bồi dưỡng được gắn với các hoạt động phát triển đội ngũ một cách hợp lý, khoa học, đảm bảo được tính ổn định và có kế hoạch trong triển khai.

- Hoạt động cử viên chức tham gia đào tạo cao học, trình độ tiến sĩ tại nước ngoài dù đã được tổ chức nghiêm túc và có kế hoạch trong thời gian qua, tuy nhiên vẫn còn số lượng ít sau khi học tập tại nước ngoài không quay trở về nước cũng như chuyển công tác sau khi đi học về, ... dẫn đến ảnh hưởng trong các hoạt động đi kèm như tuyển dụng nhân sự, tài chính, ...

- Do các yếu tố khách quan, tính đến năm 2020, Trường vẫn chưa mở được một số ngành đào tạo mới trình độ đại học, sau đại học như kết quả kỳ vọng đã đặt ra.

- Công tác đánh giá ngoài nội bộ ĐHQG-HCM cấp chương trình theo AUN-QA vẫn còn hạn chế về mặt thời gian; chưa hoàn thành đăng ký thành viên của AACSB; chưa tiến hành lộ trình đăng ký kiểm định AUN-QA với các ngành sau đại học.

- Số sinh viên đăng ký học song ngành giữa các ngành của Trường cũng như với các thành viên trong hệ thống ĐHQG-HCM còn hạn chế.

- Công tác đào tạo các chương trình sau đại học chưa đạt được kết quả như kỳ vọng trong việc triển khai giảng dạy các môn học chuyên ngành bằng tiếng Anh.

- Công tác tuyển sinh cho các chương trình LKQT vẫn chưa thật hiệu quả do sự cạnh tranh từ các cơ sở đào tạo khác cũng như sự đầu tư chưa đủ mạnh. Ngoài ra, do kinh phí đầu tư khá cao nên hệ thống quản lý đào tạo cho các chương trình này vẫn còn thủ công.

- Giáo trình, tài liệu phục vụ đào tạo chương trình chất lượng cao bằng tiếng Anh còn ít, nhiều hạn chế

- Đội ngũ giảng viên cán bộ khoa học đầu ngành còn nhiều hạn chế về số lượng, bên cạnh đó chất lượng cũng không đồng đều nên việc đảm bảo hoàn thiện các chỉ tiêu chiến lược còn nhiều khó khăn, đặc biệt là chỉ tiêu về số bài công bố trên tạp chí khoa học trong nước và quốc tế.

- Chưa hình thành được nhiều nhóm nghiên cứu mạnh tập trung vào việc tham gia đầu thầu thực hiện các đề tài, nhiệm vụ KHCN của bộ, ngành, Nhà nước, các địa phương cũng như tìm kiếm các nguồn tài trợ quốc tế; chính sách hình thành nhóm nghiên cứu mạnh cấp trường đã được ban hành nhưng chưa được triển khai thực sự và dường như chưa thu hút sự quan tâm của nghiên cứu viên, giảng viên và người học.

- Chưa khai thác tốt các mối quan hệ của trường với các cơ quan Chính phủ, chính quyền địa phương, doanh nghiệp để triển khai các chương trình hợp tác nghiên cứu mang tính ứng dụng nhằm tư vấn, phản biện; việc liên kết với các đối tác quốc tế đã được mở rộng, tuy nhiên việc tận dụng các cơ hội từ đối tác này còn nhiều hạn chế do khả năng của giảng viên về ngoại ngữ và phương pháp nghiên cứu

- Mặc dù có nhiều nỗ lực trong việc xây dựng các quy định, chính sách hỗ trợ nghiên cứu và tạo điều kiện, môi trường nghiên cứu thuận lợi, tuy nhiên việc lấy ý kiến của các đối tượng liên quan gặp nhiều khó khăn nên một số quy định ban hành còn chưa được sự hưởng ứng tốt từ phía người lao động

- Đề án đổi mới cơ chế hoạt động và tự chủ tài chính chưa được phổ biến rộng rãi trong cán bộ, viên chức và người lao động dẫn đến việc viên chức, người lao động chỉ nghe nói đến tự chủ nhưng không hình dung được một cách rõ ràng tự chủ những nội dung nào, tình hình tài chính của Trường sẽ ảnh hưởng tiêu cực, tích cực ra sao, những triển vọng và thách thức khi chuyển sang tự chủ để có những đồng thuận với các chủ trương của Trường và có niềm tin về triển vọng tốt đẹp của tự chủ để yên lòng làm việc và cống hiến.

- Chưa xây dựng được khung phân tích và hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tài chính cho Trường.

- Tỷ trọng nguồn thu ngoài đào tạo chưa gia tăng đáng kể. Các hoạt động đào tạo ngắn hạn, dịch vụ tư vấn, nghiên cứu khoa học chưa mang lại nguồn thu đáng kể cho Trường. Hoạt động nghiên cứu khoa học thực ra chủ yếu mang lại nguồn thu cho các nhóm/cá nhân thực hiện đề tài.

- Chưa xây dựng cơ chế hoạt động cho các đơn vị dịch vụ theo mô hình đơn vị hạch toán độc lập

- Nguồn kinh phí để thực hiện kế hoạch đầu tư, phát triển cơ sở vật chất còn hạn chế sau khi hoàn thành đầu tư hạng mục KTL.B1, hạng mục KTL.B2. Theo kế hoạch đầu tư trung hạn đến nay Trường vẫn chưa được NSNN giao kế hoạch vốn đầu tư để thực hiện các hạng mục theo quy hoạch 1/500 được duyệt.

- Công tác đền bù giải phóng mặt bằng của Trường vẫn chưa hoàn thành, do đó cần đẩy nhanh tiến độ cho công tác này để thuận tiện cho công tác xây dựng, quản lý và đề xuất ĐHQG-HCM có giải pháp thúc đẩy.

- Trường gặp khó khăn trong đàm phán thừa nhận chuyên đổi tín chỉ/chuyển tiếp, đồng hướng dẫn trong đào tạo đại học, sau đại học do các nguyên nhân: các môn chuyên ngành luật được giảng dạy bằng tiếng Anh rất hạn chế, thiếu mô tả đề cương môn học/chương trình đào tạo bằng tiếng Anh hoặc các mô tả chưa theo mẫu thống nhất, tất cả các chương trình sau đại học hoàn toàn chưa được giảng dạy bằng tiếng Anh.

- Đối với đào tạo song bằng, việc cấp phát văn bằng cho sinh viên quốc tế theo học chương trình chính quy chưa được tháo gỡ, đồng thời, quy định về giới hạn số lượng tín chỉ tối đa được công nhận từ các trường đối tác hạn chế đáng kể sự quan tâm từ người học.

- Đại dịch Covid-19 ảnh hưởng không nhỏ đến việc triển khai các kế hoạch đoàn ra và đoàn vào.

- Hợp tác với địa phương còn chưa được quan tâm đầu tư, thực hiện do những hạn chế về kinh phí, thiếu sự chủ động của các Khoa, bộ môn và đơn vị phụ trách; hoạt động quan hệ doanh nghiệp còn chủ yếu phụ thuộc mối quan hệ cá nhân, chưa có những phát triển đột phá. Các phương pháp kết nối doanh nghiệp với người học chậm đổi mới.

- Nhân sự phụ trách hoạt động truyền thông, quan hệ doanh nghiệp có nhiều biến động, ảnh hưởng ít nhiều đến việc duy trì hoạt động, củng cố quan hệ với các đối tác chiến lược, lâu năm.

ĐÁNH GIÁ CHỈ TIÊU THỰC HIỆN KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC GIAI ĐOẠN 2016 – 2020

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Kết quả kỳ vọng (2020)	Kết quả giữa kỳ (3/2019)	Kết quả thực tế (2020)	Nguyên nhân chưa đạt	Ghi chú
1	1.1 Tỷ lệ giảng viên có học vị tiến sĩ/Tổng số giảng viên cơ hữu	40%	28,77%	32,43%	Nhân sự chuyển công tác theo nguyện vọng đến cơ sở giáo dục đại học khác; GV thực hiện NCS quá hạn	
	1.2 Số lượng giảng viên đạt học vị tiến sĩ/năm	10 tiến sĩ/năm	05 TS/năm	05 TS/năm	Quy trình đào tạo tiến sĩ của một số ngành chưa chặt chẽ; hầu hết viên chức tham gia dưới hình thức không tập trung, chưa có những hình thức chế tài hiệu quả.	
	1.3 Tỷ lệ cơ cấu giảng viên/viên chức, NLD toàn Trường	70%	58,52%	60,66%	Thành lập mới một số đơn vị có chức năng nghiên cứu khoa học và hỗ trợ đào tạo làm tăng vị trí việc làm.	
	1.4 Tỷ lệ chuyên viên, nhân viên, NLD/ viên chức, NLD toàn Trường	30%	35%	39,34% Đã hoàn thành	(TT pháp luật Hoa Kỳ, TT nghiên cứu kinh tế tài chính và ngân hàng, TT truyền thông và tư vấn tuyển	

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Kết quả kỳ vọng (2020)	Kết quả giữa kỳ (3/2019)	Kết quả thực tế (2020)	Nguyên nhân chưa đạt	Ghi chú
					sinh...). Một số khoa không quyết liệt trong tuyển dụng.	
	1.5 Tỷ lệ CCVC được bồi dưỡng, đào tạo nâng cao trình độ hàng năm	40%/năm	37,6%	37,84%	Tình hình dịch Covid-19 năm 2020 làm các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng bị hoãn.	
	1.6 Xây dựng đề án phân phối thu nhập tăng thêm	01 đề án	Chưa đạt	Chưa đạt	Chờ ĐHQG-HCM phê duyệt Đề án đổi mới cơ chế hoạt động sẽ tiếp tục xây dựng	Đã được phê duyệt Đề án đổi mới cơ chế hoạt động tháng 08/2020
2	2.1 Đề án vị trí việc làm	01 đề án	01 đề án	Đã hoàn thành		
	2.2 Quy định phối hợp công việc giữa các đơn vị (<i>Quy định chức năng và nhiệm vụ các phòng, đơn vị phục vụ</i>)	01 quy định	01 quy định	Đã hoàn thành		
	3.1 Chương trình đào tạo ở bậc đại học giảng dạy hoàn toàn bằng tiếng Anh	6 chương trình	4 chương trình	4 chương trình		
	3.2 Chương trình đào tạo liên kết quốc tế bậc đại học	4 chương trình	4 chương trình	Đã hoàn thành		2 đối tác UoG, BCU

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Kết quả kỳ vọng (2020)	Kết quả giữa kỳ (3/2019)	Kết quả thực tế (2020)	Nguyên nhân chưa đạt	Ghi chú
3	3.3 Chương trình đào tạo liên kết quốc tế bậc sau đại học	4 chương trình	2 chương trình	2 chương trình		2 đối tác Paris2 Assas, Paris1
	3.4 Số lượng chương trình đào tạo đại học được đánh giá ngoài nội bộ cấp ĐHQG	9 chương trình	3 chương trình	4 chương trình		
	3.5 Số lượng chương trình đào tạo đại học được kiểm định theo chuẩn AUN-QA	8 chương trình	4 chương trình	6 chương trình		
	3.6. Số chương trình đào tạo sau đại học triển khai theo CDIO	1 chương trình	1 chương trình	Đã hoàn thành		
4	4.1 Tỷ lệ chi cho hoạt động khoa học công nghệ/tổng chi cho các hoạt động hằng năm	20%	14.144.918.000/152.453.133.941 = 9,28%	19,160,882,723 /132,094,932,191= 14,5%		
	4.2 Thời gian hoạt động nghiên cứu khoa học của giảng viên cơ hữu/tổng thời gian làm việc	50%	25,671/34,393 = 74,6%	27,853/34,650 = 80,38%		

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Kết quả kỳ vọng (2020)	Kết quả giữa kỳ (3/2019)	Kết quả thực tế (2020)	Nguyên nhân chưa đạt	Ghi chú
	4.3 Tỷ lệ giảng viên, nghiên cứu viên cơ hữu tham gia NCKH có bài báo, công trình công bố trên các tạp chí KH chuyên ngành trong và ngoài nước hằng năm	50%	39,81%	43,5%		Năm 2019: 86/216 Năm 2020: 94/216
	4.4 Tỷ lệ số bài báo quốc tế/giảng viên	0.15	0,217	0,328		Năm 2019: 47/216 Năm 2020: 71/216
	4.5 Mỗi ngành đào tạo có ít nhất 1 nhóm giảng dạy - nghiên cứu đảm bảo kết hợp chặt chẽ giữa đào tạo, NCKH và chuyển giao công nghệ	5	11	20		
	4.6 Tỷ lệ giảng viên cơ hữu thực hiện đầy đủ nhiệm vụ NCKH và có kết quả theo quy định hiện hành đối với các chức danh GV tương ứng	80%	76%	91.49%		

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Kết quả kỳ vọng (2020)	Kết quả giữa kỳ (3/2019)	Kết quả thực tế (2020)	Nguyên nhân chưa đạt	Ghi chú
	4.7 Kinh phí từ nguồn thu học phí để hỗ trợ hoạt động nghiên cứu khoa học của sinh viên	4%	3%	4.94%		CT NCKH sinh viên: 602.240.000 CT HT người học: 275.000.000 CT NCKH CLC-CNTN: 6.290.442.500 Tổng thu HP: 144.989.961.613
	4.8 Có tổ chức nghiên cứu và phát triển hoặc tổ chức dịch vụ khoa học và công nghệ hoặc doanh nghiệp khoa học và công nghệ	2	3 đơn vị (2 đơn vị thuộc trường và 1 đơn vị thuộc khoa)	3 đơn vị (2 đơn vị thuộc trường và 1 đơn vị thuộc khoa)		Trung tâm NCKTTC, Trung tâm PLHK, Trung tâm BI lab
	4.9 Có ít nhất 5 chương trình hợp tác đào tạo, nghiên cứu khoa học với các trường đại học của các nước phát triển	5 chương trình	10 chương trình	12 chương trình		- NCKH: đề án GIZ, đề án Digital Consumer. - Đào tạo: CT trao đổi SV Pháp, Nhật, Erasmus, CT trao đổi tín chỉ trực tuyến Indonesia, Philipine

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Kết quả kỳ vọng (2020)	Kết quả giữa kỳ (3/2019)	Kết quả thực tế (2020)	Nguyên nhân chưa đạt	Ghi chú
	4.11 Số lượng bài báo công bố quốc tế/Tiến sĩ	0,6	0,712	1,075		Năm 2019: 47/66 Năm 2020: 71/66 Lấy theo năm học 2019-2020, nếu năm 2020 thì có thể hơn 71 bài
5	5.1 Tốc độ tăng nguồn thu ngoài ngân sách cho giai đoạn chưa tự chủ	4-5%/năm	5,41%	6,49%		
	5.2 Chênh lệch thu chi	Không dưới 20% tổng thu	22,44%	19,15%	Nguồn thu giảm do hỗ trợ MGHP cho sinh viên do covid.	
	5.3 Tỷ trọng nguồn thu ngoài đào tạo so với tổng nguồn thu	Không dưới 20%	14,85%	7,5%	Nguồn thu dịch vụ thấp, năm nay không tính thu từ tài trợ viện trợ vào doanh thu	
	5.4 Tỷ trọng nguồn thu từ đào tạo chất lượng cao và các hợp tác quốc tế so với tổng nguồn thu từ đào tạo	Không dưới 20%	49,12%	54,6%		

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Kết quả kỳ vọng (2020)	Kết quả giữa kỳ (3/2019)	Kết quả thực tế (2020)	Nguyên nhân chưa đạt	Ghi chú
	5.5 Triển khai thực hiện cơ chế tự chủ tài chính,	01 đề án	Chưa đạt	01 đề án		Đã phê duyệt, thực hiện vào 2021
	5.6 Các trung tâm dịch vụ theo cơ chế hạch toán độc lập	2 trung tâm	Chưa đạt	1 đơn vị		1 viện IBT
	5.7 Xây dựng khung phân tích và hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tài chính	01 hệ thống	Chưa đạt	Chưa đạt		
	5.8 Diện tích sàn/sinh viên	$\geq 4,5$ m^2/sv	Chưa đạt, $3,67m^2/sv$	$4,4 m^2/sv$	Do nguồn kinh phí đầu tư các hạng mục khối lớp học còn hạn chế nên việc triển khai các hạng mục gặp nhiều khó khăn	Năm 2020 Hoàn thành 97,78%
	5.9 Hoàn thành đầu tư các hạng mục công trình theo kế hoạch trung hạn	4 công trình	Hoàn thành 3 công trình, trong đó 2 công trình từ nguồn vốn vay kích cầu của TP.HCM	Cơ bản hoàn thành 4 công trình, 1 công trình chưa triển khai là Khu tập luyện TDDT	Mặt bằng đất chưa được ĐHQG-HCM bàn giao đủ, kinh phí đầu tư cho công tác cải tạo cảnh quan, cây xanh còn hạn chế	4 công trình kỳ vọng: - Khối lớp học KTL.B1, - Khối văn phòng Khoa KTL.B2, - Cảnh quan, - Khu tập luyện TDDT

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Kết quả kỳ vọng (2020)	Kết quả giữa kỳ (3/2019)	Kết quả thực tế (2020)	Nguyên nhân chưa đạt	Ghi chú
	5.10 Vi chỉnh quy hoạch tổng thể 1/500 phục vụ cho tiến trình tự chủ đại học;	Hoàn thành trước 2020	Hoàn thành	Hoàn thành		<i>QĐ phê duyệt ngày 05/11/18 số 1366/ĐHQG</i> Thực hiện theo đúng quy trình, quy định mà nhà trường và ĐHQG-HCM đề ra
	5.11 Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin theo hướng trường đại học thông minh	Hoàn thành phần mềm phục vụ quản lý	Đang triển khai gói tăng cường năng lực CSVC	Hoàn thành		Đã hoàn tất công tác đầu tư máy móc thiết bị của đề án tăng cường CSVC
	5.12 Xây dựng thư viện số	Trước năm 2020	Chưa hoàn thành xây dựng thư viện số, thư viện thông minh	Cơ bản hoàn thành		- Đã hoàn thành xây dựng không gian học tập có máy móc thiết bị tự động hóa hoạt động tìm và khai thác tài nguyên thông tin - Đã số hóa 800 tài liệu nội sinh
	6.1 Đối tác quốc tế uy tín thừa nhận chương trình đào tạo	5 đối tác	3 đối tác	06 đối tác		

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Kết quả kỳ vọng (2020)	Kết quả giữa kỳ (3/2019)	Kết quả thực tế (2020)	Nguyên nhân chưa đạt	Ghi chú
6	6.2 Liên kết quốc tế đào tạo song bằng	01 dự án	01 dự án	01 dự án		
	6.3 Số dự án, chương trình trao đổi SV, GV, CBQL	03-05 chương trình	12 chương trình	04 chương trình		
	6.4 Hợp tác quốc tế trong hướng dẫn sau đại học và đồng hướng dẫn NCS	10-20 học viên/giai đoạn	20 học viên	32 học viên quốc tế		2019: đây là số lượng học viên được GVNN hướng dẫn/năm và GVNN tham gia hội đồng chấm luận văn sau đại học
	6.5 Số cuộc thi quốc tế có giảng viên, sinh viên tham gia	1-2cuộc thi/năm	3 cuộc thi	5 cuộc thi		
	6.6 Thiết lập mới mối quan hệ hợp tác với cơ quan trung ương, địa phương	1-2đơn vị/năm	13 đơn vị	13 đơn vị		- 03 cơ quan TW; - 03 tỉnh, thành đối với NCKH; - 07 tỉnh, thành đối với đào tạo
	6.7 Số lượng sự kiện, đề tài, dự án đồng thực hiện	2-4 sản phẩm/năm	02 Dự án	03 Dự án		

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Kết quả kỳ vọng (2020)	Kết quả giữa kỳ (3/2019)	Kết quả thực tế (2020)	Nguyên nhân chưa đạt	Ghi chú
	6.8 Số người được bồi dưỡng, đào tạo thông qua các chương trình hợp tác	5-11 người/năm	63 người/năm	56 người/năm		
	6.9 Số lượng doanh nghiệp có mối quan hệ hợp tác chiến lược	1-2 doanh nghiệp/năm	04 doanh nghiệp	04 doanh nghiệp		
	6.10 Số sự kiện đồng tổ chức	8-11 sự kiện/ năm	Trung bình 30 sự kiện/năm	Trung bình 28 sự kiện/năm		- Năm 2016: 28 - Năm 2017: 31 - Năm 2018: 37 - Năm 2020: 17
	6.11 Số lượng doanh nghiệp tham gia cổng thông tin việc làm kết nối trực tiếp với doanh nghiệp	51 doanh nghiệp	Hơn 100 doanh nghiệp/năm.	Hơn 100 doanh nghiệp/năm		
	6.12 Số chương trình đào tạo nội bộ thiết kế riêng cho từng doanh nghiệp	1-2 chương trình/năm	Triển khai xây dựng	6 chương trình		
	6.13 Giá trị học bổng huy động	> 1 tỷ đồng/năm	Trung bình 1,4 tỷ đồng/năm	Trung bình 1,4 tỷ đồng/năm		- Năm 2016: 1,472 triệu

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Kết quả kỳ vọng (2020)	Kết quả giữa kỳ (3/2019)	Kết quả thực tế (2020)	Nguyên nhân chưa đạt	Ghi chú
						- Năm 2017: 979 triệu - Năm 2018: 2,026 triệu - Năm 2020: 1,200 triệu
	6.14 Giá trị tài trợ cho các hoạt động khác	> 500 triệu đồng/năm	Đạt,	Hơn 1,1 tỷ đồng		- Năm 2016: hơn 400 triệu - Năm 2017: hơn 500 triệu - Năm 2018: hơn 1 tỷ - Năm 2020: hơn 1,1 tỷ
	6.15 Bộ tiêu chí nhận diện danh tiếng UEL	01 bộ tiêu chí	Chưa đạt,	Chưa đạt	Đang trong quá trình triển khai	
	6.16 Chiến lược truyền thông truyền tải thông điệp của trường đến với xã hội, đến với đối tượng mục tiêu trong và ngoài nước	01 đề án	Chưa đạt,	Chưa đạt	Đang trong quá trình triển khai	

PHẦN 3

BỐI CẢNH VÀ THỰC TRẠNG

3.1 Bối cảnh quốc tế và trong nước

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 đã và đang tác động trực tiếp đến nhiều lĩnh vực, trong đó có lĩnh vực giáo dục. Trong bối cảnh mới, cơ sở giáo dục đại học không chỉ là nơi đào tạo, nghiên cứu mà còn là trung tâm đổi mới sáng tạo giải quyết các vấn đề thực tiễn mang giá trị cho xã hội. Xu thế toàn cầu hóa cũng đang tác động mạnh mẽ đến việc quốc tế hóa các chương trình giáo dục đại học và tăng cường hoạt động xuất, nhập khẩu giáo dục của các quốc gia trên thế giới, tạo điều kiện cho sự hợp tác quốc tế trong đào tạo, nghiên cứu và cung cấp dịch vụ xã hội. Tiêu chuẩn đánh giá các cơ sở giáo dục đại học đang ngày càng được quốc tế hóa. Nhiều tổ chức xếp hạng, kiểm định chất lượng trường đại học trên thế giới tham gia đánh giá và được các quốc gia công nhận rộng rãi.

Với dân số trẻ đang dần tiến tới cột mốc 100 triệu dân, Việt Nam sẽ tiếp tục là một thị trường lớn cho giáo dục đại học và sau đại học. Từ phía nhà nước, đề án nâng cao chất lượng giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2019 - 2025 đã khẳng định các mục tiêu cơ bản: Tạo sự chuyển biến mạnh mẽ, thực chất về chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học và chuyên gia công nghệ của hệ thống giáo dục đại học đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực; góp phần nâng cao chất lượng và năng suất lao động, thúc đẩy khởi nghiệp sáng tạo, tăng cường năng lực cạnh tranh của quốc gia trong khu vực và trên thế giới. Thị trường giáo dục đại học khối ngành kinh tế, kinh doanh – quản lý và luật sẽ có nhiều biến đổi trong những năm tới, dưới ảnh hưởng của những xu thế mạnh mẽ gần đây trong kinh tế, xã hội và công nghệ như mô tả chi tiết sau đây.

Về loại hình đào tạo:

Nhu cầu học tập các chương trình không cấp bằng (chỉ cấp chứng nhận hoàn thành khóa học) cao vượt trội so với chương trình cấp bằng (cử nhân, thạc sỹ, tiến sỹ) truyền thống. Theo ước tính của Wharton Business School, chỉ có 2% số người học các khóa kinh doanh tham dự các chương trình cấp bằng. Nếu các trường đại học kinh doanh chỉ tập trung vào bằng cấp truyền thống, họ sẽ bị các công ty và khởi nghiệp về công nghệ giáo dục thách thức, và bỏ qua một nguồn thu tiềm năng khổng lồ (Công ty 2U đã mua lại edTex do MIT và Harvard đồng sáng lập với giá 800 triệu USD). Tuy nhiên, nhiều người học cũng mong muốn các khóa học riêng lẻ được sắp xếp linh hoạt có thể được công nhận và tích hợp vào hệ thống cấp bằng chính thức. Điều này đòi hỏi các trường kinh doanh phải thay đổi mô hình kinh doanh và thiết kế sản phẩm đào tạo.

Nếu như các trường đại học truyền thống gắn liền với bằng điểm và các chứng nhận kết quả học tập tĩnh đi đôi với bằng cấp, thì công nghệ đã đưa các trường đại học số tới dịch vụ mới là các chứng nhận số trực tuyến trong đó tóm tắt những thành tích, kỹ năng và năng lực mà người học đạt được. Nhiều trường đại học kinh doanh danh tiếng đã đi theo hướng này, chia chương trình cấp bằng của họ thành nhiều chứng nhận nhỏ, hoàn thành trong thời gian ngắn nhưng có thể tích hợp thành chương trình cấp bằng dài hơi, nhờ vậy có dòng doanh thu mới. Thị trường đang ngày càng đòi hỏi các trường đại học phải thoát khỏi chương trình cấp bằng truyền thống, cần cung cấp những khóa học tập có chứng nhận trên nền tảng số, ở mức giá thấp hơn và nhỏ gọn, phù hợp với yêu cầu của các nhà tuyển dụng. Cách đào tạo này có ý nghĩa thiết yếu trong một nền kinh tế số đòi hỏi nâng cao kỹ năng thường xuyên, liên tục để bắt kịp với tiến bộ công nghệ. Điều này cũng giúp cho đào tạo gắn liền với yêu cầu của thị trường lao động.

Về phương thức tổ chức đào tạo:

Sự tích hợp công nghệ vào giảng dạy đã diễn ra nhanh chóng trong bối cảnh đại dịch Covid-19 toàn cầu, và sẽ tiếp tục thâm nhập sâu hơn vào quản trị đại học kể cả khi đại dịch đã kết thúc. Vì vậy, thay vì hành động một cách đối phó, nhà trường và giảng viên cần nhìn nhận về tương lai làm việc chung với công nghệ và sự cần thiết phải nâng cấp năng lực để làm việc trong một môi trường sẽ tiếp tục biến đổi nhanh. Chương trình đào tạo cần kết hợp trực tuyến và trực tiếp một cách nhuần nhuyễn: Trực tuyến cho những phần nội dung mang tính lý thuyết, lặp lại, và trực tiếp cho những nội dung người học thực sự cần tới nhà trường và tạo nên trải nghiệm trường đại học đáng giá đối với họ. Để tạo nên trải nghiệm đó cho người học, nhà cung cấp dịch vụ (giảng viên, chuyên viên) phải “đại tu” lại năng lực chuyên môn để tạo ra giá trị gia tăng được thị trường đón nhận.

Về nội dung đào tạo:

Đào tạo liên ngành: Trong một thế giới biến đổi quá nhanh, trường kinh tế, kinh doanh và luật cần chuẩn bị cho người học sẵn sàng làm những công việc còn chưa xuất hiện bằng cách dạy họ phương pháp học hỏi liên tục và làm cách nào để nghi vấn những phương thức tiêu chuẩn đang tồn tại. Điều này đòi hỏi những chương trình liên ngành dựa trên quan hệ hợp tác giữa trường kinh doanh với các trường về kỹ thuật, thiết kế, nghệ thuật, và khoa học xã hội.

Đổi mới: Đào tạo kinh tế, kinh doanh và luật cần gia tăng sự quan tâm tới đổi mới, công nghệ và cho người học một mục đích để theo đuổi. Sự đổi mới không chỉ nằm trong phương pháp, mà trong cấu trúc chương trình và từng môn học có sự gia tăng của hàm lượng công nghệ. Kinh doanh và công nghệ không thể tách rời nhau trong nền kinh tế số, vì vậy, việc chuẩn bị cho người học kinh doanh một nền tảng công nghệ cần thiết cho quản lý là điều kiện tiên quyết để họ không thất bại sau khi tốt nghiệp. Sự đổi mới

này yêu cầu giảng viên phải đa dạng hóa năng lực lõi và trường kinh doanh kết hợp với các trường công nghệ.

Khởi nghiệp: Lịch sử đã cho thấy, mỗi khi kinh tế rơi vào trì trệ, hay khủng hoảng, thì khởi nghiệp kinh doanh là con đường đưa các quốc gia thoát ra và phát triển. Với nền kinh tế đã đạt quy mô đáng kể tại Việt Nam được cấu thành từ 800.000 doanh nghiệp (tính tới năm 2020), thái độ xã hội cởi mở hơn với khởi nghiệp, và các điều kiện cho khởi nghiệp đã được thuận lợi hóa, số lượng người có mong muốn khởi nghiệp đang ngày càng tăng lên. Bên cạnh đó, sự đổi mới trong doanh nghiệp, tổ chức cũng được dẫn dắt bởi những con người có tinh thần khởi nghiệp. Vì vậy, các trường kinh doanh đang đứng trước đòi hỏi của xã hội phải giúp người học có được hiểu biết và kỹ năng cần thiết cho khởi nghiệp, và các nội dung này không chỉ nằm ở một môn học riêng lẻ, mà cần tích hợp vào tinh thần chung của chương trình đào tạo.

Ngoài ba xu hướng lớn này, còn có những xu thế khác mà các trường kinh tế, kinh doanh và luật cần tiếp tục theo đuổi như các giai đoạn trước là gia tăng hợp tác giữa nhà trường và doanh nghiệp và mở rộng thị trường từ nội địa ra nước ngoài nhất là trong bối cảnh ảo hóa giáo dục như ngày nay.

Ngoài ra, sự thay đổi của trường đại học tại Việt Nam còn diễn ra trong khung khổ những chính sách và quy định pháp lý trọng yếu như Nghị quyết số 29-NQ/TW “Về đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và đại học đáp ứng nhu cầu công nghiệp hóa hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế.” Toàn ngành cũng đang đẩy mạnh quá trình tự chủ đại học, thực hiện Luật 34 về sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học và Nghị định 99/2019/NĐ-CP như một con đường để đóng góp vào thực thi Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Với tư cách là một đơn vị thành viên, Trường ĐH Kinh tế - Luật còn chia sẻ sứ mệnh đưa ĐHQG-HCM tiếp tục khẳng định vai trò là nòng cốt trong hệ thống giáo dục đại học quốc dân, không ngừng cải thiện vị trí xếp hạng trong khu vực và thế giới; đồng thời là một trong những trụ cột trong quá trình phát triển thành phố đổi mới, sáng tạo phía Đông của TP.HCM và khu vực.

3.2 Thực trạng Trường Đại học Kinh tế-Luật

3.2.1 Điểm mạnh

- Là một trường đại học thành viên của ĐHQG-HCM, trung tâm đào tạo đại học và sau đại học đa ngành, đa lĩnh vực, chất lượng cao theo định hướng nghiên cứu, Trường Đại học Kinh tế - Luật được hưởng lợi từ “Sức mạnh hệ thống” của ĐHQG-HCM với cơ cấu đa ngành, đa lĩnh vực chất lượng cao, có mạng lưới đối tác rộng là các

cơ sở đào tạo, nghiên cứu uy tín trong và ngoài nước, có đội ngũ cán bộ giảng dạy và nghiên cứu đầu ngành trong nhiều lĩnh vực.

- Trường Đại học Kinh tế - Luật cùng các đơn vị trong hệ thống ĐHQG-HCM được Nhà nước ưu tiên đầu tư phát triển các nguồn lực, tạo điều kiện thực hiện sứ mệnh chung của ĐHQG-HCM; được Nhà nước và các bộ ngành giao nhiệm vụ nghiên cứu nhiệm vụ chiến lược quốc gia.

- Trường có điều kiện thuận lợi trong việc tổ chức các chương trình đào tạo, nghiên cứu có tính liên ngành cao, đáp ứng được yêu cầu trong bối cảnh mới. Đây là thế mạnh và cũng là điểm khác biệt quan trọng của Trường đại học Kinh tế - Luật, ĐHQG-HCM so với các trường đại học trong cùng khối ngành.

- Qua 20 năm hình thành và phát triển, nhà trường đã tạo được hình ảnh, vị thế và uy tín về hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học trong lĩnh vực kinh tế, kinh doanh và luật trong nước và quốc tế.

- Cơ cấu lao động trẻ với độ tuổi bình quân dưới 45 tuổi; đội ngũ viên chức và người lao động có năng lực chuyên môn tốt, được đào tạo bài bản, có khả năng tiếp cận nhanh công nghệ mới, năng động và sáng tạo; số lượng và chất lượng nhà giáo có chức danh, học vị cao trong những năm gần đây đều gia tăng, đặc biệt là số lượng tiến sĩ được cử đi đào tạo tại nước ngoài.

- ĐHQG-HCM phê duyệt Đề án tự chủ đại học từ năm 2021 đã tạo điều kiện và cơ hội cho Trường phát huy sự chủ động, sáng tạo trong hoạt động và phát triển của nhà trường.

- So với nhiều trường trong cùng lĩnh vực và các thành viên khác trong ĐHQG, Trường Đại học Kinh tế-Luật trẻ hơn, ít gặp rào cản từ truyền thống và di sản, do đó dễ thích nghi hơn với điều kiện mới và biến đổi nhanh trong ngành giáo dục đại học.

3.2.2 Điểm yếu

- So với nhiều trường trong cùng lĩnh vực, đội ngũ cán bộ khoa học đầu ngành tại Trường Đại học Kinh tế-Luật còn ít; quy mô đào tạo ở mức trung bình.

- Trường chỉ mới bắt đầu thực hiện mô hình tự chủ đại học từ năm 2021 nên các nguồn lực chưa được phát huy đồng bộ; cơ chế, chính sách hiện tại chưa tạo điều kiện thu hút, tăng cường đội ngũ cán bộ khoa học giỏi và khuyến khích viên chức, người lao động phát huy tối đa năng lực của bản thân cho các hoạt động, nhiệm vụ được giao.

- Cơ sở vật chất, hệ thống các phòng thí nghiệm, dữ liệu của nhà trường chưa được đầu tư kịp thời và đồng bộ.

3.2.3 Cơ hội

- Trường trú đóng tại thành phố mới Thủ Đức - “Khu đô thị sáng tạo, tương tác cao phía Đông” với nền tảng phát triển mũi nhọn là kinh tế tri thức và hợp tác phát triển để trở thành hạt nhân thực hiện cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 của Thành phố Hồ Chí Minh và khu vực.

- Với sự phát triển của công nghệ và tiến trình chuyển đổi số, nhu cầu của xã hội ngày càng đa dạng hóa cả về hình thức và nội dung đào tạo. Trường có điều kiện triển khai thực hiện các loại hình đào tạo: song bằng, trực tuyến, đào tạo ngắn hạn, liên thông, tích hợp,...

- Xu thế hội nhập quốc tế hóa tạo điều kiện mở rộng và phát triển hoạt động hợp tác quốc tế trong đào tạo và nghiên cứu khoa học của Trường, thu hút người học và giảng viên quốc tế.

3.2.4 Thách thức

- Hành lang pháp lý của tự chủ đại học đang trong quá trình hoàn thiện sẽ đòi hỏi nhà trường phải vượt qua những thử thách, ngày càng nâng cao hiệu quả mô hình quản trị đại học tiên tiến, thông minh.

- Hệ thống giáo dục đại học Việt Nam đang có những sự phát triển mới, Trường Đại học Kinh tế - Luật đang và sẽ gặp phải sự cạnh tranh rất lớn với nhiều cơ sở giáo dục đại học cùng khối ngành, đặc biệt là các cơ sở giáo dục đại học tư thục với tiềm lực tài chính mạnh.

- Sự phát triển mạnh mẽ của cách mạng công nghiệp 4.0 và quá trình chuyển đổi số cần có những tiếp cận nhanh chóng và hiệu quả trong quản trị đại học, trong đào tạo và nghiên cứu khoa học.

PHẦN 4**KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC GIAI ĐOẠN 2021-2025, TẦM NHÌN 2035****4.1 Cơ sở pháp lý xây dựng Chiến lược**

1. Luật Giáo dục đại học ngày 02 tháng 07 năm 2012;
2. Luật Đầu tư công ngày 13 tháng 6 năm 2019;
3. Luật Xây dựng ngày 18 tháng 6 năm 2014;
4. Luật Giáo dục ngày 14 tháng 6 năm 2019;
5. Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học ngày 19 tháng 11 năm 2019;
6. Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Xây dựng ngày 17 tháng 6 năm 2020;
7. Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25/10/2017 Ban Chấp hành Trung ương Khóa XII về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập;
8. Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư;
9. Quyết định số 26/2014/QĐ-TTg ngày 26 tháng 3 năm 2014 của Thủ tướng Chính phủ ban hành quy chế về tổ chức và hoạt động ĐHQG và các cơ sở giáo dục đại học thành viên;
10. Quyết định số 740/QĐ-TTg ngày 02 tháng 6 năm 2020 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt chủ trương đầu tư dự án Phát triển các Đại học quốc gia Việt Nam - Tiêu dự án Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.
11. Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30 tháng 12 năm 2019 của Chính phủ Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học;
12. Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 27 tháng 8 năm 2021 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập;
13. Nghị định số 81/2021/NĐ-CP ngày 21 tháng 6 năm 2021 của Chính phủ về cơ chế thu, quản lý học phí đối với cơ sở giáo dục thuộc hệ thống giáo dục quốc dân và chính sách miễn, giảm học phí, hỗ trợ chi phí học tập; giá dịch vụ trong lĩnh vực giáo dục, đào tạo;
14. Nghị quyết Đại hội đại biểu Đảng bộ TP.HCM lần thứ XI, nhiệm kỳ 2020 - 2025;
15. Quyết định số 2655/QĐ-UBND ngày 28 tháng 7 năm 2020 của Ủy ban nhân dân

Thành phố Hồ Chí Minh về Ban hành Kế hoạch hành động về xây dựng Khu đô thị sáng tạo, tương tác cao phía Đông Thành phố Hồ Chí Minh;

16. Đề án của TP.HCM về Đào tạo nhân lực trình độ quốc tế ở 8 lĩnh vực (công nghệ thông tin - truyền thông, cơ khí - tự động hóa; trí tuệ nhân tạo, quản trị doanh nghiệp, tài chính - ngân hàng, y tế, du lịch và quản lý đô thị) và khuyến khích đại học chia sẻ giai đoạn 2020 - 2025;

17. Đề án Thành phố Hồ Chí Minh - Trung tâm đào tạo nhân lực chất lượng cao của cả nước và khu vực;

18. Đề án xây dựng thành phố thông minh giai đoạn 2017 - 2025 của Thành phố Hồ Chí Minh;

19. Chương trình chuyển đổi số của TPHCM;

20. Đề án hình thành và phát triển Khu đô thị sáng tạo tương tác cao phía Đông thành phố giai đoạn 2020 - 2035 của Thành phố Hồ Chí Minh;

21. Đề án hình thành và phát huy các Hội đồng phát triển các ngành kinh tế giai đoạn 2020 – 2025 của Thành phố Hồ Chí Minh;

22. Nghị quyết của Đảng bộ ĐHQG-HCM nhiệm kỳ 2020-2025;

23. Kế hoạch đầu tư công trung hạn giai đoạn 2021 - 2025 của ĐHQG-HCM;

24. Nghị quyết của Đảng bộ Trường Đại học Kinh tế - Luật nhiệm kỳ 2020 - 2025.

4.2 Mục tiêu trọng tâm giai đoạn 2021 - 2025, tầm nhìn 2035

- Xây dựng mô hình quản trị đại học đáp ứng yêu cầu tự chủ trong kỷ nguyên số và thực hiện chuyển đổi số trường Đại học Kinh tế-Luật;

- Phát triển các chương trình đào tạo có tính kết nối chặt chẽ giữa khối ngành kinh tế, kinh doanh, luật với khối ngành công nghệ nhằm tạo ra giá trị vượt trội, cho người học trong nền kinh tế số và trí tuệ nhân tạo; đại trà hoá các chương trình đào tạo bằng tiếng Anh và phát triển các chương trình đào tạo đạt chuẩn kiểm định quốc tế có uy tín cao;

- Là trường thành viên trong hệ thống ĐHQG-HCM đóng vai trò tích cực, hiệu quả cho quá trình hoạch định chính sách, chiến lược phát triển kinh tế-xã hội đất nước vì khát vọng Việt Nam hùng cường.

4.3 Các nhóm chiến lược

3.3.1 Chiến lược 1: Chuyển đổi mô hình quản trị đáp ứng yêu cầu tự chủ đại học trong kỷ nguyên số

3.3.1.1 Mục tiêu chung

Xây dựng mô hình quản trị đại học đáp ứng yêu cầu tự chủ trong kỷ nguyên số với đội ngũ nhân lực trình độ cao, có tư duy sáng tạo, thống nhất phát triển văn hóa đổi mới và hợp tác, chia sẻ trong nền kinh tế số.

3.3.1.2 Mục tiêu cụ thể

Mục tiêu cụ thể 1. Cơ cấu tổ chức năng động theo mô hình trường đại học tự chủ trong kỷ nguyên số

Giải pháp/hành động:

- Xây dựng cơ cấu tổ chức các đơn vị (phòng, trung tâm, khoa, bộ môn, viện, v.v...) **năng động thích ứng** và chuẩn hoá quy trình làm việc phù hợp với chiến lược phát triển, tối ưu hóa quản trị dựa trên công nghệ mới và đảm bảo hiệu quả cao.
- Thiết lập cơ chế giám sát (giám sát phòng ngừa, giám sát tuân thủ) và cơ chế phân quyền phù hợp nâng cao trách nhiệm, hiệu quả hoạt động của các đơn vị trực thuộc.
- Tăng số lượng đơn vị hạch toán độc lập và triển khai hiệu quả để tạo tác động lan toả đến mức độ tự chủ của các đơn vị trong toàn trường.
- Nâng cao hiệu lực và hiệu quả chỉ đạo của Đảng ủy; quản trị và giám sát của Hội đồng Trường, các tổ chức chính trị - xã hội trên cơ sở tăng tính tự chủ và trách nhiệm giải trình.

Mục tiêu cụ thể 2. Nguồn nhân lực mang đặc trưng văn hóa tổ chức Kinh tế - Luật được khai thác hiệu quả trong kỷ nguyên số

Giải pháp/hành động:

- Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực và chính sách tuyển dụng, khen thưởng - kỷ luật, khuyến khích động viên phù hợp với cơ cấu tổ chức và yêu cầu của mô hình quản trị đại học.
- Xây dựng chương trình đào tạo nội bộ cho từng đối tượng (lãnh đạo các cấp, giảng viên, chuyên viên, v.v...) đáp ứng yêu cầu phát triển năng lực nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực kế thừa, tạo dựng và định hình văn hoá đổi mới và văn hoá hợp tác, chia sẻ của trường.
- Xây dựng chính sách chi trả thu nhập và quản trị thu nhập dựa trên hiệu quả công việc thông qua các chỉ tiêu mục tiêu công việc và hiệu quả chính (Objective Key Results-OKPs), các chỉ số đo lường đánh giá hiệu quả công việc (Key Performance Indicators-KPIs) và các công cụ đo lường, đánh giá phù hợp với mô hình quản trị đại học của trường.

Mục tiêu cụ thể 3. Nhà trường được chuyển đổi số toàn diện và ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong quản trị

- Xây dựng chương trình hành động để đổi mới tư duy, thống nhất nhận thức về chuyển đổi số.
- Xây dựng kiến trúc hệ thống công nghệ thông tin tích hợp phù hợp với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ và cơ sở dữ liệu dùng chung phục vụ cho nghiên cứu, đào tạo, ra quyết định và quản trị rủi ro.
- Tập trung nguồn lực con người và nguồn lực tài chính đầu tư phát triển hạ tầng công nghệ thông tin và hệ thống phần mềm, ứng dụng số tập trung hướng đến người sử dụng trên nền tảng số.
- Tổ chức hoạt động đào tạo, dịch vụ người học và các bên liên quan trên môi trường số và tiếp cận trí tuệ nhân tạo.

3.3.2 Chiến lược 2: Đào tạo nhân lực đạt chuẩn quốc tế có năng lực làm việc trong môi trường toàn cầu

3.3.2.1 Mục tiêu chung

Cung cấp nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế số ở phân khúc trình độ cao của thị trường lao động trong nước và đủ năng lực cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Nâng cao chất lượng và phát triển các chương trình đào tạo có tính kết nối chặt chẽ giữa khối ngành kinh tế, kinh doanh, luật với khối ngành công nghệ nhằm tạo ra giá trị vượt trội, thống nhất cho người học trong nền kinh tế số.

3.3.2.2 Mục tiêu cụ thể

Mục tiêu cụ thể 1. Phát triển quy mô đào tạo đại học và sau đại học phù hợp trường đại học định hướng nghiên cứu

Giải pháp/hành động:

- Xây dựng đề án tuyển sinh đại học và sau đại học với các phương thức tuyển sinh linh hoạt, đa dạng nhằm thu hút người học có năng lực tốt (tư duy, kiến thức, kỹ năng, ngoại ngữ) đáp ứng yêu cầu mô hình tự chủ đại học.
- Xây dựng chính sách để phát triển quy mô đại học và sau đại học một cách hài hòa và hợp lý theo một tỷ lệ đảm bảo tiêu chí trường đại học định hướng nghiên cứu.
- Đổi mới phương thức giảng dạy, đánh giá người học **trương thích với định hướng nghiên cứu thông qua chính sách khuyến khích NCKH và truyền tải thành quả NCKH vào hoạt động đào tạo.**
- **Tăng cường truyền thông tiếp thị về Trường nhằm thu hút người học tiềm năng.**

Mục tiêu cụ thể 2. Chương trình được thiết kế để đảm bảo sinh viên tốt nghiệp là những công dân có tư duy toàn cầu và có trách nhiệm, hiểu biết về quan điểm quốc tế và khả năng tham gia mang kiến tạo với các cộng đồng khác nhau

Giải pháp/hành động:

- **Thiết kế và** phát triển các chương trình đào tạo (đại học, sau đại học) có tính **liên ngành và xuyên ngành** kết nối chặt chẽ giữa khối ngành kinh tế, kinh doanh, luật với khối ngành công nghệ nhằm tạo ra giá trị vượt trội, thống nhất cho người học trong nền kinh tế số.
- **Thúc đẩy, tăng cường** các chương trình đào tạo đại học bằng tiếng Anh, gia tăng các chương trình song ngành nội bộ Trường, ĐHQG-HCM, các chương trình chuyển đổi tín chỉ và liên kết quốc tế với các trường đại học danh tiếng **trong khu vực và thế giới**.
- Xây dựng chiến lược để phát triển nhiều chương trình đào tạo (chính quy, liên kết, sau đại học) tham khảo các **bộ tiêu chuẩn đánh giá**, kiểm định quốc tế có uy tín cao (AUN-QA, FIBAA, AACSB, v.v...)
- Phát triển hợp tác với các cơ quan trung ương, địa phương, doanh nghiệp trong và ngoài nước để tổ chức các chương trình đào tạo ngắn hạn, chương trình chứng chỉ nghề và các chương trình huấn luyện, nâng cao trình độ có tính cập nhật và thực tiễn cao.

Mục tiêu cụ thể 3. Đảm bảo chất lượng đào tạo theo chuẩn khu vực ASEAN và các chuẩn quốc tế có uy tín

Giải pháp/hành động:

- Xây dựng **khung năng lực người học (ĐH&SDH) UEL** trên cơ sở khung năng lực sinh viên ĐHQG-HCM và xây dựng chuẩn đầu ra mang tính cá nhân hoá cao nhằm đáp ứng yêu cầu của kỷ nguyên số.
- Tăng cường **đánh giá, kiểm định chương trình đào tạo đại học và sau đại học đạt các bộ tiêu chuẩn đánh giá**, kiểm định uy tín trong nước, khu vực, và thế giới (AUN-QA, FIBAA, AACSB, v.v...),
- Xây dựng hệ thống **bảo đảm** chất lượng bên trong phù hợp **để đo lường hiệu quả đào tạo và cải tiến liên tục**.
- Tổ chức hoạt động đánh giá **hệ thống** đảm bảo chất lượng dựa trên bộ chỉ số theo dõi các kết quả đã đạt được trong đánh giá bảo đảm chất lượng (**chẳng hạn, bộ tiêu chuẩn đánh giá việc thực hiện quy chế bảo đảm chất lượng của ĐHQGHCM**)

Mục tiêu cụ thể 4: Nâng cao hiệu quả công tác quản lý đào tạo trong bối cảnh tự chủ, hội nhập và kỷ nguyên số

Giải pháp/hoạt động:

- Đổi mới mô hình, chuẩn hoá quy trình và công nghệ quản lý đào tạo phù hợp với mô hình quản trị đại học, đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số.

- Xây dựng và phát triển môi trường đào tạo (môi trường giảng dạy ứng dụng công nghệ hiệu quả như e-learning, blended learning, v.v...) hỗ trợ hoạt động dạy và học và kiểm tra đánh giá tương thích với chuẩn đầu ra CTĐT.
- Phát triển công cụ BĐCL đo lường mức độ đạt được chuẩn đầu ra của CTĐT
- Xây dựng quy định về công nhận tín chỉ của các trường đối tác, các hiệp hội nghề nghiệp và các quy định công nhận tín chỉ đối với các chương trình trao đổi sinh viên, chuyển đổi sinh viên giữa UEL với các đối tác.
- Phối hợp chặt chẽ với các đối tác trong và ngoài nước để tổ chức hiệu quả các chương trình ngoại khoá, chương trình phát triển kỹ năng, phát triển ngoại ngữ, giao lưu văn hoá, kiến tập, thực tập; chương trình chuyển đổi tín chỉ và các chương trình trao đổi sinh viên, nghiên cứu/học tập/thực tập ngắn hạn với các đối tác quốc tế.

3.3.3 Chiến lược 3: Đẩy mạnh hoạt động khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo

3.3.3.1. Mục tiêu chung

Phát triển hoạt động nghiên cứu hàn lâm đáp ứng cho lộ trình phát triển trường đại học định hướng nghiên cứu; đóng vai trò tích cực, giá trị cho quá trình hoạch định chính sách, chiến lược phát triển kinh tế - xã hội đất nước vì khát vọng Việt Nam hùng cường.

3.3.3.2. Mục tiêu cụ thể

Mục tiêu cụ thể 1. Nâng cao năng lực nghiên cứu khoa học cho viên chức, người lao động và người học; tăng cường và đột phá về công bố quốc tế

Giải pháp/hành động:

- Triển khai các chương trình đào tạo về năng lực NCKH và công bố kết quả cho viên chức, người lao động và người học.
- Hình thành các nhóm nghiên cứu mạnh với sự tham gia của đối tác học thuật và các bên liên quan ở trong và ngoài nước.
- Nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị nghiên cứu và tư vấn trong lĩnh vực kinh tế, kinh doanh và luật nhằm hỗ trợ năng lực nghiên cứu cho viên chức, người lao động và người học.
- Có chính sách và giải pháp hiệu quả để tạo những đột phá trong việc công bố trên các tạp chí quốc tế có uy tín.

Mục tiêu cụ thể 2. Cơ sở giáo dục đại học đóng vai trò tích cực, giá trị cho quá trình hoạch định chính sách, chiến lược phát triển kinh tế - xã hội đất nước vì khát vọng Việt Nam hùng cường

Giải pháp/hành động:

- Có giải pháp khuyến khích động viên giảng viên, nhà khoa học và người học tích cực tham gia các chương trình nghiên cứu khoa học công nghệ, tư vấn chính sách, dự báo, phản biện xã hội phục vụ cho phát triển kinh tế - xã hội, hội nhập, cải cách thể chế, hoàn thiện hệ thống luật pháp, phát triển bền vững của các địa phương, các vùng kinh tế trọng điểm và cả nước.

- Đặt hàng viên chức, người lao động và người học tham gia phản biện những vấn đề của xã hội trong lĩnh vực kinh tế, kinh doanh và luật.

- Nâng cao chất lượng tổ chức và tham gia các sự kiện KH&CN các cấp.

- Đẩy mạnh sự gắn kết chặt chẽ hoạt động nghiên cứu khoa học với hoạt động đào tạo đại học và sau đại học.

Mục tiêu cụ thể 3. Hoàn thiện môi trường nghiên cứu khoa học

Giải pháp/hành động:

- Xây dựng hệ thống các quy định, chính sách về nghiên cứu khoa học có tính động viên cao và chế tài chặt chẽ đáp ứng mục tiêu thúc đẩy NCKH của giảng viên, nhà khoa học, người học.

- Thành lập Quỹ hỗ trợ NCKH, vườn ươm sinh viên NCKH **nhằm thúc đẩy người học tại Trường triển khai NCKH và phát triển hoạt động khởi nghiệp trên cơ sở phối hợp cùng với các nhóm nghiên cứu tại các đơn vị thành viên trong ĐHQG-HCM**

- Xây dựng lộ trình chuyển đổi Tạp chí thành viên Kinh tế - Luật (STDJ-ELM) thành tạp chí đạt chuẩn Scopus **giai đoạn 2021 - 2025 trong khuôn khổ chiến lược của Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ, ĐHQG-HCM**

- Triển khai việc phối hợp với các đối tác nước ngoài để tổ chức các Hội thảo, Tòa đàm quốc tế có Kỷ yếu được ghi nhận trong hệ thống ISI, Scopus và Web of Science

Mục tiêu cụ thể 4. Hoàn thiện phương thức quản lý, khai thác tài sản trí tuệ và gia tăng ngân sách bên ngoài trường cho hoạt động KHCN

Giải pháp/hành động:

- Tăng cường việc kết hợp với các địa phương, ban, ngành, doanh nghiệp, tổ chức trong nước và quốc tế để đồng tài trợ cho các hoạt động KHCN, nghiên cứu ứng dụng, khởi nghiệp v.v...

- Thành lập các đơn vị cung cấp dịch vụ KH&CN, tư vấn cho các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước về lĩnh vực kinh tế, luật và quản lý như hình thành Trung tâm tư vấn pháp luật cho các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài tại Việt Nam và người Việt Nam ở nước ngoài.

- Triển khai ứng dụng công nghệ thông tin vào giới thiệu các sản phẩm KH&CN nhằm khai thác, chuyển giao kết quả NCKH cho các đối tác trong nước và quốc tế.
- **Triển khai và hoàn thiện các tiện ích công nghệ vào hoạt động quản lý khoa học và công nghệ hiệu quả**

3.3.4 Chiến lược 4: Chủ động hợp tác và nâng cao hình ảnh

3.3.4.1 Mục tiêu chung

Khai thác lợi thế của quá trình chuyển đổi số để chủ động mở rộng, thúc đẩy, nâng cao chất lượng quan hệ đối ngoại; đồng thời tăng cường các hoạt động truyền thông, quảng bá phạm vi quốc tế nhằm nâng cao vị thế của Trường

3.3.4.2 Mục tiêu cụ thể

Mục tiêu cụ thể 1. Chủ động hợp tác quốc tế trong quá trình chuyển đổi số

Giải pháp/hành động:

- Tăng cường các hoạt động trao đổi giảng viên, sinh viên và đẩy mạnh liên kết đào tạo theo hình thức kết hợp trực tuyến và trực tiếp;
- Triển khai đa dạng các hình thức hợp tác quốc tế phục vụ đào tạo, nghiên cứu khoa học và quản trị đại học trong chuyển đổi số;
- Tăng cường tổ chức hội thảo, seminar trực tuyến, seminar quốc tế, seminar trong nội bộ Trường để nâng cao học thuật;
- Khai thác và ứng dụng hiệu quả công nghệ thông tin trong quản lý hoạt động hợp tác quốc tế.

Mục tiêu cụ thể 2. Tăng cường gắn kết địa phương, phục vụ cộng đồng và hợp tác doanh nghiệp

Giải pháp/hành động:

- Phát huy hiệu quả vai trò của cựu người học trong gắn kết địa phương, doanh nghiệp, thực hiện các hoạt động công nghệ và phục vụ cộng đồng;
- Thúc đẩy vai trò của doanh nghiệp đối với các hoạt động của Trường;
- Ứng dụng công nghệ và tăng cường hợp tác nhằm đẩy mạnh các hoạt động **khởi nghiệp, phục vụ cộng đồng**.

Mục tiêu cụ thể 3. Phát triển dự án quốc tế

Giải pháp/hành động:

- Tăng cường hợp tác với các cơ quan ngoại giao;
- Chuyên nghiệp hoá công tác đấu thầu dự án quốc tế;

- Tăng cường tham gia các dự án quốc tế về nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng.

Mục tiêu cụ thể 4. *Phát triển hiệu quả hoạt động marketing, truyền thông và quảng bá hình ảnh*

Giải pháp/hành động:

- Xây dựng chiến lược truyền thông hiệu quả trong kỷ nguyên số và hệ thống nhận diện thương hiệu của Trường Đại học Kinh tế-Luật.
- Sử dụng hiệu quả công nghệ **và các mạng lưới đối tác để thực hiện hoạt động marketing, truyền thông quốc tế.**
- Gia tăng nguồn lực tài chính đầu tư cho hoạt động marketing, truyền thông.

3.3.5 Chiến lược 5: Phát triển và quản trị nguồn lực tài chính

3.3.5.1 Mục tiêu chung

Phát triển nguồn lực tài chính theo hướng đa dạng và bền vững đáp ứng yêu cầu tự chủ đại học và tổ chức quản trị nguồn lực tài chính hiệu quả.

3.3.5.2 Mục tiêu cụ thể

Mục tiêu cụ thể 1. *Phát triển nguồn thu theo hướng đa dạng, bền vững và gia tăng tỷ trọng thu ngoài đào tạo đáp ứng yêu cầu tự chủ đại học.*

Giải pháp/hành động:

- Xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả phát triển nguồn thu của các đơn vị và thiết lập mục tiêu quy mô, cấu trúc nguồn thu theo lĩnh vực, đơn vị đi kèm với chính sách khuyến khích động viên và các ràng buộc tương ứng.
- Xây dựng chính sách để khuyến khích phát triển nguồn thu từ hoạt động nghiên cứu khoa học có chuyển giao công nghệ, hoạt động tư vấn, huy động tài trợ trong nước và quốc tế, đào tạo ngắn hạn, chương trình liên kết quốc tế, chương trình đào tạo tiếng Anh và song bằng, các hoạt động hợp tác quốc tế.
- Phát triển cơ chế đối với các đơn vị đủ năng lực để thực hiện tự chủ, khai thác hiệu quả tài sản công thông qua phương thức hợp tác PPP và các phương thức hợp tác khác trong phạm vi quy định của pháp luật đối với đơn vị sự nghiệp công lập đã tự chủ.
- Xây dựng cơ chế để thúc đẩy phát triển Quỹ đồng hành phát triển UEL và tổ chức quản trị hiệu quả mô hình hoạt động của quỹ của Trường và ĐHQG-HCM.
- Tổ chức hiệu quả hoạt động của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên Kinh tế - Luật, vừa đóng góp nguồn thu cho Trường, vừa là mô hình doanh nghiệp kinh doanh số.

Mục tiêu cụ thể 2. Sử dụng nguồn lực tài chính hiệu quả

Giải pháp/hành động:

- Đổi mới công tác lập dự toán và xây dựng hệ thống chỉ tiêu phân bổ nguồn lực tài chính cho các đơn vị dựa trên các chỉ tiêu mục tiêu công việc và hiệu quả chính (OKPs), các chỉ số đo lường đánh giá hiệu quả công việc (KPIs) và các công cụ đo lường, đánh giá khác phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị.
- Xây dựng căn cứ lựa chọn danh mục các khoản chi thường xuyên của các đơn vị như văn phòng phẩm, điện thoại, v.v... để áp dụng cơ chế khoán kinh phí.
- Lập kế hoạch tài chính trung hạn, ngắn hạn, hàng năm, quý, tháng để quản trị tối ưu tiền mặt.
- Xây dựng chính sách chi trả thu nhập và quản trị thu nhập dựa trên hiệu quả công việc thông qua các chỉ tiêu OKPs, KPIs và các công cụ đo lường, đánh giá phù hợp với mô hình quản trị đại học của trường.

Mục tiêu cụ thể 3. Xây dựng hệ thống quản lý tài chính – kế toán hiện đại, chuyên nghiệp

Giải pháp/hành động:

- Đổi mới mô hình và quy trình quản lý theo tiêu chuẩn của hệ thống quản lý chất lượng dựa trên việc ứng dụng hiệu quả công nghệ mới tiến đến chuyên đổi số hoạt động tài chính-kế toán của trường.
- Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả tài chính, hiệu quả phi tài chính và cơ sở dữ liệu cùng với các công cụ phân tích hiệu quả phục vụ cho việc ra quyết định.
- Xây dựng quy trình kiểm soát tuân thủ, giám sát phòng ngừa đáp ứng yêu cầu nâng cao trách nhiệm giải trình theo yêu cầu của tự chủ đại học.

3.3.6 Chiến lược 6: Phát triển cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo và nghiên cứu trong kỷ nguyên số

3.3.6.1 Mục tiêu chung

Đảm bảo cơ sở vật chất hiện đại, thông minh, xanh phục vụ đào tạo, nghiên cứu của trường đại học định hướng nghiên cứu trong kỷ nguyên số

3.3.6.2 Mục tiêu cụ thể

Mục tiêu cụ thể 1. Đảm bảo các quy định về diện tích sàn cho các đối tượng liên quan theo quy định pháp luật hiện hành

Giải pháp/hành động:

- Triển khai đầu tư và xây dựng Trung tâm nghiên cứu và phát triển chính sách A3 bằng nguồn vốn ngân sách nhà nước, một phần từ nguồn thu sự nghiệp của trường

phục vụ cho công tác nghiên cứu, giảng dạy và học tập hướng đến đưa vào khai thác sử dụng vào năm 2024

- Triển khai đầu tư và xây dựng các khối nhà học tập bằng nguồn vốn thích hợp trong đó, KTL.B3 bằng nguồn vốn vay, nguồn thu sự nghiệp của trường, KTL.B5, KTL.B6 bằng nguồn ngân sách nhà nước.

- Triển khai xây dựng khu tập luyện thể dục thể thao, các công trình phúc lợi khác trong khuôn viên trường đáp ứng nhu cầu học tập, tập luyện và sinh hoạt của viên chức, người lao động và sinh viên.

Mục tiêu cụ thể 2. Chuyển đổi số hoạt động thư viện

Giải pháp/hành động:

- Xây dựng chính sách phát triển **mô hình** thư viện **thông minh** và thư viện số
- Phát triển đồng bộ tài liệu học tập truyền thống và cơ sở dữ liệu số, tài liệu số và xây dựng chiến lược chuyển đổi số hoạt động thư viện.
- Gia tăng nguồn lực tài chính đầu tư cho hoạt động thư viện.

Mục tiêu cụ thể 3. Đầu tư chiều sâu khoa học công nghệ phục vụ hiệu quả hoạt động đào tạo nghiên cứu hàn lâm và nghiên cứu ứng dụng

Giải pháp/hành động:

- Đầu tư đầy đủ cơ sở dữ liệu, tài liệu số hóa phục vụ cho hoạt động nghiên cứu của viên chức, người lao động và người học.
- Đẩy mạnh đầu tư trang thiết bị hiện đại chuyên dụng phục vụ cho nghiên cứu.
- Khai thác và sử dụng hiệu quả không gian nghiên cứu thuộc Trung tâm nghiên cứu tiên tiến của ĐHQG-HCM (dự án vốn vay WB)

Mục tiêu cụ thể 4. Đầu tư đồng bộ hạ tầng theo quy hoạch chi tiết 1/500 và thực hiện chuyển đổi số lĩnh vực quản trị tài sản

Giải pháp/hành động:

- Hoàn thiện các hạng mục hạ tầng giao thông nội bộ, cảnh quan, xử lý nước thải **không gian mở, nhiều tiện ích** theo quy hoạch chi tiết 1/500 đã được ĐHQG-HCM phê duyệt.
- Có chiến lược tham gia các tổ chức xanh thế giới và hướng đến đạt chuẩn của một số tổ chức xếp hạng đại học xanh vào năm 2025.
- Ứng dụng công nghệ cao trong quản lý máy móc, thiết bị và các hoạt động vận hành (cấp phát micro, bảo trì bảo dưỡng hệ thống, tưới nước, phân loại rác, .v.v.) và đầu tư hệ thống cung cấp năng lượng thân thiện môi trường.
- Thực hiện chuyển đổi số trong quản trị tài sản.

Mục tiêu cụ thể 5. Triển khai đầu tư hạ tầng công nghệ đảm bảo nền tảng vận hành của trường đại học tự chủ trong kỷ nguyên số

Giải pháp/hành động:

- Xây dựng chiến lược phát triển hệ thống công nghệ thông tin đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số và phát triển trường đại học trong kỷ nguyên số.
- Xây dựng kiến trúc hệ thống công nghệ thông tin tích hợp phù hợp với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ và cơ sở dữ liệu dùng chung phục vụ cho nghiên cứu, đào tạo, ra quyết định và quản trị rủi ro.
- Ưu tiên bố trí nguồn lực tài chính cho đầu tư phát triển hạ tầng công nghệ thông tin và hệ thống phần mềm, ứng dụng đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số.

4.4 Điều kiện triển khai

4.4.1. Nhân sự

- Việc thực hiện Kế hoạch chiến lược Trường giai đoạn 2021-2025, tầm nhìn đến năm 2035 do đội ngũ viên chức và người lao động Trường thực hiện. Ngoài ra, Trường chủ động kí kết hợp đồng chuyên môn đối với các chuyên gia trong các lĩnh vực đào tạo, nghiên cứu khoa học để có thể hoàn thành Kế hoạch chiến lược với kết quả tốt nhất.

- Tính đến 08/2021, Trường có 385 viên chức, người lao động đang làm việc. Để đảm bảo đội ngũ nhân sự tham gia hoạt động mở chương trình, ngành đào tạo và tham gia nghiên cứu khoa học, định hướng hàng năm Trường tổ chức tuyển dụng theo cả hai phương thức thi tuyển và xét tuyển để tìm kiếm nhân lực phục vụ hoạt động chuyên môn, trong đó chú trọng tuyển dụng đội ngũ giảng viên có trình độ tiến sĩ trở lên và nghiên cứu viên. Với số lượng chương trình, ngành đào tạo trong giai đoạn tới, Trường dự kiến hàng năm tuyển dụng tăng 5% so với năm trước.

- Bên cạnh hoạt động tuyển dụng, Trường tập trung đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực hiện có thông qua đề án đào tạo bồi dưỡng. Nhân sự của Trường sẽ tham gia đào tạo phát triển chuyên môn, đồng thời tham gia bồi dưỡng các kỹ năng ngoại ngữ, ứng dụng công nghệ trong giảng dạy, và các kỹ năng nghề nghiệp khác phục vụ đào tạo.

4.4.2. Cơ sở vật chất

- Trên cơ sở quy hoạch chi tiết 1/2.000 được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt theo Quyết định số 660/QĐ-TTg ngày 17/6/2003 và quy hoạch chi tiết 1/500 Khoa Kinh tế được Giám đốc Đại học Quốc gia TP.HCM phê duyệt theo Quyết định số 35/QĐ/ĐHQG-KHTC, ngày 13/01/2005), giai đoạn 2011-2014 Trường đã triển khai đầu tư xây dựng, bàn giao nghiệm thu đưa vào sử dụng các hạng mục công trình phục vụ cho việc giảng dạy, học tập, làm việc của viên chức, người lao động và người học gồm: khối điều hành và học tập, hội trường, nhà xe, căn tin, trạm điện, bể nước ngầm.

- Ngày 25/06/2015, Giám đốc Đại học Quốc gia TP.HCM ban hành Quyết định số 761/QĐ-ĐHQG về việc phê duyệt Điều chỉnh quy hoạch chi tiết xây dựng tỉ lệ 1/500 Trường Đại học Kinh tế - Luật thuộc dự án thành phần QG-HCM-12, theo đó diện tích đất của Trường được điều chỉnh từ tăng từ 11,11 ha lên thành 17,12 ha. Trường đã tiến hành lập tiểu dự án đầu tư xây dựng khối lớp học KTL.B1 và khối văn phòng khoa KTL.B2, hai dự án này đã được nghiệm thu bàn giao và đưa vào sử dụng đáp ứng đầy đủ những yêu cầu cơ bản về học tập, giảng dạy và nghiên cứu.

Các hạng mục công trình đã được xây dựng tính đến tháng 12/2020

TT	Hạng mục công trình	Diện tích sàn (m²)	Tầng cao (tầng)
1	Khối điều hành và học tập	14.719	9
2	Khối lớp học KTL.B1	5.123	6
3	Cầu nối HL.1	463,8	4
4	Khối hội trường	2.110	3
5	Nhà xe ô tô	600	1
6	Căn tin	734,4	1
7	Trạm điện	20	1
8	Bể nước ngầm	82	1
9	Khối văn phòng khoa KTL.B2	4.032	7
	Tổng cộng	27.884	

- Với những hạng mục đã được xây dựng nêu trên theo quy hoạch cũ chưa được đồng bộ dẫn đến phát sinh những công trình, những không gian không hợp lý như: nhà xe ô tô, nhà xe máy, thiếu các khu sinh hoạt của sinh viên, khu tự học, sinh hoạt văn hóa, các trung tâm nghiên cứu chuyên sâu, nghiên cứu đỉnh cao được tổ chức bài bản và khoa học .v.v. Bên cạnh đó, do quy hoạch chi tiết xây dựng tỷ lệ 1/2.000 của ĐHQG-HCM và quy hoạch chi tiết 1/500 của Trường được điều chỉnh, theo đó diện tích đất của Trường được điều chỉnh từ tăng từ 11,11 ha lên thành 17,12 ha, quy mô sinh viên được điều chỉnh từ 1.800 sinh viên lên thành 6.000 (thực tế tính đến năm 2020 số sinh viên là 9.772), quy mô cán bộ tăng 1.040 cán bộ nên những hạng mục cơ bản nêu trên chưa thể đáp ứng yêu cầu về cơ sở vật chất, Trường phải dùng chung và liên kết đào tạo để sử dụng cơ sở vật chất, phòng học, giảng đường của Trường Cán bộ quản lý nông nghiệp và Phát triển nông thôn 2 (DMA), nên gặp nhiều khó khăn, sức ép về cơ sở vật chất trong công tác giảng dạy, học tập và các hoạt động ngoại khóa.

- Cụ thể hiện trạng cơ sở vật chất của Trường:
 - Khối nhà điều hành học tập 9 tầng khai thác tối đa công suất, tới nay vẫn cố gắng tận dụng việc cải tạo để bố trí cho các trung tâm nghiên cứu nên khu làm việc vẫn chưa đảm bảo không gian cho cán bộ làm việc, còn khá chật hẹp;
 - Hội trường sử dụng trên 50% công suất: bố trí học một số môn chung cho một số chuyên ngành, ngành;
 - Thư viện chưa đáp ứng đủ diện tích theo quy định, khó khăn trong việc đánh giá cơ sở đào tạo; Không gian dành cho thư viện chuyên ngành luật, kinh doanh, kinh tế hiện nay còn hạn chế chưa đảm bảo cho các tiêu chuẩn kiểm định của AUN, .v.v. chưa đáp ứng được nhu cầu phục vụ cho sinh viên với số lượng sinh viên ngày càng tăng;
 - Không đủ phòng làm việc cho giảng viên các khoa;
 - Không đủ phòng để đáp ứng cho các hoạt động ngoại khoá;
 - Các chỉ tiêu quy định diện tích cho sinh viên theo quy hoạch 1/2.000 và quy hoạch chi tiết 1/500 được duyệt là 9m²/sv thì diện tích sàn cho sinh viên hiện nay chưa đáp ứng được theo quy định, cụ thể là mới chỉ 3m²/1sv.
 - Diện tích đất theo quy hoạch là 17,12 ha, trong khi hiện trạng chỉ mới đầu tư xây dựng được 30% trên diện tích đất.
 - Diện tích sàn theo quy hoạch 1/500 của Trường là 96.000 m² sàn, tuy nhiên mới chỉ đầu tư được các hạng mục chính là khối điều hành học tập, khối hội trường, khối lớp học KTL.B1, cầu nổi HL.1 và khối văn phòng khoa KTL.B2 với tổng diện tích là 23.852 m² sàn.
 - Các Trung tâm nghiên cứu của các lĩnh vực luật, kinh tế, kinh doanh hiện nay còn thiếu nhiều không gian, vẫn đang sử dụng không gian cải tạo từ các phòng làm việc của khối điều hành và học tập, việc bố trí các không gian này chưa được khoa học và hợp lý, phân tán các tầng, chật hẹp rất khó cho việc đảm bảo cơ sở vật chất phục vụ cho nghiên cứu theo định hướng phát triển của nhà trường là trường đại học định hướng nghiên cứu.
 - Nhà trường vẫn còn thiếu nhiều các trung tâm mô phỏng nghiên cứu, các phòng mô phỏng xử án, phòng mô phỏng trọng tài, các phòng đa phương tiện.v.v.
- Vì vậy, việc đầu tư triển khai các dự án về xây dựng, hạ tầng, công nghệ thông tin, thiết bị nghiên cứu chuyên sâu phục vụ những tồn tại còn nêu trên sẽ đóng một vai trò hết sức quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển của nhà trường trong chiến lược phát triển giai đoạn 2021-2025, đảm bảo nền tảng cơ sở vật chất trong việc vận hành trong kỷ nguyên số.

4.4.3. Tài chính

Từ năm 2021, Trường Đại học Kinh tế - Luật thực hiện Đề án đổi mới cơ chế hoạt động căn cứ theo Luật Giáo dục đại học số 34/2018/QH14 ngày 19 tháng 11 năm 2018; Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30 tháng 12 năm 2019 và được ĐHQG-HCM phê duyệt theo Quyết định số 12/QĐ-HĐĐHQG ngày 14 tháng 8 năm 2020, theo đó Trường Đại học Kinh tế - Luật thực hiện tự chủ tài chính với yêu cầu tự đảm bảo kinh phí chi thường xuyên. Trong bối cảnh đó, nhà trường đã xây dựng mức thu dựa trên định mức kinh tế - kỹ thuật theo nguyên tắc lấy thu bù chi. Do đó để KHCL giai đoạn 2021-2025 vận hành thông suốt cần có những điều kiện hỗ trợ cho tài chính như sau:

- Chỉ tiêu tuyển sinh của các hệ năm sau không giảm so với năm trước, việc tuyển sinh cần nỗ lực để tuyển đúng, tuyển đủ số lượng chỉ tiêu đã được cấp trên phê duyệt;
- Tuyển đủ số lượng giảng viên có trình độ cao đáp ứng nhu cầu phát triển của Trường, tích cực và có chế tài trong việc nâng cao trình độ để đảm bảo các yêu cầu trong phát triển. Không có sự tăng đột biến trong khâu nhân sự, sắp xếp bố trí vị trí việc làm hiệu quả trên nguyên tắc tinh giản, tập trung. Việc tăng thu nhập của VC.NLĐ phù hợp với mức chênh lệch thu – chi tài chính hàng năm.
- Hệ thống đảm bảo chất lượng giáo dục được vận hành tốt, từ chương trình đào tạo đến kiểm định chất lượng của UEL phải hoàn thành đúng kế hoạch, tiến độ. Các điều kiện bắt buộc trong tiêu chí đánh giá bao gồm: Nhân sự, Cơ sở vật chất...theo yêu cầu cần đáp ứng đầy đủ.
- Các đơn vị, cá nhân trong trường tích cực phát huy thế mạnh, đẩy mạnh hoạt động tư vấn, dịch vụ, đa dạng hóa nguồn thu.
- Ngân sách nhà nước tiếp tục hỗ trợ các khoản kinh phí không thường xuyên trong việc phát triển NCKH, điều kiện cơ sở vật chất, duy tu, bảo dưỡng, đề án...cần thiết trong quá trình phát triển của trường.

4.5 Phân tích và quản lý rủi ro

4.5.1. Đào tạo, khảo thí và đảm bảo chất lượng

- Đại dịch Covid tác động mạnh mẽ và tạo ra những rủi ro lớn cho công tác đào tạo của Trường. Chi phí cho giáo dục tăng lên, thu nhập giảm, nhiều doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường, thu hẹp sản xuất, phá sản,... sẽ làm cho nhu cầu nhân lực sụt giảm, thách thức đến việc làm của sinh viên khi ra Trường. Đồng thời, hoạt động dạy học trực tuyến cũng tạo ra những rủi ro về duy trì chất lượng, nhất là trang bị những kỹ năng, phẩm chất cho sinh viên.
- Quá trình hội nhập quốc tế, quốc tế hoá giáo dục bên cạnh mang lại những cơ hội cũng tạo ra những thách thức và rủi ro lớn trong công tác quản trị đại học và cạnh tranh gay gắt hơn trong giáo dục đại học, duy trì bản sắc riêng của Trường.

- Trường thực hiện cơ chế tự chủ, tăng học phí từ năm học 2021 - 2022 tạo ra những thách thức và rủi ro trong công tác tuyển sinh và nâng cao chất lượng đầu vào. Chương trình đào tạo không thu hút được sự quan tâm của người học có định hướng nghiên cứu cũng như thiếu chính sách hỗ trợ, khuyến khích học tập và thu hút người học theo định hướng nghiên cứu. Chi phí học tập (học phí và các khoản chi khác) không thu hút so với các cơ sở đào tạo trong nước, có vốn đầu tư nước ngoài và các nước. Trường sẽ quan tâm xây dựng chính sách học phí có tính cạnh tranh và đa dạng các hình thức hỗ trợ, khuyến khích học tập và công bố kết quả NCKH (đặc biệt các CBQT).

- Đội ngũ xây dựng chương trình không đủ năng lực chuyên môn và kinh nghiệm để xây dựng chương trình; chương trình đào tạo thiếu sự gắn kết chặt chẽ với yêu cầu của xã hội trong kỷ nguyên số; chương trình liên kết quốc tế với các trường đại học danh tiếng không đáp ứng được nhu cầu của người học; các chương trình tiến sĩ ứng dụng thiếu chất lượng, gây ảnh hưởng xấu đến uy tín của trường và ĐHQG-HCM nói chung. Để quản trị tốt các rủi ro trên, cần kết hợp các giảng viên nội bộ cùng với các chuyên gia bên ngoài (trong ĐHQG-HCM, các tổ chức nghiên cứu trong và ngoài nước cũng như các thành viên của Hội đồng trường, Hội đồng KH&ĐT) để xây dựng chương trình đào tạo; tổ chức điều tra, khảo sát các chủ thể khác nhau bao gồm nhà khoa học, nhà tuyển dụng, cơ quan quản lý và người học ở trong nước cũng như các xu hướng trên thế giới; lựa chọn đối tác có xếp hạng tương đương hoặc cao hơn trường để hợp tác và các chương trình phải được kiểm định (tránh các chương trình mang tính kinh doanh bằng cấp).

- Việc ứng dụng công nghệ cũng tạo cơ hội cho người học gian lận công nghệ trong thi cử (thi trực tuyến khó kiểm soát người học cố tình gian lận nhờ người học hộ, thi hộ). Người học sẽ phản ứng tiêu cực đối với cơ sở giáo dục vì không đáp ứng được sự thay đổi công nghệ trong học tập và kiểm tra đánh giá. Giải pháp được đưa ra như đầu tư hệ thống E-learning hiệu quả đáp ứng nhu cầu mới; Trường đầu tư chi phí cho việc chuyển đổi công nghệ trong lĩnh vực khảo thí nhằm tăng hiệu quả quản lý và cơ hội cắt giảm nhân sự tăng cường song song với ứng dụng công nghệ.

- Hệ thống thông tin chưa đồng bộ để đo lường hiệu quả cơ sở giáo dục, nhằm cải tiến chất lượng và đạt được mục tiêu chiến lược. Sự cạnh tranh giữa các cơ sở giáo dục có thể khiến các hoạt động ĐBCL mang tính bề nổi, không có tác dụng cải tiến chất lượng, chẳng hạn, hoạt động tăng xếp hạng đại học. Nguồn kinh phí cho ĐBCL còn hạn chế dẫn đến rủi ro không đạt được các kết quả theo kỳ vọng. Trong giai đoạn tới, Trường cần Có kế hoạch rõ ràng và hợp lý trong việc sử dụng hệ thống các công cụ ĐBCL được triển khai để sử dụng các kết quả để cải tiến chất lượng; phân bổ thời gian hợp lý cho nhiều công cụ đo lường gián tiếp như các khảo sát, đánh giá của các bên liên quan như sinh viên, giảng viên, cựu sinh viên, nhà tuyển dụng, v.v. để đảm bảo chất lượng thông tin; xây dựng văn

hoá chất lượng và thực hiện trách nhiệm giải trình để khiến các hoạt động ĐBCL đi vào thực chất; thiết lập hệ thống thông tin ĐBCL đồng bộ để đo lường hiệu quả cơ sở giáo dục, nhằm làm cơ sở cải tiến chất lượng và đạt được mục tiêu chiến lược; rà soát và phân bổ nguồn lực (đặc biệt là kinh phí) phù hợp cho ĐBCL.

4.5.2. Nghiên cứu khoa học

- Cơ quan chủ quản chậm trễ trong việc triển khai tự chủ đại học trong vấn đề định biên cũng như có quan điểm khác biệt về vấn đề quy mô đào tạo gắn với đội ngũ theo qui định của Bộ GDĐT. Vì vậy, đề xuất với cơ quan chủ quản ban hành các qui định cụ thể về giao quyền tự chủ đại học theo qui định của pháp luật theo định hướng cơ quan chủ quản sẽ thực hiện hậu kiểm đối với các đơn vị đã được giao tự chủ.

- Môi trường học tập hiện nay chưa tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động nghiên cứu và công bố kết quả nghiên cứu của người học. Trường xây dựng môi trường học tập thuận lợi như không gian nghiên cứu, thảo luận; dữ liệu chuyên ngành; chính sách hỗ trợ, khuyến khích, tạo điều kiện về NCKH; chính sách bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ và khai thác, chia sẻ kết quả NCKH.

- Trong giai đoạn 2021-2025, Hoạt động của các đơn vị nghiên cứu và tư vấn trong lĩnh vực kinh tế, kinh doanh và luật chưa hiệu quả trong việc hỗ trợ năng lực nghiên cứu cho viên chức, người lao động và người học. Vì vậy, cần nghiên cứu phương thức giao nhiệm vụ với các chỉ tiêu đánh giá cụ thể cho các đơn vị nghiên cứu và tư vấn trong việc hỗ trợ năng lực nghiên cứu cho viên chức, người lao động và người học.

- Chính sách, giải pháp khuyến khích động viên chưa hiệu quả để giảng viên, nhà khoa học và người học tham gia các chương trình nghiên cứu khoa học công nghệ, tư vấn chính sách, dự báo, phản biện xã hội phục vụ cho phát triển kinh tế - xã hội, hội nhập, cải cách thể chế, hoàn thiện hệ thống luật pháp, phát triển bền vững của các địa phương, các vùng kinh tế trọng điểm và cả nước. Trường cần xây dựng định hướng nghiên cứu trung và dài hạn gắn với các chương trình của quốc gia, địa phương và ngành; thành lập các nhóm nghiên cứu mang tính dự báo và tài trợ dài hạn cho các nghiên cứu gắn với mục tiêu chiến lược phát triển kinh tế xã hội trung và dài hạn của quốc gia, địa phương, ngành; thúc đẩy sự hợp tác với các tổ chức nghiên cứu ở trong và ngoài nước để cùng triển khai các nhiệm vụ nghiên cứu về chính sách.

- Tạp chí thành viên Kinh tế - Luật (STDJ-ELM) không chuyển đổi thành công sang chuẩn Scopus giai đoạn 2021 – 2030. Để tránh rủi ro này, Trường phối hợp cùng Tạp chí ĐHQG-HCM để xây dựng và triển khai đề án chuyển đổi sang chuẩn Scopus trong điều kiện trường Đại học Kinh tế - Luật được giao quyền tự chủ đại học.

- Hoạt động hợp tác với các địa phương, ban, ngành, doanh nghiệp, tổ chức trong nước và quốc tế để đồng tài trợ cho các hoạt động KHCN, nghiên cứu ứng dụng, khởi nghiệp v.v.v không hiệu quả. Trường sẽ xây dựng và thực thi chính sách khuyến khích hoạt động hợp tác v.v.v và tìm kiếm tài trợ phù hợp, theo nguyên tắc đôi bên cùng có lợi và phải đầu tư đối ứng cũng như chính sách phù hợp với cá nhân, tổ chức tham gia vào quá trình tìm kiếm, xây dựng và triển khai các hoạt động hợp tác (tránh tư tưởng tìm kiếm lợi ích một chiều).

4.5.3. Nhân sự, cơ cấu tổ chức

- Quy định mới trong hoạt động giáo dục đại học, tự chủ đặc biệt là tự chủ tổ chức, nhân sự hiện chỉ dừng lại ở tính quy phạm, không có tính áp dụng trực tiếp. Quy định của đơn vị quản lý cấp trên vẫn chưa có hướng dẫn kịp thời để Trường có cơ sở đánh giá mức độ tự chủ để triển khai.

- Không thể tuyển dụng đội ngũ nhân sự có trình độ chuyên môn phù hợp theo yêu cầu; nhân sự sẽ bị đào thải khi không đáp ứng được sự chuyển đổi công nghệ.

- Quy định hiện nay ràng buộc độ tuổi tuyển dụng cũng như bổ nhiệm chức vụ tại đơn vị sự nghiệp công lập trong khi đó đối với các cơ sở giáo dục đại học ngoài công lập thì không bị ảnh hưởng quy định này. Thu nhập đang dần cải thiện nhưng vẫn chưa thể cạnh tranh với mức thu nhập hấp dẫn tại các đơn vị ngoài công lập nên xảy ra tình trạng dịch chuyển đội ngũ trình độ cao, làm thiếu hụt nhân lực phục vụ hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học.

- Để quản lý các rủi ro trên, Trường sẽ tăng cường xây dựng và triển khai chính sách tuyển dụng mới, bồi dưỡng đội ngũ hiện có; xây dựng và triển khai chính sách đánh giá, trả công phù hợp với yêu cầu đối với nhân sự tuyển dụng; đề xuất cơ quan quản lý trực tiếp cần ban hành các văn bản phân cấp, phân quyền mới phù hợp với từng mức độ tự chủ của các đơn vị để làm cơ sở cho Trường chủ động triển khai các hoạt động của Trường đúng thẩm quyền.

- Ngoài ra, cần xây dựng các cơ chế, chính sách về thu nhập để thu hút nhân lực. Đối với các hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học cần có những chế độ để khuyến khích. Xây dựng môi trường làm việc hấp dẫn để nhân sự gắn bó lâu dài.

4.5.4. Hợp tác quốc tế

- Trong bối cảnh COVID-19 lan rộng trên phạm vi toàn cầu, gây thiệt hại đáng kể đến các hoạt động giáo dục nói chung và hoạt động hợp tác quốc tế trong giáo dục nói riêng. Từ đó, những nhận thức và giải pháp về việc quản lý rủi ro dịch bệnh toàn cầu trở nên cần thiết hơn bao giờ hết.

- Các rủi ro liên quan đến dịch bệnh toàn cầu làm ảnh hưởng đến các chính sách đối ngoại của một số quốc gia, dẫn đến quá trình dịch chuyển trực tiếp của chuyên gia, giảng viên, sinh viên tham gia các hoạt động nghiên cứu, học tập tại nước ngoài gặp nhiều khó khăn. Bên cạnh đó, các dự án hợp tác quốc tế cũng bị trì hoãn và chậm tiến độ so với kế hoạch đã đề ra.

- Nhận thức được rủi ro dịch bệnh toàn cầu, nhà trường đã chủ động đổi mới hình thức triển khai các hoạt động hợp tác quốc tế theo hướng dựa vào công nghệ - đổi mới sáng tạo, tư duy chấp nhận rủi ro và khuyến khích tinh thần đối ngoại trong nội bộ. Theo đó, các chương trình và dự án đã được tổ chức thông qua nhiều hình thức như: trực tuyến, kết hợp trực tuyến và trực tiếp. Nguồn dữ liệu, tài liệu trực tuyến phục vụ đào tạo cũng được vận dụng một cách hiệu quả mang tới sự tiện dụng, nhanh gọn và tiết kiệm thời gian, chi phí.

- Việc chuyển đổi hình thức dựa trên cuộc cách mạng công nghệ 4.0 này vừa tạo ra cơ hội cho phát triển nhưng cũng nảy sinh nhiều thách thức mới: đòi hỏi phải có những đổi mới tư duy và sáng tạo; cải cách hành chính phù hợp với thực tiễn; sự chủ động trong hợp tác quốc tế từ các đơn vị thuộc, trực thuộc Trường; và sự chỉ đạo quyết liệt, thống nhất từ Ban lãnh đạo nhà trường.

4.5.5. Tài chính

- Học phí của trường tăng theo lộ trình tự chủ tài chính, trong khi đối tượng người học của trường chủ yếu từ khu vực nông thôn do đó khả năng chi trả của người học còn hạn chế, yêu cầu trường phải tăng ngân sách hỗ trợ người học làm gia tăng chi phí. Trường sẽ huy động thêm nguồn lực từ: VC.NLĐ, cựu sinh viên, doanh nghiệp...đồng hành cùng trường trong việc hỗ trợ người học có hoàn cảnh khó khăn. Thực hiện đầy đủ các quy định về chế độ, chính sách miễn giảm học phí của các đối tượng theo NĐ 81/2021/NĐ-CP.

- Thời gian kiểm định chương trình đào tạo theo hệ CLC, CLC bằng Tiếng Anh theo Nghị định 81/2021/NĐ-CP với thời hạn 02 năm kể từ khi Nghị định có hiệu lực, gây áp lực về thời gian cũng như gia tăng chi phí kiểm định chất lượng chương trình. Trong quá trình thực hiện nếu không kịp tiến độ thì nguồn thu của trường sẽ bị tác động trực tiếp dẫn đến giảm nguồn thu. Giải pháp đặt ra là tăng cường và đẩy nhanh tiến độ kiểm định chất lượng giáo dục cấp chương trình và chương trình đào tạo theo quy định.

- Ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 và cần thời gian để nền kinh tế hồi phục, do đó các hoạt động về dịch vụ, thu hút tài trợ, tăng nguồn lực từ xã hội sẽ có ảnh hưởng nhất định. Để quản lý rủi ro này, Trường xây dựng kế hoạch, phương thức cụ thể trong việc huy động các nguồn lực xã hội, công khai, minh bạch việc huy động, sử dụng các nguồn lực để mang tính lan tỏa và bền vững; giao nhiệm vụ cụ thể trong kế hoạch hoạt động năm của

các đơn vị trong hoạt động dịch vụ, tăng cường giao lưu, liên kết địa phương, ban ngành, quốc tế để mở rộng hoạt động dịch vụ.

- Sự cạnh tranh ngày càng tăng giữa các trường trong việc đào tạo hệ VB2, VLVH, cao học dẫn đến việc tuyển sinh khó khăn, có nguy cơ rủi ro tuyển sinh không đủ theo dự toán đã dự trù, vì vậy, cần tăng thêm các phương thức xét tuyển, thi tuyển và đợt tuyển sinh, tăng cường hoạt động marketing để tuyển đủ số lượng học viên.

- Tăng chi phí của trường trong việc hoàn thiện cơ sở vật chất trong khi nguồn tích lũy từ Quỹ PTHĐSN của trường đã không còn số dư tích lũy nên cần lập dự toán chi tiết và đầy đủ các chi phí liên quan đến phát triển cơ sở vật chất, tiếp tục phát huy hiệu quả các gói vay hỗ trợ từ thành phố Hồ Chí Minh.

4.5.6. Cơ sở vật chất

- Trước bối cảnh tình hình kinh tế, xã hội trong nước và quốc tế có nhiều thay đổi nhanh chóng, đặc biệt dịch bệnh covid-19 còn kéo dài, chưa được kiểm soát, việc triển khai các hạng mục công trình, đầu tư máy móc, trang thiết bị theo đúng tiến độ của chiến lược đưa ra trong giai đoạn 2021 - 2025 sẽ gặp rất nhiều khó khăn do:

- Công tác phối hợp với các đơn vị liên quan trong việc triển khai hồ sơ, thực hiện thi công, lắp đặt gặp nhiều khó khăn do giãn cách xã hội.

- Một số công trình do kéo dài thời gian dẫn đến giá vật tư tăng cao, đặc biệt khi việc sản xuất, xuất nhập khẩu bị ngưng do dịch bệnh; máy móc, trang thiết bị có giá tăng vọt, lạm phát dẫn đến vượt giá dự toán đã được phê duyệt.

- Chất lượng và tiến độ công trình không được đảm theo kế hoạch đề ra; các đơn vị thi công gặp rất nhiều khó khăn do thiếu hụt nguồn nhân lực phục vụ cho công tác thi công khi dịch bệnh kéo dài.

- Máy móc, trang thiết bị công nghệ thay đổi nhanh chóng nhưng mức độ triển khai các dự án chậm dẫn đến khi máy móc trang thiết bị nhận về đưa vào sử dụng bị lạc hậu, không còn tính mới về công nghệ.

- Nguồn vốn phục vụ cho việc triển khai các hạng mục đầu tư xây dựng, máy móc trang thiết bị về chậm làm ảnh hưởng đến tiến độ công trình.

- Rủi ro khi xử lý các thủ tục hành chính, pháp lý: rào cản về thủ tục hành chính vẫn luôn ảnh hưởng không nhỏ đến khả năng và tiến độ hoàn thành của dự án. Một số rủi ro có thể xảy ra như: thay đổi chính sách thuế làm thay đổi các khoản thu nhập, thay đổi hạn ngạch, thuế quan, thay đổi các quy định về mức lương tối thiểu hay chế độ làm việc.

- Ngoài ra, còn một số rủi ro khác như chính phủ áp dụng biện pháp lãi suất để quản lý và kiểm soát lạm phát, hay quy định về kiểm soát chất thải, bảo vệ môi trường.

- Từ các phân tích rủi ro trên, Trường đưa ra các giải pháp quản lý rủi ro như lên kế hoạch triển khai rõ ràng, cụ thể cho từng hạng mục trong chiến lược, từ đó bố trí nguồn vốn cho từng hạng mục, đáp ứng đầy đủ các nhu cầu của các đơn vị liên quan để đảm bảo chất lượng, tiến độ của các công trình; tổ chức lựa chọn những nhà thầu, đơn vị thi công có năng lực tốt về nhân sự, công nghệ, chuyên nghiệp để đáp ứng tốt các quy định về chất lượng, tiến độ, thích ứng tốt với các bối cảnh thay đổi trong tương lai về thiên tai, dịch bệnh; tổ chức thực hiện tốt khâu thiết kế, quy hoạch mang tính tổng thể, đồng bộ, đáp ứng, dự trù hết những trường hợp rủi ro có thể xảy ra trên nguyên tắc đúng ngay từ đầu để tối ưu chi phí cho các dự án; có phương án dự phòng về giá dự toán để tránh trường hợp lạm phát, giá cả vật tư trang thiết bị tăng cao; tuân thủ theo đúng các quy định của pháp luật hiện hành.

PHẦN 5
TỔ CHỨC THỰC HIỆN

- Trường xây dựng lộ trình, chỉ tiêu cho từng năm và kế hoạch hành động cụ thể; xây dựng các đề án cấp thiết cho từng nhóm chiến lược, từng lĩnh vực để triển khai thực hiện Chiến lược phát triển Trường giai đoạn 2021-2025, tầm nhìn đến năm 2035;

- Phân công các đơn vị chủ trì, đơn vị phối hợp thực hiện và báo cáo Thường trực Tổ Chiến lược Trường theo từng nhóm chiến lược như sau:

TT	Chiến lược	Đơn vị chủ trì	Đơn vị phối hợp
1	Chuyển đổi mô hình quản trị đại học đáp ứng yêu cầu tự chủ đại học trong kỷ nguyên số	Phòng Tổ chức – Hành chính	Phòng Khảo thí và Đảm bảo chất lượng; Phòng Thanh tra – Pháp chế; Phòng Kế hoạch – Tài chính; Khoa, bộ môn, trung tâm và các phòng chức năng khác;
2	Đào tạo nhân lực đạt chuẩn quốc tế có năng lực làm việc trong môi trường toàn cầu	Phòng Đào tạo;	Phòng Sau đại học và Khoa học công nghệ; Trung tâm Đào tạo Quốc tế; Phòng Kế hoạch – Tài chính; Khoa, bộ môn, trung tâm và các phòng chức năng khác;
3	Đẩy mạnh hoạt động khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo	Phòng Sau đại học và Khoa học công nghệ	Chuyên san Kinh tế - Luật; Khoa, bộ môn, trung tâm và các phòng chức năng khác;
4	Chủ động hợp tác và nâng cao hình ảnh	Phòng Quan hệ đối ngoại	Trung tâm Truyền thông và Tư vấn tuyển sinh; Khoa, bộ môn, trung tâm và các phòng chức năng khác;
5	Phát triển và quản trị nguồn lực tài chính	Phòng Kế hoạch – Tài chính	Phòng Tổ chức – Hành chính; Phòng Đào tạo; Phòng Sau đại học và Khoa học công nghệ; Phòng Cơ sở vật chất; Khoa, bộ môn, trung tâm và các phòng chức năng khác;

TT	Chiến lược	Đơn vị chủ trì	Đơn vị phối hợp
6	Phát triển cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo và nghiên cứu trong kỷ nguyên số	Phòng Cơ sở vật chất	Phòng Kế hoạch – Tài chính; Phòng Công nghệ thông tin; Khoa, bộ môn, trung tâm và các phòng chức năng khác;

- Hàng năm, Trường tổ chức đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch hành động chiến lược để xác định sự tiến bộ, phát triển và có sự điều chỉnh, xây dựng kế hoạch hành động năm tiếp theo phù hợp với định hướng của Chiến lược Trường giai đoạn 2021-2025, tầm nhìn 2035; Việc đánh giá, rà soát công việc hàng năm cần tập trung vào các nhóm chiến lược và các chương trình trọng điểm

- Tổ chức đánh giá giữa kỳ thực hiện kế hoạch Chiến lược, từ đó rà soát và điều chỉnh Chiến lược nửa giai đoạn tiếp theo cho phù hợp với bối cảnh thực tế.

Tổ chức thực hiện thành công kế hoạch chiến lược đã được xây dựng trong giai đoạn 2021-2025, tầm nhìn 2035 với những mục tiêu và định hướng lớn đã được công bố trong chiến lược, là nhiệm vụ trọng tâm, căn bản trong chặng đường xây dựng phát triển Trường Đại học Kinh tế - Luật vững mạnh, hướng tới hoàn thành nhiệm vụ đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, hoạt động khoa học công nghệ và nhiệm vụ phục vụ cộng đồng./.

PHỤ LỤC 1
HỆ THỐNG CHỈ TIÊU KẾ HOẠCH GIAI ĐOẠN 2021-2025

TT	CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ	NĂM 2020	Năm 2025 (Dự kiến)	Ghi chú
1	Số lượng tiến sĩ/tổng giảng viên cơ hữu	32.43%	50%	
2	Tỉ lệ giáo sư, phó giáo sư/tổng giảng viên cơ hữu		10%	
3	Tỷ lệ sinh viên chính quy/cán bộ giảng dạy và nghiên cứu cơ hữu	22:1	18:1	
4	Tuyển sinh Đại học	2.000 sinh viên	2.700 sinh viên	
5	Mở các ngành, CTĐT (ngành/chương trình)	4 chương trình chất lượng cao bằng tiếng Anh	20 chương trình chất lượng cao bằng tiếng Anh và 7 ngành mới	
6	Các ngành, CTĐT ĐH đánh giá, kiểm định	- Cơ sở giáo dục đạt chuẩn MOET - 07 chương trình đào tạo đạt chuẩn AUN-QA	- CSGD đạt chuẩn AUN-QA - 08 chương trình đào tạo đạt chuẩn AUN-QA - 12 chương trình đào tạo được kiểm định theo bộ tiêu chuẩn FIBAA	
7	Công tác quản lý đào tạo trong bối cảnh tự chủ, hội nhập và kỷ nguyên số		Đạt được 30% số tiết giảng dạy bằng e-learning	
8	Tỉ lệ người học SDH/ tổng SV chính quy	13%	20%	Quy mô tuyển sinh phụ thuộc vào chỉ tiêu dựa trên
9	Qui mô Tuyển sinh SDH	269	540	
	Tuyển sinh thạc sĩ	247	480	

TT	CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ	NĂM 2020	Năm 2025 (Dự kiến)	Ghi chú
	<i>Tuyển sinh tiến sĩ</i>	22	70	đội ngũ nhân sự
11	Tốt nghiệp thạc sĩ	đạt 60%	đạt 90%	
12	Tốt nghiệp tiến sĩ	Bình quân thời gian đào tạo 1 tiến sĩ 5,8 năm.	Bình quân thời gian đào tạo 1 tiến sĩ 5 năm	
13	Tỷ lệ học viên, nghiên cứu sinh tham gia NCKH (<i>Nghiên cứu khoa học đối với đào tạo sau đại học</i>)	49%	60%	
14	Số đề tài NCKH các cấp triển khai và hoàn thành	142	242	
15	Số đề tài NCKH của người học	407	692	
16	Tỷ lệ chi cho hoạt động khoa học công nghệ/tổng chi cho các hoạt động	14,5%	20%	Hàng năm
17	Thời gian hoạt động nghiên cứu khoa học của giảng viên cơ hữu/tổng thời gian làm việc	80%	80%	Hàng năm
18	Tỷ lệ giảng viên cơ hữu thực hiện đầy đủ nhiệm vụ nghiên cứu khoa học và có kết quả theo quy định hiện hành đối với các chức danh giảng viên tương ứng	91,5%	100%	Hàng năm
19	Tỷ lệ GV, NCV cơ hữu tham gia nghiên cứu khoa học có bài báo, công trình công bố trên các tạp chí khoa học chuyên ngành trong và ngoài nước hàng năm	43,5%	80%	Hàng năm

TT	CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ	NĂM 2020	Năm 2025 (Dự kiến)	Ghi chú
20	Tỷ lệ số bài báo quốc tế/giảng viên	0,33	0,90	Hàng năm
	<i>Tỷ lệ số bài báo quốc tế/ tiến sĩ</i>	<i>1,08</i>	<i>2,2</i>	<i>Hàng năm</i>
21	Số lượng bài báo quốc tế	123	425	
	<i>Số lượng bài báo quốc tế thuộc danh mục ISI, Scopus, Web of Science</i>	<i>84</i>	<i>390</i>	
22	Nhóm giảng dạy - nghiên cứu đảm bảo kết hợp chặt chẽ giữa đào tạo, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ, sở hữu trí tuệ	1	10	Hàng năm
23	Chương trình hợp tác quốc tế trong đào tạo, nghiên cứu khoa học với các trường đại học và tổ chức khác	12	15	Hàng năm
24	Tổ chức nghiên cứu và phát triển hoặc tổ chức dịch vụ khoa học và công nghệ hoặc doanh nghiệp khoa học và công nghệ	4	5	Giai đoạn 2021-2025
25	Tỷ lệ học viên cao học và nghiên cứu sinh tham gia công bố kết quả NCKH (theo 793/QĐ-ĐHQG ngày 5/7/2018)	49%	60%	Hàng năm
26	Số lượng chương trình trao đổi, giao lưu văn hóa dành cho giảng viên, sinh viên	4 Chương trình	25 Chương trình	
27	Tỷ lệ cuộc thi, học bổng quốc tế có giảng viên, sinh viên tham gia	4 Cuộc thi, học bổng	25% (đạt kết quả/thông báo)	

TT	CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ	NĂM 2020	Năm 2025 (Dự kiến)	Ghi chú
	đạt kết quả			
28	Tỷ lệ MOU được triển khai đạt kết quả/MOU ký kết	60%	80%	
29	Số lượng sự kiện, hội thảo, hội nghị quốc tế đồng tổ chức hoặc tổ chức	3 SK, HT, HN	15 SK, HT, HN	
30	Số lượng doanh nghiệp có mối quan hệ hợp tác	Hơn 100 doanh nghiệp	200 doanh nghiệp	40 doanh nghiệp/năm
31	Giá trị tài trợ, học bổng cho các hoạt động từ doanh nghiệp	1.5 tỷ đồng	5 tỷ	
32	Số lượng dự án quốc tế về Nghiên cứu khóa học và phục vụ cộng đồng	3 DA	15 DA	
33	Tỷ trọng nguồn thu từ chương trình đào tạo chính quy bằng Tiếng Anh trong tổng thu đại học chính quy	11%	20%	
34	Tốc độ tăng nguồn thu từ dịch vụ.	2%	15%	Tăng so với năm trước
35	Gia tăng quỹ đồng hành và phát triển và nguồn tài trợ từ cựu sinh viên.	1,5 tỷ	4 tỷ	Số năm 2020 là số cam kết
36	Tỷ lệ đóng góp nguồn thu từ công ty TNHH MTV KTL vào nguồn thu của trường.		10%	Thành lập 2021
37	Tăng nguồn thu từ các hợp đồng nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ.	5%	15%	Tỷ lệ trích nguồn thu về trường
38	Tốc độ tăng nguồn thu của trường	12%	15%	

TT	CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ	NĂM 2020	Năm 2025 (Dự kiến)	Ghi chú
	so với năm 2020. (Không bao gồm NSNN cấp cho XDCCB, đề tài, đề án...).			
39	Thu nhập tăng thêm	2 lần	2,5 lần	
40	Diện tích sàn xây dựng m ² /96.000	29.17%	50%	
41	Hoàn thiện việc lập điều chỉnh quy hoạch 1/500 theo quy hoạch 1/2000 của ĐHQG-HCM	Cung cấp toàn bộ dữ liệu cho ĐHQG-HCM	Được ĐHQG-HCM phê duyệt	
42	Mức độ đầy đủ của tài liệu, cơ sở dữ liệu của sinh viên	-	85%	
43	Mức độ đầy đủ của tài liệu, cơ sở dữ liệu của viên chức, người lao động	-	85%	
44	Đảm bảo không gian cho tất cả các giáo sư, phó giáo sư, tiến sĩ, nghiên cứu	-	Theo quy định hiện hành	
45	Trang thiết bị, dữ liệu/phần mềm đầy đủ	-	Khảo sát người dùng 85%	
46	Chất lượng nước thải	-	100%	
47	Diện tích thảm cỏ của trường/ tổng diện tích đất quy hoạch	-	100%	
48	Số lượng phần mềm quản lý sẽ đầu tư, nâng cấp	-	Tối thiểu 10	
49	Mức độ hài lòng của người dùng về công nghệ thông tin	-	80%	

PHỤ LỤC 2
DANH MỤC CÁC DỰ ÁN, ĐỀ ÁN
PHỤC VỤ CHIẾN LƯỢC GIAI ĐOẠN 2021-2025, TẦM NHÌN 2035

Chiến lược 1. Chuyển đổi mô hình quản trị đáp ứng yêu cầu tự chủ đại học trong kỷ nguyên số

- 1- Đề án vị trí việc làm
- 2- Đề án đào tạo, bồi dưỡng viên chức, người lao động Trường giai đoạn 2021-2023; 2024-2025
- 3- Đề án hoàn thiện hệ thống văn bản quản lý, điều hành của Trường
- 4- Đề án chuẩn hoá quy trình quản lý theo hệ thống đảm bảo chất lượng ISO 9001:2015
- 5- Đề án thành lập khoa/ trường Luật, khoa/ trường Kinh doanh, khoa/ trường Kinh tế
- 6- Đề án chuyển đổi số Trường
- 7- Đề án phát triển hệ thống công nghệ thông tin đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số

Chiến lược 2. Đào tạo nhân lực đạt chuẩn quốc tế có năng lực làm việc trong môi trường toàn cầu

- 1- Đề án liên kết Học viện Chính trị KVII
- 2- Đề án liên kết đào tạo với Phân hiệu Đại học Quốc gia tại tỉnh Bến Tre
- 3- Đề án liên thông trình độ đại học lên trình độ thạc sĩ (BS-MS)
- 4- Đề án tuyển sinh sau đại học
- 5- Đề án Mini MBA
- 6- Đề án DBA (tiến sĩ ứng dụng)
- 7- Đề án liên kết đào tạo với các tỉnh thuộc khu vực miền Đông Nam Bộ
- 8- Đề án Cử nhân tài năng, Đề án Chất lượng cao giai đoạn 2021 – 2025
- 9- Đề án Kiểm định chất lượng

Chiến lược 4. Chủ động hợp tác và nâng cao hình ảnh

- 1- Liên kết quốc tế đào tạo song bằng chương trình cử nhân
- 2- Liên kết quốc tế đào tạo song bằng chương trình thạc sĩ
- 3- Liên kết quốc tế đào tạo chương trình cử nhân
- 4- Liên kết quốc tế đào tạo chương trình thạc sĩ
- 5- Đề án tự chủ của đơn vị triển khai liên kết đào tạo quốc tế
- 6- Dự án quốc tế chuyên về trao đổi học thuật
- 7- Dự án quốc tế về nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng
- 8- Đề án xây dựng chiến lược marketing, truyền thông và hệ thống nhận diện thương hiệu

Chiến lược 5. Phát triển và quản trị nguồn lực tài chính

- 1- Xây dựng đề án khuyến khích tăng thu; cơ chế phối hợp tìm kiếm nguồn thu của các đơn vị
- 2- Xây dựng quy trình phân bổ dự toán hiệu quả theo hướng tự chủ
- 3- Xây dựng định mức và khoán các khoản chi.
- 4- Xây dựng khung phân tích và hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tài chính.

Chiến lược 6. Phát triển cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo và nghiên cứu trong kỷ nguyên số

- 1- Dự án xây dựng Trung tâm nghiên cứu và phát triển chính sách
- 2- Dự án Khối lớp học KTL.B3
- 3- Dự án Khối lớp học KTL.B4 KTL.B5, **nhà tập luyện TDTT**
- 4- Dự án Hệ thống hạ tầng công nghệ thông tin
- 5- Dự án trang thiết bị ngân hàng thế giới
- 6- Dự án Hệ thống đường nội bộ, cây xanh, cảnh quan, xử lý nước thải

PHỤ LỤC 3

DỰ TRÙ NGUỒN THU VÀ PHÂN BỐ KINH PHÍ PHỤC VỤ CHIẾN LƯỢC 2021 – 2025, TẦM NHÌN 2035

BẢNG 01: DỰ TRÙ NGUỒN THU GIAI ĐOẠN 2021 – 2035

Đơn vị tính: triệu đồng

TT	Nội dung	Năm tài chính					CỘNG
		Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025	
I	Thu sự nghiệp	205.425	284.680	357.031	390.182	485.778	1.723.096
1	Thu học phí trong nước	189.634	264.606	334.637	365.389	458.141	1.612.407
2	Thu học phí liên kết nước ngoài	11.139	12.253	13.478	14.826	16.309	68.005
2.1	<i>Thu lệ phí</i>	289	569	626	688	757	2.929
2.2	<i>Doanh thu tài chính</i>	247	272	299	329	362	1.509
2.3	<i>Doanh thu hoạt động SXKD, dịch vụ,</i>	4.116	6.980	7.991	8.950	10.210	38.247
II	Kinh phí NSNN	62.357	108.447	76.758	68.643	75.507	391.712
	Tổng cộng	267.782	393.127	433.789	458.825	561.285	2.114.808

(Bảng chữ: Hai ngàn một trăm mười bốn tỷ tám trăm lẻ tám triệu đồng)

Ghi chú: Nguồn kinh phí trong những năm đầu tự chủ vẫn còn phụ thuộc nhiều từ hoạt động đào tạo, việc phát triển nguồn thu phụ thuộc vào tiến độ xây dựng và đẩy mạnh các dự án, đề án xây dựng tại phụ lục 02. Nguồn NSNN cấp cho các hoạt động do nhà nước đặt hàng, giao nhiệm vụ như: CNTN, đề án 4.0, giáo trình... và kinh phí cấp xây dựng XD CB, nâng cấp trang thiết bị, cải tạo, sửa chữa giai đoạn 2021- 2025.

BẢNG 02
DỰ TOÁN KINH PHÍ THỰC HIỆN CÁC DỰ ÁN, ĐỀ ÁN
PHỤC VỤ CHIẾN LƯỢC GIAI ĐOẠN 2021-2025, TẦM NHÌN 2035

Đơn vị tính: triệu đồng

STT	NỘI DUNG	2021	2022	2023	2024	2025	CỘNG
I	Chiến lược 1. Chuyển đổi mô hình quản trị đáp ứng yêu cầu tự chủ đại học trong kỷ nguyên số	3.200	15.300	23.600	39.400	28.600	110.100
1	Đề án vị trí việc làm	100	1.700	2.800	4.200	5.600	14.400
2	Đề án đào tạo, bồi dưỡng viên chức, người lao động Trường giai đoạn 2021-2023; 2024-2025	3.000	6.000	8.000	10.000	12.000	39.000
3	Đề án hoàn thiện hệ thống văn bản quản lý, điều hành của Trường		600	800			1.400
4	Đề án chuẩn hoá quy trình quản lý theo hệ thống đảm bảo chất lượng ISO 9001:2015	100	2.000	1.000			3.100
5	Đề án thành lập khoa/ trường Luật, khoa/ trường Kinh doanh, khoa/ trường Kinh tế			1.000	200		1.200
6	Đề án chuyển đổi số Trường Đại học Kinh tế - Luật		5.000	5.000	10.000	6.000	26.000
7	Đề án phát triển hệ thống công nghệ thông tin đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số			5.000	15.000	5.000	25.000

II	Chiến lược 2. Đào tạo nhân lực đạt chuẩn quốc tế có năng lực làm việc trong môi trường toàn cầu	4.100	7.500	8.550	4.700	3.500	28.350
1	Đề án liên kết Học viện Chính trị KVII		200				200
2	Đề án liên kết đào tạo với Phân hiệu Đại học Quốc gia tại tỉnh Bến Tre			250			250
3	Đề án liên thông trình độ đại học lên trình độ thạc sĩ (BS-MS)		300				300
4	Đề án tuyển sinh sau đại học		300				300
5	Đề án Mini MBA		300				300
6	Đề án DBA (tiến sĩ ứng dụng)		200				200
7	Đề án liên kết đào tạo với các tỉnh thuộc khu vực miền Đông Nam Bộ				300		300
8	Đề án Cử nhân tài năng, Đề án Chất lượng cao giai đoạn 2021 - 2025	1.100	1.200	1.300	1.400	1.500	6.500
9	Đề án kiểm định chất lượng	3.000	5.000	7.000	3.000	2.000	20.000
III	Chiến lược 4. Chủ động hợp tác và nâng cao hình ảnh	11.000	21.350	31.000	31.000	35.000	129.350
1	Liên kết quốc tế đào tạo song bằng chương trình cử nhân		200				200
2	Liên kết quốc tế đào tạo song bằng chương trình thạc sĩ		300				300
3	Liên kết quốc tế đào tạo chương trình cử nhân		250				250
4	Liên kết quốc tế đào tạo chương trình thạc sĩ		300				300

5	Đề án tự chủ của đơn vị triển khai liên kết đào tạo quốc tế		300				300
6	Dự án quốc tế chuyên về trao đổi học thuật		1.000	2.000	3.000	4.000	10.000
7	Dự án quốc tế về nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng	1.000	3.000	5.000	7.000	9.000	25.000
8	Đề án xây dựng chiến lược marketing, truyền thông và hệ thống nhận diện thương hiệu	2.000	4.000	10.000	5.000	4.000	25.000
9	Chi công bố quốc tế, NCKH giảng viên, sinh viên, người học	8.000	12.000	14.000	16.000	18.000	68.000
IV	Chiến lược 5. Phát triển và quản trị nguồn lực tài chính	-	1.050	300	-	-	1.350
1	Xây dựng đề án khuyến khích tăng thu; cơ chế phối hợp tìm kiếm nguồn thu của các đơn vị.		250				250
2	Xây dựng quy trình phân bổ dự toán hiệu quả theo hướng tự chủ		300				300
3	Xây dựng định mức và khoán các khoản chi.		300				300
4	Xây dựng khung phân tích và hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tài chính.		200	300			500
V	Chiến lược 6. Phát triển cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo và nghiên cứu trong kỷ nguyên số	32.693	158.209	225.323	74.403	61.942	552.570
1	Dự án xây dựng Trung tâm nghiên cứu và phát triển chính sách	24.893	66.000	137.506	12.000	12.000	252.399

2	Dự án Khối lớp học KTL.B3	200	24.000	36.000	5.000	5.000	70.200
3	Dự án Khối lớp học KTL.B4 KTL.B5, khu TL TDTT	200	33.109	200	21.294	31.942	86.745
4	Dự án Hệ thống hạ tầng công nghệ thông tin	100	100	22.072	33.109	10.000	65.381
5	Dự án trang thiết bị ngân hàng thế giới	300	15.000	15.100	2.000	2.000	34.400
6	Dự án Hệ thống đường nội bộ, cây xanh, cảnh quan, xử lý nước thải	7.000	20.000	14.445	1.000	1.000	43.445
TỔNG NHU CẦU KINH PHÍ		50.993	203.409	288.773	149.503	129.042	821.720

(Tổng cộng: Tám trăm hai mươi một tỷ, bảy trăm hai mươi triệu đồng)

Ghi chú:

- + Chi phí phục vụ các chiến lược bao gồm chi phí xây dựng đề án, dự án và chi phí vận hành đề án, dự án có hiệu quả.
- + Các chi phí liên quan trong chiến lược của từng mảng hoạt động cụ thể được thực hiện từ kinh phí của trường và ghi nhận trong hoạt động thường xuyên.
- + Kinh phí phân bổ cho các chiến lược dựa trên nhu cầu thực tế của mỗi chiến lược thành phần, trong đó chú trọng đến việc nâng cao chất lượng đội ngũ, cơ sở vật chất trong những giai đoạn đầu phát triển của trường. Trong đó nguồn NSNN bố trí 392 tỷ/821 tỷ phục vụ chiến lược là rất cần thiết và quan trọng, quyết định sự thành công của chiến lược giai đoạn 2021-2025 và tầm nhìn đến 2035 của trường Đại học Kinh tế - Luật.