

**BỘ TÀI CHÍNH
HỘI ĐỒNG TRƯỜNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC
TÀI CHÍNH – MARKETING**

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 17 tháng 10 năm 2022

Số: 47/NQ-ĐHTCM-HĐT

NGHỊ QUYẾT

**Phê duyệt Chiến lược phát triển Trường Đại học Tài chính – Marketing
giai đoạn 2021 – 2030, tầm nhìn đến năm 2045**

HỘI ĐỒNG TRƯỜNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH – MARKETING

Căn cứ Luật Giáo dục đại học số 08/2012/QH13 ngày 18/6/2012 và Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học số 34/2018/QH14 ngày 19/11/2018;

Căn cứ Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30/12/2019 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;

Căn cứ Quyết định số 1483/QĐ-BTC ngày 30/9/2020 của Bộ trưởng Bộ Tài chính về việc ban hành Quy chế hoạt động của Hội đồng trường;

Căn cứ Quyết định số 203/QĐ-BTC ngày 25/02/2021 của Bộ trưởng Bộ Tài chính về việc công nhận Hội đồng trường Trường Đại học Tài chính - Marketing nhiệm kỳ 2020 - 2025;

Căn cứ quyết nghị của Hội đồng trường tại phiên họp quý 3 năm 2022 được ban hành tại Nghị quyết số 46/NQ-ĐHTCM-HĐT ngày 30/9/2022 của Hội đồng trường Trường Đại học Tài chính – Marketing.

QUYẾT NGHỊ:

Điều 1: Phê duyệt Chiến lược phát triển Trường Đại học Tài chính – Marketing giai đoạn 2021 – 2030, tầm nhìn đến năm 2045.

Điều 2: Căn cứ Nghị quyết này, Ban Giám hiệu Trường Đại học Tài chính – Marketing hoàn thiện Đề án chi tiết; xây dựng kế hoạch truyền thông và tổ chức triển khai thực hiện Chiến lược; báo cáo Hội đồng trường tình hình và kết quả triển khai thực hiện Chiến lược hằng năm.

Điều 3: Nghị quyết này có hiệu lực kể từ ngày ký. Ban Giám hiệu Trường Đại học Tài chính – Marketing và Trưởng các đơn vị có liên quan chịu trách nhiệm thi hành Nghị quyết này.

Nơi nhận:

- Bộ Tài chính (để b/c);
- BTV Đảng ủy (để b/c);
- Như điều 3 (để t/h);
- Các thành viên HĐT;
- Lưu: VT, TK.HĐT.

TM. HỘI ĐỒNG TRƯỜNG

TÀI CHỦ TỊCH



PGS. TS. Hồ Thủy Tiên

CHIẾN LƯỢC
PHÁT TRIỂN TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH - MARKETING
GIẢI ĐOẠN 2021 - 2030, TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2045
(Ban hành kèm theo Nghị quyết số **47** /NQ-ĐHTCM ngày **17** tháng **10** năm
2022 của Hội đồng trường

I. SỨ MẠNG, TẦM NHÌN, TRIẾT LÝ GIÁO DỤC VÀ GIÁ TRỊ CỐT LÕI

1. Sứ mạng

Trường Đại học Tài chính - Marketing có sứ mạng đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao trình độ đại học và sau đại học theo tiêu chuẩn quốc gia và quốc tế đáp ứng nhu cầu của xã hội; nghiên cứu và chuyển giao những thành tựu khoa học, công nghệ về kinh doanh, quản lý phục vụ công tác hoạch định chính sách của các cơ quan quản lý Nhà nước, các doanh nghiệp và các tổ chức xã hội.

2. Tầm nhìn

Đến năm 2045, Trường được xếp hạng trong top 500 trường đại học hàng đầu khu vực Châu Á (theo chuẩn xếp hạng có uy tín) và trở thành một trường đại học theo định hướng ứng dụng hàng đầu Việt Nam; đồng thời là một trung tâm nghiên cứu, chuyển giao khoa học và công nghệ có uy tín cao trong lĩnh vực kinh doanh và quản lý của Việt Nam và khu vực ASEAN.

3. Triết lý giáo dục

“Thực chất - Đổi mới sáng tạo - Hội nhập”
(Substance - Innovation - Integration)

4. Các giá trị cốt lõi

(1) *Trọng giá trị tri thức và thượng tôn đạo đức nghề nghiệp*: hướng tới xây dựng môi trường giáo dục, khoa học - công nghệ sáng tạo, phát huy giá trị tri thức phục vụ đào tạo những con người vừa có năng lực chuyên môn cao, tuân thủ quy tắc đạo đức nghề nghiệp và pháp luật.

(2) *Khuyến khích sáng tạo và nuôi dưỡng sự đam mê*: hướng tới xây dựng môi trường khuyến khích mọi người sáng tạo, tự do học thuật và nuôi dưỡng sự say mê của các thể hệ giảng viên, viên chức và người học.

(3) *Tôn trọng sự khác biệt và coi trọng hợp tác*: hướng tới xây dựng môi trường tôn trọng sự khác biệt và cộng hưởng sức mạnh hợp tác, gắn kết các thể hệ giảng viên, viên chức và người học để tạo nên thương hiệu riêng và hợp lực mạnh mẽ nhất.

(4) *Coi trọng chất lượng - hiệu quả - bền vững*: vừa là mục tiêu, vừa là động lực phấn đấu của mỗi một đơn vị, tổ chức, mỗi một giảng viên, viên chức, người học để Trường Đại học Tài chính - Marketing sớm đạt đến tầm quốc gia và khu vực ASEAN.

II. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH - MARKETING

Đến hết năm 2026, Trường Đại học Tài chính - Marketing trở thành một trường đại học định hướng ứng dụng, duy trì đạt chuẩn quốc gia cấp cơ sở giáo dục và cấp chương trình đạo, trong đó có ít nhất 4 chương trình đạt chuẩn chất lượng của mạng lưới các trường đại học ASEAN (AUN-QA). Đến hết năm 2030, Trường đạt đẳng cấp trường

đại học uy tín của khu vực ASEAN; đến hết năm 2045, Trường được xếp hạng trong top 500 trường đại học danh tiếng khu vực Châu Á (theo chuẩn xếp hạng có uy tín) và trở thành cơ sở giáo dục đại học định hướng ứng dụng hàng đầu của Việt Nam và khu vực ASEAN.

III. NỘI DUNG CHIẾN LƯỢC GIAI ĐOẠN 2021 - 2030, TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2045

1. Chiến lược đổi mới mô hình quản trị gắn với chuyển đổi số và cách mạng công nghiệp 4.0

1.1. Mục tiêu

* Mục tiêu chung: Đến năm 2030, Trường Đại học Tài chính - Marketing sẽ được vận hành theo mô hình quản trị đại học hiện đại, lấy người học làm trung tâm, đáp ứng yêu cầu tự chủ đại học trong kỷ nguyên số và cách mạng công nghiệp 4.0.

* Mục tiêu cụ thể: Từ năm 2022 - 2025, thực hiện công tác chuyển đổi số trong quản trị nhà trường. Đến năm 2025, vận hành nhà trường theo mô hình đại học thông minh, thay đổi căn bản phương thức quản trị nhà trường, từ phương thức truyền thống sang phương thức quản trị dựa trên nền tảng số.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Trường đảm bảo tinh gọn, chuyên nghiệp, hiện đại và hiệu quả theo mô hình trường đại học tiên tiến trong kỷ nguyên số và trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0.

Đến năm 2025, hoàn thành việc xây dựng cơ sở dữ liệu lớn của Trường, kết nối thông suốt tất cả các phòng, khoa, viện, trung tâm, đơn vị thuộc Trường. Đến năm 2030, các hoạt động của Trường chủ yếu được giải quyết và xử lý trên nền tảng số.

Xây dựng đội ngũ viên chức, đặc biệt là đội ngũ giảng viên đủ về số lượng, giỏi về chuyên môn, có đủ năng lực tiếp cận với những kiến thức hiện đại, có phẩm chất và trách nhiệm của nhà giáo, gắn bó và hết lòng vì sự nghiệp giáo dục. Toàn bộ đội ngũ viên chức của Trường đều được đào tạo về kiến thức và kỹ năng chuyển đổi số nhằm đảm bảo áp dụng công nghệ số vào hoạt động giảng dạy, nghiên cứu khoa học và các hoạt động quản trị nhà trường.

Đào tạo đội ngũ kế cận có đủ đức đủ tài, đảm bảo sự kế thừa và phát triển vững chắc để thực hiện tốt mục tiêu chiến lược phát triển của Trường. Đảm bảo cơ cấu hợp lý giữa giảng viên và viên chức hành chính, cụ thể như sau:

+ Đến năm 2025: tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ trở lên đạt tối thiểu 25%; trình độ thạc sĩ 75%. Tỷ lệ giảng viên có chức danh giáo sư và phó giáo sư tối thiểu 3%. Tỷ lệ giảng viên trên tổng số viên chức duy trì ở tỷ lệ khoảng 75%. Tỷ lệ sinh viên/giảng viên đạt yêu cầu theo quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

+ Đến năm 2030: tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ khoảng 28%; thạc sĩ 72%. Tỷ lệ giảng viên có chức danh giáo sư, phó giáo sư đạt 4 - 5%. Tỷ lệ giảng viên trên tổng số viên chức đạt khoảng 75%. Tỷ lệ sinh viên/giảng viên quy đổi khoảng 20.

+ Giai đoạn 2030 - 2045: tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ khoảng 40%; thạc sĩ 60%. Tỷ lệ giảng viên có chức danh giáo sư, phó giáo sư đạt 10%. Tỷ lệ giảng viên trên tổng số viên chức đạt khoảng 75%. Tỷ lệ sinh viên/giảng viên quy đổi khoảng 20.

1.2. Giải pháp thực hiện

a) Nhóm giải pháp về chuyển đổi số trong công tác quản trị nhà trường

- Xây dựng cơ chế cho phép triển khai thí điểm các mô hình và công nghệ mới, đặc biệt công nghệ đào tạo số theo cơ chế thử nghiệm có kiểm soát về phạm vi, không gian và thời gian thử nghiệm (sandbox);
- Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin vào việc đổi mới nội dung phương pháp dạy - học, kiểm tra đánh giá và nghiên cứu khoa học; triển khai các mô hình dạy - học tiên tiến trên nền tảng số theo hướng dạy học kết hợp (lớp học thông minh, nhóm học tương tác, tự học với trợ lý ảo);
- Xây dựng mô hình đại học số áp dụng vào các hoạt động của trường trên cơ sở tham khảo, kế thừa các mô hình tiên tiến đang được áp dụng thành công ở các trường đại học trong nước và thế giới;
- Tái cấu trúc dữ liệu và xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu đồng bộ, liên thông có tính tập trung cao và sẵn sàng mở rộng khi cần thiết; triển khai nền tảng kết nối, chia sẻ dữ liệu; ứng dụng công nghệ internet kết nối vạn vật (IoT) trong số hóa, giám sát hoạt động giảng dạy; ứng dụng công nghệ AI trong các hoạt động của Nhà trường.

b) Nhóm giải pháp về hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy

- Nâng cao nhận thức của nhà quản lý, viên chức, giảng viên và sinh viên về đổi mới mô hình quản trị đại học từ mô hình quản trị truyền thống sang mô hình quản trị đại học dựa trên nền tảng số, lấy người học làm trung tâm;
- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức của Trường trên cơ sở cơ cấu hiện có; củng cố và hoàn thiện bộ máy tổ chức cấp khoa: xây dựng các bộ môn và hội đồng khoa hoạt động có nề nếp và hiệu quả. Xây dựng quy chế đánh giá năng lực và kết quả hoạt động của các khoa;
- Nâng cao năng lực lãnh đạo và tính chủ động trong quản lý của lãnh đạo các phòng, khoa, viện và các đơn vị trực thuộc Trường bằng cách tăng cường việc phân cấp quản lý cho các đơn vị, chuẩn hóa về chức danh, quyền hạn và nhiệm vụ của mỗi đơn vị, bộ phận theo đúng yêu cầu chức danh Nhà nước và Trường quy định;
- Hoàn thiện hệ thống văn bản tổ chức quản lý, xây dựng hệ thống giám sát việc thực thi các văn bản quản lý của trường, rà soát, sửa đổi các văn bản quy định hiện hành: nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm cá nhân, phân công phân nhiệm rõ ràng, gắn kết giữa quyền lợi và trách nhiệm, thực hiện nghiêm chỉnh pháp luật và quy định của Nhà nước;
- Tăng cường khả năng ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác quản lý nhằm nâng cao hiệu quả và năng lực quản lý, tinh giản bộ máy, tiết kiệm chi phí, nâng cao chất lượng phục vụ người học;
- Cải cách thủ tục hành chính và quy chế làm việc hiệu quả. Hoàn thiện và minh bạch hóa quy trình làm việc ở tất cả các công việc trong nhà trường;
- Xây dựng chương trình hành động để đổi mới tư duy, thống nhất nhận thức về chuyển đổi số;
- 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 được khoán kinh phí hoạt động 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 công tác 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

c) Nhóm giải pháp về nâng cao năng lực đội ngũ

- Xây dựng Đề án quy hoạch phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2021 - 2025 và định hướng đến năm 2030; xây dựng 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 hiện đại;
- Thực hiện tuyển dụng người có học vị tiến sĩ, thạc sĩ tốt nghiệp ở nước ngoài hoặc tốt nghiệp đại học loại xuất sắc từ nhiều nguồn để bổ sung cho đội ngũ giảng dạy. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng giảng viên theo hướng lựa chọn người phù hợp với chuyên môn, chuyên ngành cần tuyển;
- Xây dựng chính sách thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao từ bên ngoài, nhất là thu hút các chuyên gia, nhà khoa học đầu ngành tham gia vào công tác giảng dạy, nghiên cứu, tư vấn. Lập kế hoạch sử dụng có hiệu quả đội ngũ cán bộ giảng dạy cơ hữu và hợp tác;
- 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;
- Chú trọng nâng cao năng lực cho đội ngũ giảng dạy và nghiên cứu của trường qua các dự án hợp tác quốc tế, bằng nguồn kinh phí ngân sách Nhà nước, kinh phí của trường và các nguồn kinh phí khác. Tích cực phát huy các nguồn tài trợ để tìm học bổng cử giảng viên trẻ đi học tập và nghiên cứu ở các nước có nền giáo dục tiên tiến;
- Nâng cao năng lực điều hành quản lý, nâng cấp trình độ nghiệp vụ đội ngũ cán bộ quản lý (tín học, ngoại ngữ, khoa học quản lý...). Lập kế hoạch và tổ chức định kỳ cho cán bộ, viên chức quản lý tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý chuyên môn, nghiệp vụ; làm việc có hiệu quả và thực hiện tốt quy chế dân chủ ở cơ sở;
- 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 (OKPs), các chỉ số đo lường đánh giá hiệu quả công việc (KPIs) và các công cụ đo lường, đánh giá phù hợp với mô hình quản trị đại học của trường;
- 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 trong công tác quản trị nhà trường;
- Định hướng phát triển đội ngũ nhà trường dần đáp ứng bộ tiêu chuẩn xếp hạng các trường đại học tiêu chuẩn xếp hạng của 2 tổ chức: The QS và The Times Higher Education.

2. Chiến lược phát triển đào tạo

2.1. Mục tiêu

* Mục tiêu chung: Phát triển hoạt động đào tạo theo hướng đa dạng hóa ngành nghề, đa dạng hóa loại hình đào tạo và hội nhập quốc tế nhằm đáp ứng yêu cầu cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao, có năng lực sáng tạo và dẫn dắt trong nền kinh tế số, xã hội số và hội nhập quốc tế.

*** Mục tiêu cụ thể:**

(1) Về phát triển chương trình đào tạo

Đến năm 2025 phát triển được tối thiểu 15 chương trình đào tạo trình độ đại học, 5 chương trình đào tạo trình độ thạc sĩ và 2 chương trình đào tạo trình độ tiến sĩ. Trong đó, các chương trình đào tạo đều đạt tiêu chuẩn kiểm định quốc gia và ít nhất 4 chương trình đào tạo trình độ đại học được kiểm định theo tiêu chuẩn quốc tế.

Đến năm 2030, phát triển được ít nhất 8 chương trình đào tạo trình độ thạc sĩ, 5 chương trình đào tạo trình độ tiến sĩ. Các chương trình đào tạo chất lượng cao trình độ đại học được kiểm định theo tiêu chuẩn quốc tế và triển khai ít nhất 3 chương trình đào tạo trình độ đại học gắn liền với yêu cầu của kinh tế tuần hoàn, kinh tế số.

(2) Về tuyển sinh và quy mô đào tạo

Quy mô tuyển sinh bình quân hàng năm giai đoạn 2021 - 2025 giữ ổn định khoảng 4.500 sinh viên đại học, tối thiểu 500 học viên cao học, 30 nghiên cứu sinh. Giai đoạn 2026 - 2030, nâng dần quy mô tuyển sinh đào tạo thạc sĩ, tiến sĩ. Phấn đấu đến năm 2030 đạt quy mô tuyển sinh 800 học viên cao học, 50 nghiên cứu sinh.

(3) Về tổ chức đào tạo

Đến năm 2025, có tối thiểu 10 chương trình đáp ứng đầy đủ chuẩn chương trình đào tạo định hướng ứng dụng và tiếp cận chuẩn khu vực và quốc tế. Trong đó có tối thiểu 20% các học phần được giảng dạy theo hình thức trực tuyến, 2% đào tạo tích hợp hoặc song bằng và 50% đào tạo chương trình chất lượng cao. Mỗi khóa có ít nhất 75% người học tốt nghiệp ra trường sau khi kết thúc khóa đào tạo và được ít nhất 90% doanh nghiệp hoặc đơn vị sử dụng lao động đánh giá chất lượng đào tạo đáp ứng yêu cầu.

Đến năm 2030, hoàn chỉnh công tác chuẩn hóa nội dung giảng dạy, học tập và hệ thống học liệu, tài liệu tham khảo phục vụ người học; tiếp cận và triển khai thực hiện phương thức giáo dục số; áp dụng trí tuệ nhân tạo trong các hoạt động giảng dạy.

(4) Về phát triển loại hình đào tạo

Đẩy mạnh phát triển các loại hình đào tạo ngoài chính qui như hình thức đào tạo vừa làm vừa học, đào tạo liên thông (liên thông dọc và liên thông ngang), đào tạo từ xa. Coi việc phát triển các hình thức đào tạo ngoài chính qui là phương thức để đa dạng hóa đào tạo, đáp ứng các nhu cầu khác nhau của người học và nhà tuyển dụng.

2.2. Giải pháp thực hiện chiến lược

*** Giải pháp chung**

- Cải tiến công tác tuyển sinh và đổi mới hoạt động truyền thông; thu hút và lựa chọn thí sinh ưu tú tham gia tuyển sinh và học tập tại Trường;
- Phát triển chương trình đào tạo, đặc biệt là chương trình chất lượng cao để đáp ứng yêu cầu cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao cho xã hội;
- Đổi mới công tác tổ chức đào tạo theo định hướng ứng dụng; đẩy mạnh đào tạo chuyên sâu và phát triển năng lực tự học, năng lực nghiên cứu khoa học; triển khai giáo dục số thích ứng với nền kinh tế số và xã hội số;

- Xây dựng và phát triển đội ngũ nhà giáo, cán bộ quản lý, viên chức phục vụ đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ. Đầu tư phát triển cơ sở vật chất, trang thiết bị đào tạo và hệ thống học cụ, học liệu đáp ứng yêu cầu đổi mới hoạt động đào tạo và giáo dục số;
- Đẩy mạnh hội nhập quốc tế về giáo dục và quốc tế hóa giáo dục đại học. Tăng cường các hoạt động hợp tác liên kết đào tạo trong và ngoài nước;
- Phát huy vai trò của cộng đồng cựu người học trong việc hỗ trợ và đóng góp cho hoạt động đào tạo của trường.

*** Giải pháp cụ thể**

Hoàn thiện các quy định về hoạt động đào tạo (hành lang pháp lý của Trường) theo hướng: (i) nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý đào tạo, (ii) phát huy khả năng tự chủ, sáng tạo của cán bộ, giảng viên và người học, (iii) chuyển đổi từ “kiểm soát” sang “giám sát” và (iv) tương thích với xã hội số và quốc tế hoá giáo dục đại học;

Ổn định quy mô tuyển sinh đại học nhưng tăng dần cơ cấu chương trình chất lượng cao, gia tăng quy mô tuyển sinh sau đại học hằng năm; cải tiến công tác tư vấn tuyển sinh - hướng nghiệp; chú trọng lựa chọn nguồn tuyển đầu vào để góp phần nâng cao chất lượng đầu ra;

Đổi mới các chương trình đào tạo trình độ đại học theo định hướng ứng dụng, đảm bảo sự chuẩn hóa, hiện đại hóa; rà soát, điều chỉnh các chương trình đào tạo đang triển khai theo hướng tinh giản nội dung, cập nhật và tích hợp; có tính liên ngành và xuyên ngành; phát triển tiềm năng sáng tạo, năng lực nghề nghiệp, năng lực hoạt động phục vụ cộng đồng của người học. Cấu trúc các chương trình đào tạo mềm dẻo, linh hoạt, thể hiện rõ nét định hướng đào tạo và đảm bảo liên thông giữa các trình độ đào tạo, ngành đào tạo; đặc biệt là liên thông và tương thích với các chương trình đào tạo quốc tế;

Đổi mới mục tiêu, chuẩn đầu ra, chương trình đào tạo và phương pháp giảng dạy đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động, kinh tế số và hội nhập quốc tế. Thiết kế khung thời gian đào tạo phù hợp với Khung trình độ quốc gia và khung thời gian áp dụng rộng rãi ở các trường uy tín của thế giới. Cải tiến chương trình đào tạo theo hướng chuyển tải các quy luật cơ bản, phát triển năng lực tự học, phát huy khả năng sáng tạo và năng lực nghiên cứu, tăng cường thực hành và thực tập tại doanh nghiệp. Xác lập mục tiêu đào tạo và chuẩn đầu ra vừa đáp ứng thế giới nghề nghiệp vừa phù hợp với xu thế phát triển của khoa học, công nghệ và hội nhập quốc tế. Xây dựng chương trình đào tạo hướng đến đào tạo kiến thức ngành rộng, liên ngành và phát triển khả năng thích nghi với sự thay đổi nhanh chóng của ngành nghề và thị trường lao động. Nghiên cứu nhập khẩu và sử dụng chương trình nước ngoài phù hợp với điều kiện của Trường để từng bước quốc tế hóa chương trình đào tạo và xuất khẩu giáo dục. Cải tiến phương pháp giảng dạy theo hướng kết hợp trực tiếp - trực tuyến - trải nghiệm, phát triển hệ thống đào tạo trực tuyến và áp dụng IoT, trí tuệ nhân tạo trong giảng dạy;

Nâng chuẩn ngoại ngữ đầu ra và nâng cao năng lực, chất lượng đào tạo ngoại ngữ đối với các ngành không chuyên ngữ nhằm đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động, yêu cầu của hội nhập quốc tế và quốc tế hoá giáo dục;

Tập trung triển khai việc chuẩn hóa đội ngũ giảng viên theo hướng bảo đảm đạt chuẩn về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và đạo đức nghề nghiệp, có kỹ năng đáp ứng yêu cầu cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 và chuyển đổi số;

Xây dựng các đề án phát triển cơ sở vật chất toàn Trường, trong đó chú trọng vào cải tạo và đầu tư hiện đại hóa thiết bị đào tạo, giảng đường và học liệu cho các chương trình chất lượng cao, chương trình đặc thù, các chương trình sau đại học và các chương trình trọng điểm; từng bước chuẩn hóa, hiện đại hóa cơ sở vật chất, thiết bị của các cơ sở đào tạo của Trường theo chuẩn campus và hình thành smart University;

Đa dạng hóa quan hệ hợp tác quốc tế với các trường đại học ở nhiều châu lục khác nhau nhằm học hỏi, trao đổi kiến thức và kinh nghiệm trong khâu phát triển chương trình đào tạo. Tăng cường kết nối các hoạt động đào tạo và các dịch vụ đào tạo phối hợp với nước ngoài. Nghiên cứu thực hiện các phương án cử giảng viên đi học tập và trao đổi kinh nghiệm ở các trường uy tín trên thế giới và xây dựng mối quan hệ hợp tác chiến lược với các giáo sư, chuyên gia quốc tế;

Nghiên cứu áp dụng hình thức nhập khẩu chương trình đào tạo hoặc mua bản quyền (License) đào tạo từ các trường đại học có uy tín trên thế giới nhằm nhanh chóng tiếp cận được nội dung chương trình và công nghệ đào tạo của các nước phát triển, đồng thời góp phần nâng cao uy tín thương hiệu của Trường;

Tăng cường hợp tác liên kết với các cơ quan đơn vị thực tế nhất là các cơ quan thuộc Bộ Tài chính để tổ chức các loại hình đào tạo theo địa chỉ, đào tạo vừa làm vừa học, đào tạo trình độ sau đại học;

Xây dựng và phát triển mạng lưới cựu người học, thường xuyên có các hoạt động kết nối với các thế hệ cựu người học nhằm khai thác thế mạnh của cựu người học trong các hoạt động hỗ trợ nhà trường;

Định hướng phát triển hoạt động đào tạo tiệm cận và đáp ứng bộ tiêu chuẩn xếp hạng các trường đại học tiêu chuẩn xếp hạng của 2 tổ chức: The QS và của The Times Higher Education;

3. Chiến lược phát triển khoa học - công nghệ

3.1. Mục tiêu

* Mục tiêu chung: Đẩy mạnh hoạt động khoa học công nghệ nhằm phục vụ hoạt động đào tạo của trường và phục vụ cộng đồng. Xây dựng và triển khai mô hình “Trung tâm nghiên cứu, phản biện chính sách, tư vấn chuyển giao khoa học - công nghệ” cho ngành Tài chính cũng như cho cộng đồng doanh nghiệp, đồng thời đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu ứng dụng phục vụ đào tạo và nghiên cứu hàn lâm phục vụ công bố quốc tế để nâng cao hình ảnh uy tín của Trường cũng như của cá nhân các nhà khoa học.

* Mục tiêu cụ thể

+ Giai đoạn 2021 - 2025, phấn đấu hàng năm đạt:

- Tối thiểu 25% số giảng viên cơ hữu có trình độ tiến sĩ làm chủ nhiệm và chuyển giao ít nhất 01 đề tài khoa học cấp Bộ hoặc tương đương;

- Tối thiểu 30% số chuyên ngành đào tạo phải có một đề tài KHCN chuyển giao cho các doanh nghiệp;

- Tối thiểu 30% giáo viên có trình độ tiến sĩ có bài báo công bố trên tạp chí quốc tế uy tín (tác giả chính hoặc tham gia);

- Tối thiểu 50% giảng viên cơ hữu có bài báo đăng trên tạp chí chuyên ngành trong nước (là tác giả chính);

- Tối thiểu 2% đề tài khoa học của sinh viên được chuyển thành ý tưởng khởi nghiệp;

- Tối thiểu 80% đội ngũ giảng viên cơ hữu làm chủ nhiệm (hoặc tham gia) ít nhất 01 đề tài cấp NCKH cơ sở;
- Nguồn thu từ hoạt động KHCN của trường đạt tối thiểu 2% so với nguồn thu từ học phí bậc đại học chính quy;
- + Giai đoạn 2026 - 2030, phấn đấu hàng năm:
 - Tối thiểu 40% giảng viên cơ hữu có trình độ tiến sĩ làm chủ nhiệm 01 đề tài KHCN cấp Bộ hoặc tương đương;
 - Tối thiểu 50% chuyên ngành đào tạo phải có một đề tài chuyển giao cho các doanh nghiệp;
 - Tối thiểu 60% giáo viên có trình độ tiến sĩ có bài báo công bố trên tạp chí quốc uy tín;
 - 100% giảng viên cơ hữu có bài báo đăng trên tạp chí khoa học chuyên ngành trong nước thuộc danh mục tạp chí được tính điểm (là tác giả chính/tác giả đứng đầu);
 - Tối thiểu 5% đề tài NCKH của sinh viên được chuyển thành ý tưởng khởi nghiệp;
 - 100% đội ngũ giảng viên cơ hữu của trường làm chủ nhiệm (hoặc tham gia) ít nhất 1 đề tài NCKH cấp Trường.;
 - Nguồn thu từ hoạt động dịch vụ KHCN đạt tối thiểu 10% nguồn thu từ học phí bậc đại học chính quy;
 - Xây dựng Viện Nghiên cứu Kinh tế ứng dụng thành trung tâm nghiên cứu, phản biện chính sách, tư vấn chuyển giao khoa học - công nghệ có uy tín cao cho ngành Tài chính cũng như cho cộng đồng doanh nghiệp.
- + Giai đoạn 2031 - 2045:
 - Trở thành trường đại học hàng đầu ở Việt Nam về đào tạo theo định hướng ứng dụng, là địa chỉ tin cậy trong nghiên cứu và phản biện chính sách của các Bộ, ngành và địa phương, là trung tâm nghiên cứu và tư vấn chuyển giao KHCN có uy tín cao đối với cộng đồng doanh nghiệp trong và ngoài nước ở Việt Nam.
 - Tiếp cận bộ tiêu chuẩn xếp hạng trường đại học theo tiêu chuẩn xếp hạng của 2 tổ chức: The QS và The Times Higher Education.

3.2. Các giải pháp thực hiện chiến lược

- Rà soát, ban hành các quy chế, quy định về hoạt động khoa học và công nghệ, trong đó tập trung xây dựng, ban hành các văn bản thúc đẩy mạnh mẽ chính sách động viên thực hiện các đề tài NCKH cấp Bộ, cấp Tỉnh trở lên; Quy định về công bố quốc tế và chính sách khen thưởng; ban hành quy chế về tổ chức hội thảo cấp trường và quốc tế; quy chế về công tác biên soạn, nghiệm thu giáo trình; các quy chế liên quan đến công tác biên tập, in ấn xuất bản giáo trình và sử dụng giáo trình, tài liệu học tập phục vụ công tác đào tạo theo đúng quy định sở hữu trí tuệ của pháp luật;
- Nhanh chóng triển khai hoạt động các nhóm nghiên cứu mạnh, hình thành mạng lưới tư vấn và chuyển giao tri thức chủ trọng sản phẩm của nhóm nghiên cứu mạnh gắn với chuyển giao kết quả nghiên cứu cho Bộ/Ngành, địa phương, doanh nghiệp, sản phẩm phải có gắn với đào tạo tiến sĩ, công bố quốc tế. Trên cơ sở các nhóm nghiên cứu mạnh, hình thành trung tâm đổi mới sáng tạo trong Trường;
- Nâng cao năng lực và kỹ năng nghiên cứu khoa học của đội ngũ cán bộ giảng dạy và cán bộ nghiên cứu theo hướng chuyên sâu; Tập hợp lực lượng để mỗi

ngành đào tạo tổ chức xây dựng được 1 nhóm nghiên cứu khoa học mạnh để thực hiện các chương trình nghiên cứu, đề tài, dự án khoa học lớn theo hướng chuyên ngành, liên ngành, tập hợp nhiều nhà khoa học tham gia, tạo ra các sản phẩm nghiên cứu có chất lượng cao, tăng cường các công bố quốc tế trên các tạp chí uy tín; Tranh thủ các dự án của các tổ chức trong và ngoài nước để tổ chức nghiên cứu khoa học, gắn chặt các hoạt động KH&CN với chuyển giao và thương mại hóa sản phẩm để phát triển kinh tế - xã hội;

- Xây dựng các chính sách thu hút các nhà khoa học, chuyên gia đầu ngành trong và ngoài nước tham gia, hợp tác nghiên cứu khoa học với Trường; từ đó giảng viên có cơ hội học hỏi kinh nghiệm và năng lực nghiên cứu khoa học nâng lên;

- Đẩy mạnh liên kết quốc tế trong NCKH. Tăng cường trao đổi giảng viên, cán bộ quản lý ra nước ngoài học tập, giảng dạy và nghiên cứu; đồng thời mở rộng việc nhận chuyên gia các nước đến Trường để giảng dạy và nghiên cứu nhằm tạo điều kiện cho đội ngũ của Trường có cơ hội tiếp cận và hòa nhập trình độ khoa học, kỹ thuật của khu vực và thế giới;

- Đẩy mạnh hoạt động trao đổi thông tin khoa học với các đơn vị quốc tế (thông qua hội thảo quốc tế, hợp tác đào tạo, hợp tác các dự án KH&CN) và trong ngành, nắm bắt nhu cầu, nhiệm vụ nghiên cứu khoa học, phát triển kinh tế xã hội và đào tạo nguồn nhân lực cho các tỉnh. Triển khai áp dụng kết quả nghiên cứu vào thực tiễn góp phần phát triển kinh tế - xã hội, đồng thời bổ sung kiến thức, tài liệu giảng dạy, nâng cao năng lực nghiên cứu của giảng viên và sinh viên. Đa dạng hoá các kênh, hình thức nghiên cứu khoa học và xã hội hoá kết quả nghiên cứu;

- Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu thực tiễn tại các doanh nghiệp, cơ quan thực tế để nắm bắt yêu cầu của doanh nghiệp để gắn kết giữa hướng nghiên cứu và nội dung giảng dạy trong từng đề tài, đề án, từ đó tăng được các nghiên cứu chuyển giao cho doanh nghiệp;

- Tập trung đầu tư cơ sở vật chất cho hoạt động NCKH như: xây dựng đầu tư nguồn cơ sở dữ liệu phục vụ nghiên cứu, môi trường nghiên cứu. Đầu tư nâng cấp Thư viện Trường, đảm bảo cung cấp đa dạng các nguồn sách và tài liệu tham khảo, có nhiều nguồn tài liệu mở kết nối với thế giới, đặc biệt cần có nhiều sản phẩm NCKH mới, phong phú, đa dạng ở trong nước và quốc tế;

- Phát triển Viện Nghiên cứu Kinh tế ứng dụng thực sự trở thành trung tâm nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ có uy tín, hình thành được các nhóm chuyên gia mạnh về tư vấn và chuyển giao tri thức cho doanh nghiệp theo từng lĩnh vực ngành nghề có thế mạnh của trường;

- Nâng tầm hoạt động của Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - marketing: tăng số xuất bản từ 02 tháng một số lên mỗi tháng một số, xuất bản phiên bản Tiếng Anh, xuất bản online, cải thiện công tác phát hành, nâng chỉ số phát hành lên tối thiểu 1000 bản mỗi số. Phần đầu để nâng cấp điểm tạp chí từ 0,5 điểm lên 1 điểm trong danh mục tính điểm của hội đồng giáo sư nhà nước;

- Xây dựng cơ chế khuyến khích phối kết hợp sinh viên giữa các các ngành khác nhau trong và ngoài trường cùng tham gia một đề tài NCKH hoặc một đề án khoa học; Thúc đẩy sinh viên, học viên hình thành các nhóm khởi nghiệp sáng tạo; Thành lập văn phòng hỗ trợ các nhóm khởi nghiệp tìm kiếm cố vấn (mentors) và kết nối với các vườn ươm (incubators);

- Xây dựng các quy định, quy chế và tổ chức các hoạt động KHCN dân tiệm cận và đáp ứng bộ tiêu chuẩn xếp hạng các trường đại học tiêu chuẩn xếp hạng của 2 tổ chức: The QS và của The Times Higher Education.

4. Chiến lược phát triển dịch vụ

4.1. Mục tiêu

* Mục tiêu chung: Xây dựng hệ sinh thái dịch vụ phục vụ đa dạng các đối tượng người học và giảng viên, viên chức nhà trường và xã hội, đẩy mạnh đầu tư và khai thác các dịch vụ giá trị gia tăng gắn với hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học, tư vấn và chuyển giao tri thức cũng như khai thác thế mạnh về cơ sở vật chất và thương hiệu nhà trường. Đảm bảo nguồn thu từ hoạt động dịch vụ bổ sung một phần quan trọng cho nguồn thu ngân sách nhà trường và tăng dần hàng năm. Chuyển mô hình hoạt động của trường từ hệ sinh thái quản lý là chính sang hệ sinh thái phục vụ là chính.

* Mục tiêu cụ thể:

- Đến năm 2025, tỷ trọng nguồn thu từ các hoạt động chuyên môn lớn hơn nguồn thu từ các dịch vụ phi chuyên môn và đạt ít nhất 10% so với tổng nguồn thu học phí từ đào tạo chính quy;
- Xây dựng hệ sinh thái dịch vụ hoàn chỉnh của Trường bao gồm hệ thống các dịch vụ có thu phí và hệ thống các dịch vụ không thu phí theo phương châm “lấy dịch vụ nuôi dịch vụ”;
- Thông qua hệ thống cung cấp dịch vụ để nâng cao sự hài lòng của các đối tượng có liên quan (người học, viên chức-giảng viên, cộng đồng xã hội...). Lấy thước đo sự hài lòng của các đối tượng phục vụ để đánh giá chất lượng hệ thống dịch vụ của Trường;
- Mở rộng và đa dạng hóa các loại hình dịch vụ nhằm khai thác thế mạnh chuyên môn và thương hiệu nhà trường;
- Nghiên cứu triển khai và đẩy mạnh cung cấp các dịch vụ miễn phí cho các đối tượng người học nhằm nâng cao chất lượng phục vụ cũng như uy tín, hình ảnh của nhà trường;
- Đảm bảo nâng dần tỷ trọng nguồn thu từ hoạt động dịch vụ trong tổng nguồn thu tài chính của trường từ mức 3% giai đoạn 2021 - 2025 lên 8 - 10 % giai đoạn 2026 - 2030 và 15 - 20 % trong những năm sau đó.

4.2. Giải pháp thực hiện

* Nhóm giải pháp về tổ chức

- Quan tâm đầu tư và đẩy mạnh hoạt động của Trung tâm dịch vụ ký túc xá, xem Trung tâm này là nơi tổ chức và cung cấp hệ thống các dịch vụ phi chuyên môn chủ yếu của trường;
- Đổi mới hoạt động của các đơn vị dịch vụ đào tạo và khoa học công nghệ. Coi các đơn vị này là các đơn vị chủ lực trong việc cung cấp hệ thống dịch vụ chuyên môn của trường. Nghiên cứu ban hành hành lang pháp lý và cơ chế thông thoáng, tạo động lực cho các đơn vị này đẩy mạnh hoạt động dịch vụ, mang lại hiệu quả cao cho Trường. Nghiên cứu thành lập doanh nghiệp thuộc Trường nhằm khai thác các thế mạnh chuyên môn và các nguồn lực sẵn có của Trường;
- Rà soát bổ sung chức năng nhiệm vụ, xây dựng hệ thống KPIs cho các đơn vị thuộc Trường theo hướng đề cao các hoạt động phục vụ và nâng cao mức độ hài

lòng của các đối tượng được phục vụ. Bổ sung các tiêu chí, tiêu chuẩn thi đua khen thưởng cho cá nhân và tập thể về mảng hoạt động dịch vụ nhằm tạo động lực cho các đơn vị thực hiện tốt chức năng phục vụ, nhất là phục vụ người học;

* Nhóm giải pháp khai thác có hiệu quả cơ sở vật chất và thương hiệu Nhà trường

- Rà soát tỷ lệ bình quân diện tích sử dụng không gian dành cho học tập của sinh viên theo quy định chung ở Việt Nam, xây dựng giải pháp linh hoạt đảm bảo bố trí các không gian công cộng cho sinh viên, tận dụng hợp lý, tối ưu cơ sở vật chất cho phát triển và khai thác dịch vụ mới;

- Xây dựng các đề án, phương án khai thác có hiệu quả nguồn cơ sở vật chất của trường như phương án cho thuê CSVC, phương án liên kết hợp tác... Phát huy tối đa triết lý của kinh tế chia sẻ nhằm khai thác và sử dụng nguồn cơ sở vật chất của Trường một cách có hiệu quả nhất;

- Nghiên cứu tổ chức dịch vụ kinh doanh các vật phẩm, ấn phẩm, trang phục gắn với thương hiệu Trường. Nghiên cứu cho thuê không gian quảng cáo gắn với thương hiệu nhà trường như quảng cáo trên các ấn phẩm do trường xuất bản, quảng cáo trên Website của trường, quảng cáo trên các tòa nhà tại các cơ sở đào tạo...

* Nhóm giải pháp tăng cường liên kết, hợp tác trong khai thác và cung cấp dịch vụ

- Hoàn thiện hệ thống văn bản quy định, quy trình khuyến khích liên kết, hợp tác trong khai thác và cung cấp dịch vụ trong Trường;

- Nghiên cứu xây dựng các mô hình liên kết, hợp tác trong khai thác và cung cấp dịch vụ đối với các tổ chức, cá nhân bên ngoài;

- Nghiên cứu thiết lập mạng lưới cung cấp dịch vụ với các trường đại học trong và nước ngoài, các tổ chức cung cấp dịch vụ giáo dục, đào tạo và nghiên cứu khoa học để hình thành mạng lưới rộng khắp nhằm tăng quy mô nguồn thu cho hệ thống dịch vụ nhà trường đồng thời nâng cao vị thế thương hiệu của Trường;

* Nhóm giải pháp về tài chính

- Tăng cường đầu tư ngân sách của Trường cho mảng phát triển dịch vụ, coi đầu tư cho dịch vụ là đầu tư phát triển. Khắc phục tình trạng thiếu đầu tư mà khoản trống cho các đơn vị thực hiện dịch vụ;

- Hợp tác thu hút nguồn tài chính đầu tư cho phát triển dịch vụ: ngoài nguồn vốn dành cho đầu tư cho phát triển dịch vụ của Trường, cần mở rộng và tăng cường tìm kiếm, huy động vốn đầu tư từ nguồn xã hội hóa nhằm đảm bảo đáp ứng được nguồn kinh phí cho hoạt động dịch vụ, phù hợp với các qui định pháp luật của Nhà nước;

- Nghiên cứu xây dựng cơ chế và hành lang pháp lý để huy động nguồn vốn đầu tư phát triển dịch vụ từ cá nhân giảng viên, viên chức nhà trường và các nguồn hợp pháp khác.

5. Chiến lược liên kết, hợp tác trong nước và quốc tế

5.1. Mục tiêu

* Mục tiêu chung: Tiếp tục đổi mới để nâng cao hơn nữa chất lượng và uy tín của hoạt động hợp tác trong nước và quốc tế của Trường Đại học Tài chính - Marketing, góp phần nâng cao năng lực và chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ để đưa Trường Đại học Tài chính - Marketing trở thành một trường có đại học đẳng cấp quốc gia và khu vực. Xây dựng chương trình hợp tác với các trường đại học nước ngoài một cách toàn diện trên tất cả lĩnh vực gồm đào tạo theo chuẩn quốc tế,

trao đổi giảng viên, trao đổi sinh viên, tổ chức phối hợp hội thảo quốc tế và nghiên cứu khoa học. Phát triển liên kết, hợp tác với các cơ sở giáo dục trong nước để mở rộng các hình thức đào tạo liên thông dọc và liên thông ngang.

* Mục tiêu cụ thể:

- Đến 2025, phát triển quan hệ hợp tác với ít nhất 5 trường đại học trên thế giới trong lĩnh vực đào tạo, trao đổi giảng viên, sinh viên; trong đó ít nhất 2 trường đại học khối G7 và G20. Đến năm 2030, Trường Đại học Tài chính - Marketing sẽ nâng số trường có quan hệ hợp tác quốc tế lên trên 10 trường;
- Đẩy mạnh trao đổi giảng viên; giảng viên tham gia cùng với các nhà nghiên cứu trên thế giới để viết bài báo quốc tế; giảng viên tham dự hội thảo quốc tế. Đến năm 2030, đảm bảo 60 % giảng viên có trình độ tiến sĩ trở lên có thể giảng dạy thành thạo bằng Tiếng Anh và tham gia trực tiếp các dự án nghiên cứu với nước ngoài;
- Tiếp tục nâng cao chất lượng và hiệu quả HTQT của các đơn vị và của Trường, phấn đấu đến năm 2025 các khoa đều có hoạt động HTQT. Trong đó tăng cường đầu tư nguồn nhân lực đủ năng lực làm công tác hợp tác quốc tế tại Viện Đào tạo quốc tế;
- Đến năm 2023, mỗi chuyên ngành đào tạo phải hợp tác thường xuyên, có hiệu quả với ít nhất 03 doanh nghiệp hoặc đơn vị thực tế. Đến năm 2025, nâng lên ít nhất 05 doanh nghiệp. Cấp trường đến năm 2025 phải phát triển quan hệ hợp tác chiến lược với ít nhất 05 tập đoàn hoặc Tổng công ty lớn thuộc các lĩnh vực khác nhau.

5.2. Các giải pháp thực hiện chiến lược

(1) Viện Đào tạo quốc tế chủ trì phối hợp các khoa chuyên môn triển khai, đổi mới và nâng chất các chương trình hợp tác quốc tế từ trao đổi giảng viên, sinh viên, tổ chức đào tạo và hội thảo quốc tế:

- Tiếp tục thúc đẩy các chương trình đào tạo đổi mới theo xu hướng hội nhập và quốc tế hóa; tăng số lượng chương trình đào tạo bằng Tiếng Anh và đào tạo chung ở tất cả các cấp độ đào tạo. Phấn đấu đến năm 2030, mỗi khoa phải thực hiện ít nhất 01 chương trình đào tạo đại học hoặc sau đại học liên kết với các trường đại học trên thế giới giảng dạy bằng Tiếng Anh;

- Thu hút số lượng sinh viên Lào, Campuchia và các quốc gia khác đến học tại Trường thông qua việc tìm kiếm học bổng hỗ trợ sinh viên; mở rộng đối tượng sinh viên quốc tế từ các nước đang phát triển theo các chương trình trao đổi hoặc thực tập. Đẩy mạnh thực hiện trao đổi sinh viên với các trường liên kết, hợp tác hàng năm;

- Thúc đẩy phát triển các chương trình đào tạo hợp tác với các trường đại học trong khu vực và trên thế giới với định hướng đào tạo ứng dụng và chuyển giao;

- Tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi giảng viên với các trường đại học nước ngoài, đặc biệt là các trường đại học đã ký bản ghi nhớ hợp tác (MoU);

(2) Nghiên cứu ban hành chính sách hỗ trợ kinh phí để nâng cao năng lực cán bộ, giảng viên sinh viên thông qua mở rộng hợp tác quốc tế:

- Nâng cao năng lực của giảng viên và sinh viên thông qua các chương trình hợp tác trong và ngoài nước; tham gia và đóng góp hiệu quả tại các hội nghị khoa học trong và ngoài nước có uy tín và tác động tích cực đến xã hội; tham gia giải quyết các vấn đề quan trọng của ngành, các vấn đề liên ngành, quốc gia và quốc tế.

- Cải thiện kỹ năng Tiếng Anh cho nhân viên, giảng viên thông qua việc tăng số lượng giảng viên, nhà nghiên cứu có cơ hội học các chương trình sau đại học ở nước ngoài, tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn, các cuộc họp và hội nghị quốc tế;

- Tiếp tục đẩy mạnh, khuyến khích xuất bản bằng Tiếng Anh các ấn phẩm của các giảng viên thông trong các quy định về lựa chọn, khen thưởng và khuyến khích vật chất;

- Nâng cao năng lực ngoại ngữ (Tiếng Anh) cho sinh viên, tạo môi trường sử dụng ngôn ngữ trong các hoạt động học tập chính thức, tham gia các kỳ thi khoa học quốc tế, câu lạc bộ Tiếng Anh, câu lạc bộ môi trường và nhóm sở thích của sinh viên.

(3) Tăng cường nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ với các đối tác quốc tế.

- Các khoa, viện đào tạo và giảng viên cần chủ động phối hợp với các đơn vị tổ chức nước ngoài có uy tín thực hiện các đề tài, đề án, dự án hợp tác quốc tế, viết bài báo quốc tế, hội thảo quốc tế nhằm tạo cơ hội trao đổi, hợp tác, học hỏi kinh nghiệm và nâng cao năng lực chuyên môn đạt chuẩn quốc tế;

- Thực hiện hợp tác sâu rộng với các tổ chức quốc tế để có thêm nguồn lực để có được các chương trình và dự án hoạt động trong các lĩnh vực thế mạnh của trường và nhận được sự chú ý của quốc tế như lĩnh vực Tài chính và Marketing.

- Phân công nhiệm vụ và hỗ trợ giảng viên, nhà khoa học và nhà nghiên cứu tham gia vào các chương trình, dự án và hoạt động nghiên cứu có yếu tố nước ngoài, góp phần giải quyết các vấn đề khu vực và quốc tế;

- Các khoa chuyên môn, các viện đào tạo cần chủ động phối hợp cùng những giảng viên đã từng học tập nước ngoài để kết nối với các trường đại học nước ngoài trong trao đổi giảng viên, trao đổi sinh viên và hội thảo quốc tế;

(4) Tăng cường đầu tư cho hoạt động hợp tác quốc tế:

- Viện Đào tạo quốc tế chủ trì phối hợp các đơn vị trong Trường đưa ra giải pháp đột phá trong việc tuyên truyền quảng bá thương hiệu UFM dựa trên các thế mạnh nhà trường trong bối cảnh chuyển đổi số nhằm thu hút các trường đại học uy tín hợp tác toàn diện với Trường trong trao đổi giảng viên, trao đổi sinh viên, hội thảo quốc tế và tham gia các dự án nghiên cứu phối hợp;

- Đầu tư hiện đại hóa cơ sở vật chất - công nghệ cho các chương trình đào tạo liên kết quốc tế, chương trình chất lượng cao giảng dạy bằng Tiếng Anh; xây dựng và hiện đại hóa các phòng thực hành mô phỏng, giảng đường, thiết bị học ngoại ngữ, phòng họp, hội thảo và không gian cho các hoạt động cho sinh viên đáp ứng tiêu chuẩn khu vực và quốc tế trong các đơn vị đào tạo;

- Hiện đại hóa cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin, củng cố hệ thống máy tính, cải thiện dần hệ thống internet theo tiêu chuẩn quốc tế, đáp ứng yêu cầu học tập và nghiên cứu của nhân viên và sinh viên, các chuyên gia và tình nguyện viên để làm việc tại trường;

- Tổ chức hội nghị thường niên các đối tác quốc tế chiến lược nhằm mở rộng quan hệ quốc tế của Trường đại học;

- Tranh thủ sự ủng hộ của Bộ Tài chính, của các cơ quan của Chính phủ nhằm phát triển HTQT trong đào tạo và NCKH. Tích cực tạo nguồn tài chính cho hoạt động HTQT, trước hết là dành một phần thích đáng nguồn thu tự có và các nguồn tài chính khác. Mặt

khác, Trường chủ động tìm và tạo nguồn hợp tác từ các doanh nghiệp, các tổ chức xã hội và các nhà hảo tâm trong và ngoài nước;

(5) Nâng cao hiệu quả và tính thiết thực trong hoạt động hợp tác trong nước:

- Xây dựng và ban hành quy chế hoạt động hợp tác trong nước, tạo hành lang pháp lý thuận tiện và rõ ràng để các đơn vị thuộc trường chủ động đẩy mạnh các hoạt động hợp tác;

- Hàng năm các khoa đào tạo phải xây dựng kế hoạch hoạt động hợp tác doanh nghiệp và cuối mỗi năm có tổ chức tổng kết đánh giá hiệu quả hợp tác đối với từng doanh nghiệp;

- Phòng Khảo thí và Quản lý chất lượng hàng năm tiến hành khảo sát đánh giá của doanh nghiệp hợp tác về hoạt động hợp tác với nhà trường. Đồng thời cuối mỗi năm nhà trường tổ chức hội nghị tổng kết đánh giá hoạt động hợp tác doanh nghiệp và tôn vinh những doanh nghiệp, doanh nhân có nhiều đóng góp cho sự nghiệp đào tạo của trường.

6. Chiến lược phát triển cơ sở vật chất

6.1. Mục tiêu

* Mục tiêu chung: Mục tiêu chiến lược về cơ sở vật chất của nhà trường là đến 2030 hệ thống cơ sở vật chất của Trường về cơ bản đáp ứng yêu cầu theo qui định hiện hành của Nhà nước đối với trường đại học theo định hướng ứng dụng. Đảm bảo cơ sở vật chất hiện đại, thông minh, xanh - sạch - đẹp phục vụ tốt cho việc đổi mới hoạt động giảng dạy, học tập và quản trị nhà trường trong kỷ nguyên số.

* Mục tiêu cụ thể

Giai đoạn 1: 2021 - 2025

- Đảm bảo về cơ bản các điều kiện cơ sở vật chất đáp ứng năng lực tuyển sinh với qui mô 4500 sinh viên mỗi năm. Từng bước tiệm cận yêu cầu cơ sở giáo dục đại học hiện đại, xanh - sạch - đẹp và an ninh, an toàn.
- Đầu tư hoàn thiện hệ thống hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại, đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số và đổi mới mô hình quản trị đại học. Quy hoạch hoàn chỉnh hệ thống thư viện, từng bước chính qui hóa và hiện đại hóa thư viện để đến năm 2025 đạt chuẩn thư viện hiện đại theo mô hình thư viện số.

* Giai đoạn 2: 2026 - 2030, tầm nhìn đến năm 2045

- Phát triển cơ sở vật chất đạt chuẩn quốc gia đối với cơ sở giáo dục đại học về diện tích đất và sản xây dựng phục vụ đào tạo.
- Đầu tư cơ sở vật chất hiện đại và đồng bộ, xây dựng hoàn chỉnh hệ thống phòng mô phỏng, phòng thực hành đáp ứng yêu cầu đào tạo theo định hướng ứng dụng. Triển khai đầu tư hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại, đồng bộ, đảm bảo đáp ứng yêu cầu vận hành mô hình trường đại học thông minh.
- Xây dựng thư viện và Trung tâm học liệu quy mô, hiện đại. Đáp ứng đầy đủ nhu cầu học liệu, tài liệu phục vụ giảng dạy và học tập trên nền tảng công nghệ số.
- Đến năm 2045, cơ sở vật chất của trường đảm bảo khang trang hiện đại, đồng bộ, môi trường xanh - sạch - đẹp tương đương với các trường đại học thuộc top đầu các nước khu vực ASEAN.

6.2. Các giải pháp thực hiện chiến lược

*** Các giải pháp thực hiện trong giai đoạn 2021-2025**

- Năm 2022 và 2023, thực hiện đầu tư chỉnh trang cơ sở Võ Văn Hát (Trường nghiệp vụ kho bạc cũ) thành cơ sở đào tạo khang trang, hiện đại theo mô hình Campus thông minh với môi trường sinh thái xanh - sạch - đẹp.

- Trong năm 2022 thực hiện lập dự án và thực hiện các thủ tục chuẩn bị đầu tư dự án đầu tư tổng thể hạ tầng mạng, trang thiết bị công nghệ thông tin hiện đại, hệ thống phần mềm phục vụ công tác quản trị trường theo chiến lược chuyển đổi số của Trường. Từ năm 2023, từng bước phát triển đồng bộ hạ tầng kỹ thuật công nghệ thông tin; đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số vào trong công tác quản lý và đào tạo.

- Thực hiện xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu lớn, liên thông và đồng bộ, có tính mở để phát triển hệ thống.

- Các khoa đào tạo nghiên cứu lập các dự án xây dựng hệ thống phòng thực hành, phòng mô phỏng, phòng lab, phòng thu và ghi hình phục vụ đào tạo định hướng ứng dụng.

- Hoàn chỉnh quy hoạch mạng lưới thư viện nhà trường, bao gồm thư viện trung tâm và các thư viện nhánh. Từng bước xây dựng Thư viện trường đạt chuẩn của một thư viện hiện đại, thư viện số, có hạ tầng trang thiết bị tiên tiến với các hoạt động dịch vụ và nguồn tài nguyên thông tin đa dạng về chủng loại, phong phú về nội dung, phù hợp với chương trình đào tạo của Nhà trường, nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo và nghiên cứu khoa học của đội ngũ cán bộ giảng viên và người học.

- Xây dựng Trung tâm học liệu theo hướng chuyên nghiệp, chính quy, hiện đại. Trung tâm học liệu phải đảm bảo khai thác và cung cấp đầy đủ hệ thống học liệu, giáo trình, sách tham khảo và tài liệu học tập trong và ngoài nước cho hoạt động nghiên cứu của giảng viên và nhu cầu học tập của người học.

- Các đơn vị được giao thực hiện khai thác các dịch vụ của trường nghiên cứu lập các đề án đầu tư cơ sở vật chất phục vụ hoạt động dịch vụ trên nguyên tắc tự chủ tài chính và bảo toàn vốn.

*** Các giải pháp thực hiện trong giai đoạn 2026 - 2030**

- Thực hiện xây dựng thêm 02 khối nhà phục vụ đào tạo với qui mô 120-140 phòng học tại cơ sở Võ Văn Hát, đồng thời xây dựng mới tòa nhà Trung tâm Thực hành – Thư viện với qui mô 9-12 tầng tại cơ sở 778 Nguyễn Kiệm.

- Khai thác tối đa các công nghệ hiện đại phù hợp với xu hướng phát triển cuộc cách mạng Công nghiệp lần thứ tư như: kết nối vạn vật, điện toán đám mây, dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo, chuỗi khối,... để phát triển hệ sinh thái số trong toàn Trường.

- Hoàn thiện mô hình thư viện số, đảm bảo thư viện trường được kết nối với mạng lưới thư viện của các trường, các viện nghiên cứu trong nước và quốc tế, đáp ứng đầy đủ, đa dạng nguồn tài liệu phục vụ giảng dạy và học tập của các chuyên ngành đào tạo.

7. Chiến lược Đảm bảo chất lượng

7.1. Mục tiêu

* Mục tiêu chung: Kien toàn và nâng cao năng lực của hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong của Nhà trường, tiến tới hoàn thiện mô hình và cơ cấu tổ chức hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong. Định kỳ thực hiện báo cáo tự đánh giá và đăng ký đánh giá ngoài cấp cơ sở giáo dục và cấp chương trình đào tạo theo chuẩn quốc gia. Đẩy mạnh đánh giá ngoài theo chuẩn quốc tế đối với một số ngành đào tạo trọng điểm. Xây dựng

và thực thi văn hóa chất lượng, nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng và các hoạt động khác của Trường, nhằm thực hiện tốt sứ mạng, tầm nhìn, mục tiêu Nhà trường đã đề ra. Đảm bảo chất lượng bên trong hướng đến năm 2045 đáp ứng các điều kiện, tiêu chuẩn để Trường được xếp hạng cơ sở giáo dục.

* Mục tiêu cụ thể:

- Năm 2022, triển khai công tác tự đánh giá và đánh giá ngoài chất lượng cấp cơ sở giáo dục (chu kỳ 2) nhằm đảm bảo đến cuối năm 2022, Trường đạt công nhận chất lượng cơ sở giáo dục chu kỳ 2018 - 2022.

Từ năm 2023 - 2025, Trường thực hiện báo cáo tự đánh giá một số chương trình đào tạo theo bộ tiêu chuẩn kiểm định quốc tế. Đến năm 2025, có ít nhất 10% chương trình đạt kiểm định chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế.

- Thực hiện tiếp cận chuẩn kiểm định quốc tế cấp cơ sở giáo dục. Phấn đấu đến năm 2030, Trường được công nhận đạt chuẩn AUN-QA hoặc chuẩn quốc tế khác cấp cơ sở giáo dục.

- Đến năm 2030, 100% các chương trình đào tạo gồm: Chương trình chất lượng cao, chương trình chất lượng cao tiếng Anh toàn phần, chương trình thạc sĩ được công nhận đạt chuẩn AUN-QA hoặc các bộ tiêu chuẩn kiểm định quốc tế khác.

- Đến năm 2025 có thêm ít nhất 02 kiểm định viên kiểm định chất lượng giáo dục trong nước hoặc quốc tế; ít nhất 75% viên chức làm việc ở các vị trí về bảo đảm và kiểm định chất lượng giáo dục được bồi dưỡng chuyên sâu nghiệp vụ, đáp ứng yêu cầu tham mưu xây dựng và thực thi chính sách, quy định về bảo đảm và kiểm định chất lượng giáo dục; trong đó có ít nhất 25% viên chức làm công tác đảm bảo chất lượng được tập huấn, đào tạo bởi chuyên gia quốc tế và khu vực.

- Xây dựng hoàn chỉnh nền tảng văn hóa chất lượng trong trường, từ năm 2023 trở đi, đảm bảo tất cả các hoạt động của trường đều gắn với văn hóa chất lượng.

- Rà soát, hoàn thiện hệ thống các quy trình công tác của trường. Phấn đấu đến năm 2024, đảm bảo hoàn thiện và đồng bộ hóa các quy trình công tác trong các mặt hoạt động của Nhà trường.

- Từ năm 2022 đến năm 2024, cải tiến công tác khảo sát, hoàn thiện các công cụ khảo sát các bên liên quan. Sử dụng có hiệu quả các kết quả khảo sát vào việc giám sát, đánh giá, cải tiến các mặt hoạt động của Nhà trường.

- Đẩy mạnh chuyển đổi số trong lĩnh vực đảm bảo chất lượng. Đến năm 2025 hoàn thiện việc số hóa hệ thống minh chứng đảm bảo chất lượng và vận hành hệ thống đảm bảo chất lượng trên nền tảng số.

7.2. Giải pháp thực hiện

(1) Nâng cao nhận thức của giảng viên, cán bộ viên chức và người học về công tác đảm bảo chất lượng.

- Tăng cường phổ biến, tuyên truyền về công tác đảm bảo chất lượng đến giảng viên, viên chức và người học trên nhiều hình thức, phương tiện khác nhau phù hợp với từng đối tượng;

- Hằng năm, tiến hành khảo sát hoặc tổ chức các cuộc thi nhằm đánh giá nhận thức của cán bộ, giảng viên, nhân viên và người học về công tác bảo đảm chất lượng của Trường;

- Ban hành cơ chế khuyến khích (thưởng điểm đánh giá lao động, thi đua, khen thưởng cuối năm) đối với người tích cực, có nhận thức tốt, làm tốt công tác đảm bảo chất lượng;

(2) Xây dựng chính sách chất lượng và kế hoạch chiến lược về đảm bảo chất lượng

- Lập kế hoạch chiến lược về đảm bảo chất lượng nhằm hoạch định những hoạt động cần phải tiến hành trên các mặt hoạt động của Nhà trường trong từng thời gian nhất định để cải tiến liên tục chất lượng giáo dục;

- Tiến hành bổ sung, sửa đổi, hoàn thiện các văn bản pháp lý của Trường về cơ chế, chính sách, gồm cả chính sách tài chính cho công tác đảm bảo chất lượng;

- Xây dựng và dần hoàn thiện chính sách chất lượng. Cụ thể hóa chính sách chất lượng trên các lĩnh vực: đào tạo, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ; hỗ trợ người học, đầu tư nguồn lực; tổ chức và quản lý, phục vụ cộng đồng...;

- Hoàn thiện hệ thống khảo sát người học sau tốt nghiệp và tổ chức khảo sát một cách thường xuyên, có kế hoạch và xây dựng cơ sở dữ liệu đầy đủ về sinh viên tốt nghiệp;

(3) Hoàn thiện hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong của Nhà trường

- Từng bước xây dựng và hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn chất lượng cho mọi lĩnh vực hoạt động của Nhà trường. Thực hiện quản lý chất lượng đào tạo theo các tiêu chuẩn của Bộ Giáo dục và Đào tạo và của AUN-QA cũng như một số hệ thống đảm bảo chất lượng quốc tế có uy tín khác. Áp dụng chu trình PDCA (hoạch định, triển khai thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh) vào các hoạt động đảm bảo chất lượng trong Nhà trường;

- Xây dựng quy trình quản lý phát triển chương trình đào tạo và đánh giá theo tiếp cận phát triển năng lực người học hướng đến chuẩn khu vực và quốc tế;

- Nghiên cứu các mô hình đảm bảo chất lượng trong nước và quốc tế để hoàn thiện mô hình đảm bảo chất lượng bên trong của Nhà trường. Rà soát, sửa đổi, bổ sung, thể chế hóa các quy định về bảo đảm chất lượng trong tất cả các hoạt động của Trường. Xây dựng và triển khai chương trình hành động cải tiến chất lượng sau đánh giá ngoài. Hướng dẫn, theo dõi và kiểm tra việc thực hiện các điều kiện đảm bảo chất lượng ở các đơn vị; mở rộng quan hệ hợp tác với các tổ chức đảm bảo chất lượng và kiểm định chất lượng trong và ngoài nước;

- Xây dựng và phát triển hệ thống thông tin, truyền thông bên trong và bên ngoài, cơ sở dữ liệu bảo đảm chất lượng và quy trình quản lý chất lượng, thực hiện trách nhiệm giải trình và công khai thông tin theo quy định. Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin và số hóa trong việc thu thập, quản lý, sử dụng cơ sở dữ liệu bảo đảm chất lượng. Chú trọng sử dụng các phương pháp thống kê trong thu thập, phân tích thông tin. Ban hành công khai các chỉ số thực hiện, quy trình đảm bảo chất lượng, cơ chế đánh giá, kết quả đánh giá để các đơn vị và mọi thành viên trong Trường được biết, được cùng tham gia xây dựng và thực hiện;

- Xây dựng cơ chế phối hợp giữa các đơn vị trong hoạt động đảm bảo chất lượng của Nhà trường theo hướng thống nhất và phân cấp. Thống nhất ở mục tiêu đảm bảo chất lượng, ở chất lượng sản phẩm đầu ra. Phân cấp theo chức năng, nhiệm vụ của các tổ chức, đơn vị, cá nhân.

(4) Xây dựng văn hóa chất lượng

- Quán triệt cho giảng viên, cán bộ viên chức và người học nắm vững phương châm: Văn hóa chất lượng của Nhà trường là mọi thành viên trong Trường đều nhận thức, làm đúng và làm có chất lượng một cách tự giác các công việc được giao phù hợp với mục tiêu và chiến lược phát triển Nhà trường. Tổ chức các chương trình bồi dưỡng và tập huấn chuyên môn nghiệp vụ về đảm bảo chất lượng cho toàn thể cán bộ, viên chức của Trường;

- Văn hóa chất lượng trong Nhà trường thể hiện ở sự cùng nhau quan tâm đến chất lượng đào tạo và các hoạt động khác của đơn vị. Tạo lập và duy trì bầu không khí chủ động tìm tòi, sáng tạo một cách thường xuyên, liên tục với nhiều hình thức hoạt động để cải thiện, nâng cao chất lượng từng công việc (giảng dạy, nghiên cứu khoa học, phát triển bản thân và cộng đồng...);

- Hình thành hệ giá trị chất lượng trong Nhà trường. Các giá trị chất lượng cần tập trung vào người học và các bên liên quan. Phát triển ý thức, kỹ năng tự học, tự nghiên cứu cho người học; nuôi dưỡng tinh thần, ý tưởng khởi nghiệp, sáng tạo của giảng viên, cán bộ viên chức và người học;

(5) Nâng cao năng lực cho đội ngũ giảng viên, cán bộ viên chức làm công tác đảm bảo chất lượng

- Xác định rõ mục tiêu, nội dung, phương thức bồi dưỡng, tập huấn nâng cao năng lực đội ngũ giảng viên, cán bộ viên chức làm công tác đảm bảo chất lượng để đội ngũ này có kiến thức và kỹ năng chuyên môn đáp ứng yêu cầu công việc, tiếp cận được các mô hình tiên tiến, chương trình hợp tác với nước ngoài trong hoạt động đảm bảo chất lượng;

- Định kỳ tổ chức các hoạt động bồi dưỡng nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ, viên chức làm công tác đảm bảo chất lượng thông qua nhiều hình thức. Đảm bảo tất cả các lãnh đạo khoa/viện/bộ môn đều được đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ về công tác bảo đảm chất lượng. Có cơ chế tài chính, khen thưởng, giảm khối lượng công việc chuyên môn cho những người làm công tác bảo đảm chất lượng để động viên, khuyến khích, tạo điều kiện cho họ yên tâm thực hiện nhiệm vụ bảo đảm chất lượng.

(6) Đảm bảo nguồn kinh phí, trang thiết bị cần thiết cho hoạt động đảm bảo chất lượng

- Bố trí nguồn kinh phí hợp lý để đầu tư trang bị phần mềm chuyên dụng, các thiết bị, phương tiện làm việc và kinh phí đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn cán bộ phục vụ cho hoạt động đảm bảo chất lượng;

- Chủ động tìm kiếm, khai thác các nguồn lực trong và ngoài nước phục vụ cho hoạt động đảm bảo chất lượng thông qua việc tham gia các chương trình, dự án đảm bảo chất lượng;

(7) Đẩy mạnh công tác truyền thông nâng cao nhận thức và trách nhiệm của các bên liên quan về hoạt động bảo đảm và kiểm định chất lượng của Trường.

8. Chiến lược xây dựng và phát triển thương hiệu UFM

8.1. Mục tiêu

* Mục tiêu chung: Xây dựng và phát triển UFM dần trở thành một thương hiệu mạnh, nổi tiếng và bền vững trong nước cũng như quốc tế về đào tạo định hướng ứng dụng lĩnh vực kinh tế - quản trị doanh nghiệp, đặc biệt là lĩnh vực Marketing và Tài chính

* Mục tiêu cụ thể:

- Xây dựng hoàn chỉnh cấu trúc nền tảng văn hóa và định vị hình ảnh UFM theo hướng khác biệt và dễ nhận biết trong cộng đồng các trường đại học Việt Nam.

- Năm 2022- 2025: Triển khai đồng bộ hệ thống thống nhận diện thương hiệu Trường trên tất cả các phương tiện truyền thông outdoor, indoor và trên không gian điện tử.

- Tăng cường gia tăng độ nhận biết thương hiệu UFM của các đối tượng “khách hàng” qua thời gian gồm: Cộng đồng doanh nghiệp, các cơ quan quản lý Nhà nước có liên quan, Phụ huynh và học sinh cuối cấp 3.

- Từng bước đưa hình ảnh thương hiệu UFM ra các thị trường khu vực và quốc tế nhằm tăng cường khả năng liên kết quốc tế và huy động các nguồn lực từ nước ngoài phục vụ sự nghiệp đào tạo và khoa học công nghệ của trường.

8.2. Các giải pháp thực hiện chiến lược

(1) Các giải pháp PR nhằm xây dựng hình ảnh thương hiệu

- Lập đề án tổ chức các hoạt động thường niên nhằm xây dựng uy tín hình ảnh UFM gắn với lĩnh vực marketing trong cộng đồng xã hội như: tổ chức diễn đàn marketing VN, Tổ chức các giải thưởng có uy tín quốc gia và quốc tế về Marketing, Tài chính - Ngân hàng, tổ chức các sự kiện mời học giả, các nhà doanh nghiệp thành đạt có uy tín trong nước và thế giới đến báo cáo và tọa đàm khoa học.

- Đầu tư chiều sâu cho sinh viên NCKH một số ngành, lĩnh vực mũi nhọn của trường như Marketing, Tài chính - Ngân hàng để tham gia và phấn đấu đạt các giải cao tại các kỳ thi sinh viên NCKH cấp Thành phố và quốc gia.

- Đẩy mạnh tham gia vào các cuộc triển lãm giáo dục đại học trong và ngoài nước để cùng được giới thiệu về trường.

- Tăng cường tổ chức các hoạt động xã hội và phục vụ cộng đồng thông qua các hoạt động NCKH và chuyển giao công nghệ cho các Bộ, ngành, địa phương và doanh nghiệp, hoạt động xã hội-từ thiện của các đoàn thể, hội sinh viên nhà trường.

(2) Khai thác các yếu tố quốc tế nhằm quảng bá thương hiệu trường:

- Đẩy mạnh việc tìm kiếm liên kết với một số đại học nổi tiếng khu vực hoặc trên thế giới để thực hiện các chương trình đào tạo tại chỗ hoặc chương trình top up. Tìm kiếm nhiều cơ hội tham gia các dự án trong nước và quốc tế hỗ trợ các hoạt động của trường như trao đổi sinh viên, trao đổi giảng viên; giảng viên UFM liên kết với các nhà khoa học, giảng viên các trường đại học, viện đào tạo quốc tế để cùng thực hiện một đề án hoặc đề tài khoa học;

- Liên kết với các tổ chức kiểm định chất lượng giáo dục quốc tế để đẩy mạnh kiểm định chất lượng quốc tế đối với cấp cơ sở giáo dục hoặc cấp chương trình đào tạo. Có bước đi phù hợp để tham gia các bảng xếp hạng (ranking) của các tổ chức xếp hạng đại học có uy tín trong khu vực và quốc tế.

- Tổ chức nhóm chuyên gia thường xuyên viết các bài tư vấn thường thức hoặc hướng nghiệp, hỏi đáp miễn phí liên quan đến các lĩnh vực đào tạo của nhà trường nhất là lĩnh vực Marketing và Tài chính để làm tăng nhận biết hình ảnh về trường.

(3) Các giải pháp truyền thông

- Xây dựng và triển khai các chương trình truyền thông marketing tích hợp (IMC) để truyền thông thương hiệu UFM đến các đối tượng liên quan nhằm nâng cao hiệu quả truyền thông;

- Về truyền thông outdoor: Tăng cường quảng cáo hình ảnh của Trường bằng các hình thức quảng cáo outdoor như: Pano, Billboard, bảng hiệu bằng đèn Led... Hàng năm, trong kế hoạch tài chính của Trường, dành một tỷ lệ chi ngân sách hợp lý cho hoạt động quảng bá hình ảnh, trong đó có hoạt động truyền thông phục vụ tuyển sinh, từ đó xây dựng các kế hoạch truyền thông bài bản trên cơ sở ngân sách được duyệt;

- Về truyền thông indoor: Tăng cường hoạt động truyền thông hình ảnh thương hiệu của Trường trên các nền tảng số như: xây dựng trang fanpage trên Facebook, sử dụng kênh Youtube, Instagram....;

- Nâng tầm hoạt động của trang web nhà trường theo hướng chuyên nghiệp, hiệu quả. Đưa trang web từ chức năng cung cấp thông tin thuần túy thành chức năng truyền thông có chủ đích. Sử dụng công nghệ AI để xây dựng chat-box trên website của trường;

- Đẩy mạnh các hoạt động truyền thông hình ảnh thương hiệu nhà trường ra quốc tế, trước mắt năm 2023 xây dựng tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing phiên bản Tiếng Anh và xuất bản trên nền tảng online. Tổ chức trang web của trường phiên bản tiếng Anh từ năm 2024;

- Xây dựng bộ ấn phẩm truyền thông một cách chuyên nghiệp để thực hiện các hoạt động giao tiếp trong nước và quốc tế như: Brochure, catalogue, quà tặng, kỷ yếu, sách giới thiệu về trường..... Nghiên cứu xây dựng kênh truyền hình online của riêng nhà trường. Bắt đầu triển khai kênh truyền hình này từ năm 2025.

(4) Các giải pháp về xây dựng thể chế liên quan đến truyền thông

- Xây dựng bộ quy tắc ứng xử, qui tắc phát ngôn và thống nhất thực hiện trong toàn trường từ năm 2023. Xây dựng quy trình xử lý khủng hoảng và ban hành quy định về xử lý khủng hoảng truyền thông, khủng hoảng thương hiệu. Xây dựng và ban hành quy định về sử dụng và khai thác bộ nhận diện thương hiệu của Trường, trong đó gồm thương hiệu mẹ (thương hiệu mẹ) và các thương hiệu con;

- Nâng tầm hoạt động của bộ phận truyền thông nhà trường: Hình thành tổ truyền thông trực thuộc Trung tâm tuyển sinh và Quan hệ doanh nghiệp gồm các nhân sự có năng lực chuyên môn tốt để tổ chức hoạt động truyền thông một cách chuyên nghiệp và hiệu quả, xây dựng qui trình quản trị các hoạt động truyền thông trong nhà trường;

- Tổ chức tập huấn cho cán bộ viên chức và phổ biến cho sinh viên về hệ thống nhận diện thương hiệu Trường Đại học Tài chính - Marketing. Mỗi 02 năm một lần, tổ chức thực hiện nghiên cứu hoặc thuê đơn vị dịch vụ nghiên cứu đánh giá độ nhận biết thương hiệu UFM của các đối tượng liên quan nhằm đề ra các biện pháp truyền thông để nâng cao độ nhận biết thương hiệu của trường.

(5) Giải pháp nâng cao giá trị thương hiệu từ cán bộ, viên chức và cựu người học của Trường

- Xây dựng văn hóa của Trường và mọi cán bộ, viên chức đều thấu hiểu tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của Trường;

- Xây dựng Bộ quy tắc đạo đức ứng xử để đảm bảo nâng cao nhận thức trong việc hình thành và truyền đạt thông tin của UFM một cách chính thống và xử lý các thông tin theo đúng chuẩn mực;

- Tạo ra môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết, hợp tác vì mục tiêu chung của trường. Khuyến khích cán bộ, viên chức trường sử dụng nhiều phương tiện truyền thông khác nhau để truyền đạt các sự kiện cá nhân, sự kiện của Trường đến với sinh viên, học viên và doanh nghiệp;

- Xây dựng và phát triển mạng lưới các đối tượng cựu người học, thiết kế kênh truyền thông phù hợp để kết nối đến các thế hệ cựu người học, thông qua đối tượng này để tăng cường truyền thông hình ảnh thương hiệu nhà trường đến các đối tượng con em và người thân cựu người học theo lối “truyền miệng”.

9. Chiến lược phát triển nguồn lực tài chính

9.1. Mục tiêu

Với mục tiêu phát triển Trường Đại học Tài chính - Marketing đến 2030 trở thành một trường đại học theo định hướng ứng dụng, đạt chuẩn kiểm định quốc tế, trường đào tạo đa ngành và là trung tâm nghiên cứu và chuyển giao kết quả nghiên cứu cho cơ quan quản lý, doanh nghiệp, thúc đẩy hoạt động đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp. Vì vậy chiến lược phát triển nguồn lực tài chính trong giai đoạn 2021-2030 được xác định là: *“đa dạng hóa nguồn thu, đẩy mạnh gia tăng nguồn thu từ hoạt động dịch vụ, tăng cường huy động và phân bổ hợp lý, sử dụng có hiệu quả các nguồn thu”* nhằm:

- Đủ kinh phí chi thường xuyên cho hoạt động của trường, trong đó chú trọng cải thiện thu nhập cho viên chức và người lao động;

- Tăng cường chi cho các hoạt động nâng cao chất lượng đào tạo, NCKH và đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ;

- Đáp ứng một phần chi đầu tư phát triển, mở rộng và hiện đại hóa cơ sở vật chất, chuyển đổi số trong quản trị đại học.

9.2. Chỉ tiêu phát triển nguồn lực tài chính

- Nguồn thu học phí tăng bình quân 10% mỗi năm, tỷ trọng thu từ học phí trong tổng nguồn thu giảm dần từ 93% giai đoạn 2021-2025 xuống còn 90% giai đoạn 2026-2030. Nguồn thu học phí đáp ứng nhu cầu chi thường xuyên và có tích lũy;

- Nguồn thu từ các hoạt động NCKH, đào tạo ngắn hạn, tư vấn, dịch vụ đóng góp tăng dần từ 5% giai đoạn 2021 - 2025 lên 7% giai đoạn 2026 - 2030 trong tổng số nguồn thu tài chính;

- Học phí được xác định không vượt quá mức trần học phí theo qui định tại Nghị định 81/NĐ-CP/2021 của Chính phủ với lộ trình học phí áp dụng cho đơn vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư như sau:

Học phí các chương trình khác do cơ sở giáo dục tự xác định trên cơ sở tự bù đắp chi phí và giải trình với xã hội. Từ năm 2027 mức tăng học phí không quá 12,5%/năm.

Đảm bảo chi cho hoạt động nâng cao chất lượng của hoạt động đào tạo, hoạt động NCKH và bồi dưỡng đội ngũ với nâng cao thu nhập cho cán bộ, viên chức.

Đảm bảo được nguồn vốn chi đầu tư phát triển trong giai đoạn 2021-2030 nhằm nâng cao quản trị trường đại học trong thời đại cách mạng công nghiệp 4.0 và nguồn vốn cho đầu tư xây dựng cơ bản. Trong đó, huy động từ nguồn tự tích lũy của trường tối thiểu 20% tổng vốn đầu tư, còn lại vay từ quỹ kích cầu với lãi suất ưu đãi.

9.3. Giải pháp thực hiện chiến lược

(1) Giải pháp phát triển nguồn lực tài chính

- Thay đổi cơ cấu đào tạo theo hướng tăng tỷ trọng đào tạo chất lượng cao và đào tạo sau đại học để gia tăng nguồn thu tài chính;

- Nghiên cứu mở thêm các ngành đào tạo mới vừa đáp ứng nhu cầu xã hội, đa dạng hóa ngành đào tạo, tạo điều kiện gia tăng nguồn thu;

- Bên cạnh nguồn quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp, lập phương án huy động vốn phục vụ đầu tư phát triển cơ sở vật chất từ viên chức, người lao động, vay vốn của các tổ chức tín dụng và liên doanh, liên kết với các tổ chức, cá nhân, trong đó ưu tiên huy động từ nguồn vốn vay ưu đãi;

- Đẩy mạnh các hoạt động dịch vụ, nhất là các hoạt động dịch vụ gắn với NCKH, đổi mới sáng tạo và khai thác thương hiệu của nhà trường.

(2) Tăng cường công tác kiểm soát chi phí

- Xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ phù hợp trong từng thời kỳ nhằm sử dụng kinh phí có hiệu quả, tăng cường công tác quản lý, bảo đảm hoàn thành nhiệm vụ được giao trên tinh thần tiết kiệm, tăng thu nhập cho giảng viên, cán bộ công chức của Trường. Nguyên tắc của các khoản chi cần căn cứ vào khối lượng công việc, thâm niên, trình độ chuyên môn và trách nhiệm, đảm bảo tương quan hợp lý, hài hòa lợi ích giữa giảng viên và cán bộ công chức của Trường, giữa các đơn vị trong Trường, đồng thời qui chế chi tiêu cần hợp lý để thu hút lao động có chất lượng và tạo động lực phát triển lâu dài cho nhà trường.

- Đẩy mạnh việc phân cấp quản lý theo hướng tăng cường tính tự chủ và tự chịu trách nhiệm cho các đơn vị trong Trường. Tiến hành khảo sát nhu cầu chi quản lý hành chính, để làm cơ sở khoán kinh phí cho các đơn vị, tiết kiệm tối đa chi phí quản lý hành chính.

(3) Giải pháp huy động nguồn tài chính cho mục tiêu xây dựng cơ sở vật chất và chuyển đổi số trong quản trị nhà trường

Trong giai đoạn 2021 - 2030, để xây dựng cơ sở vật chất khang trang, hiện đại cũng như đầu tư hệ thống CNTT phục vụ chuyển đổi số, phù hợp với yêu cầu phát triển nhà trường và đáp ứng chuẩn quốc gia về cơ sở giáo dục đại học sẽ đòi hỏi nguồn vốn rất lớn, dự kiến lên đến hàng ngàn tỷ đồng.

Do Trường đã hoạt động theo cơ chế tự chủ toàn phần (cả chi thường xuyên và chi đầu tư) nên nguồn vốn đầu tư từ ngân sách Nhà nước là không còn. Mức kết dư từ quỹ phát triển hàng năm không đáng kể, để có được nguồn vốn đầu tư phát triển nhà trường cũng phải thực hiện tích lũy qua nhiều năm. Vì vậy, việc huy động các nguồn lực tài chính cho mục đích đầu tư phát triển cơ sở vật chất của nhà trường trong thời gian tới là vô cùng cần thiết và cấp bách. Các giải pháp huy động nguồn lực tài chính phục vụ đầu tư phát triển gồm:

- Trích lập quỹ phát triển sự nghiệp hàng năm theo qui định.
- Lập phương án huy động từ nguồn vốn vay ưu đãi.
- Huy động vốn vay từ các nguồn trong nước và quốc tế khác phù hợp với qui định của pháp luật cũng như của Bộ Tài chính.

IV. KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

1. Giai đoạn 2022 - 2025:

- Hoàn thiện các khuôn khổ pháp lý để phát triển trường theo mô hình đã đề ra trong chiến lược.
- Chuyển đổi thành công mô hình quản trị nhà trường trên nền tảng số.
- Tổ chức hiệu quả đào tạo theo định hướng ứng dụng cho tất cả các ngành/chuyên ngành.
- Đạt kiểm định chất lượng cấp cơ sở giáo dục (chu kỳ 2) và đạt chuẩn kiểm quốc tế ít nhất 4 chương trình đào tạo.
- Triển khai thực hiện theo lộ trình của các chiến lược thành phần: như chiến lược phát triển đào tạo, chiến lược phát triển KHCN, chiến lược phát triển dịch vụ, chiến lược phát triển CSVC....

2. Giai đoạn 2026 - 2030:

- Đánh giá lại các công việc thực hiện giai đoạn 2020 – 2025 và bổ sung điều chỉnh một số mục tiêu của chiến phát triển Trường đại học Tài chính-Marketing phù hợp với điều kiện mới đặt ra.
- Tiếp tục tập trung nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu và mở các ngành học mới đáp ứng yêu cầu của xã hội.
- Đạt kiểm định quốc tế theo tiêu chuẩn AUN-QA tất cả các chương trình đào tạo chất lượng cao của Trường.
- Trường sẽ đạt đẳng cấp trường đại học tiên tiến của khu vực ASEAN

3. Giai đoạn 2031 - 2045

- Đánh giá lại các công việc thực hiện giai đoạn 2020 - 2030 và bổ sung điều chỉnh một số mục tiêu cũng như giải pháp của chiến phát triển Trường Đại học Tài chính - Marketing phù hợp với điều kiện mới đặt ra.
 - Đạt cơ sở giáo dục đào tạo theo định hướng ứng dụng hàng đầu Việt Nam.
 - Đến cuối năm 2045, Trường được xếp hạng trong top 500 trường đại học có chất lượng tốt nhất Châu Á theo tiêu chuẩn QS (Quacquarelli Symonds). 
-

**PHỤ LỤC CÁC CHỈ TIÊU PHÁT TRIỂN CẦN ĐẠT ĐƯỢC
THEO TỪNG GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN**

STT	Nội dung	2022 - 2025	2026 - 2030	2031 - 2045
1	Chuyển đổi số	Quản trị dựa trên nền tảng số		Trở thành trường đại học hàng đầu ở Việt Nam đào tạo theo định hướng ứng dụng, là địa chỉ tin cậy trong nghiên cứu và phân biện chính sách của của các Bộ, ngành và địa phương, là trung tâm nghiên cứu và tư vấn chuyển giao KHCN có uy tín cao đối với cộng đồng doanh nghiệp trong và ngoài nước ở Việt Nam. Đến hết năm 2045 Trường được xếp hạng trong top 500 trường đại học danh tiếng khu vực Châu Á (theo chuẩn xếp hạng có uy tín
2	Phát triển đội ngũ	Tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ trở lên đạt tối thiểu 25%; trình độ thạc sĩ 75%. Tỷ lệ giảng viên có chức danh giáo sư và phó giáo sư tối thiểu 3%.	Tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ khoảng 28%; thạc sĩ 72%. Tỷ lệ giảng viên có chức danh giáo sư, phó giáo sư đạt 4-5%	
3	Phát triển CTĐT Đại học	15	15	
4	Phát triển CTĐT Thạc sĩ	5	8	
5	Phát triển CTĐT Tiến sĩ	2	5	
6	Kiểm định CTĐT theo tiêu chuẩn AUN-QA	3	100% CTĐT đạt kiểm định quốc tế	
7	chất lượng cấp cơ sở giáo dục	Đạt	Đạt	
7	Quy mô tuyển sinh đại học	4500	4500	
8	Quy mô tuyển sinh thạc sĩ	500	800	
9	Quy mô tuyển sinh tiến sĩ	30	50	
10	Công bố quốc tế	Tối thiểu 30% giáo viên có trình độ tiến sĩ có bài báo công bố trên tạp chí quốc tế uy tín (tác giả chính hoặc tham gia)	Tối thiểu 60% giáo viên có trình độ tiến sĩ có bài báo công bố trên tạp chí quốc tế uy tín (tác giả chính hoặc tham gia)	
11	Đề tài cấp Bộ và tương đương	Tối thiểu 25% số giảng viên cơ hữu có trình độ tiến sĩ làm chủ nhiệm	Tối thiểu 40% số giảng viên cơ hữu có trình độ tiến sĩ làm chủ nhiệm	
12	Đề tài chuyển giao doanh nghiệp	Tối thiểu 30% số chuyên ngành đào tạo phải có một đề tài KHCN chuyển giao cho các doanh nghiệp	Tối thiểu 50% số chuyên ngành đào tạo phải có một đề tài KHCN chuyển giao cho các doanh nghiệp	
13	Phát triển cơ sở vật chất	Về cơ bản đáp ứng yêu cầu theo qui định hiện hành của Nhà nước đối với trường đại học theo định hướng ứng dụng	Cơ sở vật chất của trường đảm bảo khang trang hiện đại, đồng bộ, môi trường xanh-sạch - đẹp	
14	Thu từ học phí	93%	90%	
15	Thu Dịch vụ	7%	10%	