

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG
Giai đoạn 2021 - 2025 tầm nhìn 2030

(Ban hành kèm theo Nghị quyết số 42/NQ-HĐHV ngày 25 tháng 11 năm 2021 của Hội đồng học viện Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông)

MỤC LỤC

BỐI CẢNH.....	3
I. SỨ MẠNG.....	5
II. TÂM NHÌN.....	5
III. GIÁ TRỊ CỐT LÕI.....	5
IV. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN.....	6
4.1 Mục tiêu chung.....	6
4.2 Mục tiêu cụ thể.....	6
V. NHIỆM VỤ TRỌNG TÂM.....	8
VI. GIẢI PHÁP THỰC HIỆN.....	9
6.1. Giải pháp đột phá.....	9
6.2. Giải pháp cụ thể.....	9
6.2.1 Chuyển đổi số toàn diện các lĩnh vực hoạt động.....	9
6.2.2 Đẩy mạnh phát triển hoạt động đào tạo và bồi dưỡng.....	10
6.2.3. Nâng cao tiềm lực nghiên cứu khoa học.....	12
6.2.4 Phát triển nguồn nhân lực và hoàn thiện mô hình tổ chức.....	13
6.2.5 Đổi mới công tác sinh viên, lấy người học làm trung tâm.....	14
6.2.6 Tăng trưởng nguồn thu, đẩy mạnh đầu tư, nâng cao thu nhập.....	15
6.2.7 Nâng cao vị thế và hình ảnh của Học viện.....	16
VII. TỔ CHỨC THỰC HIỆN.....	18
VIII. CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG.....	19
PHỤ LỤC 1.....	20
Chương trình Thực hiện chuyển đổi số Học viện đến năm 2025.....	20
PHỤ LỤC 2.....	24
Chương trình Đảm bảo và nâng cao chất lượng giáo dục của Học viện đến năm 2025.....	24
PHỤ LỤC 3.....	27
Chương trình Phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao đến năm 2025.....	27
PHỤ LỤC 4.....	30
Các chỉ tiêu trọng tâm thực hiện chiến lược giai đoạn.....	30

BỐI CẢNH

Thế giới đang phát triển và biến đổi nhanh chóng trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, với các nền tảng công nghệ số được triển khai rộng rãi, làm thay đổi nhiều mặt của đời sống kinh tế xã hội, đem lại tiện ích cho người dân. Các quốc gia, trong đó có Việt Nam, đang hướng tới hình thành quốc gia số với các trụ cột chính quyền số, xã hội số, kinh tế số. Hơn lúc nào hết, vai trò sáng tạo, dẫn dắt và truyền bá, chuyển giao tri thức của giáo dục đại học, đặc biệt là các trường công nghệ, được đề cao nhằm tạo ra sản phẩm nhân lực cũng như các thành tựu khoa học vượt trội, đáp ứng yêu cầu xây dựng nền kinh tế số. Nhiều đại học hàng đầu trên thế giới, với thế mạnh vốn có về thương hiệu, tài chính, hệ thống quản trị hiệu quả, cùng với sự ủng hộ của Chính phủ đã vươn lên trở thành trung tâm học thuật và sáng tạo của thế giới. Bên cạnh đó, hiệu quả do chuyển đổi số đem lại cũng mở ra cơ hội cho nhiều trường đại học có thể phát triển bứt phá, không nhất thiết theo thông lệ hoặc quy trình phát triển truyền thống.

Các thay đổi lớn trong đào tạo đại học hướng tới xây dựng đại học thông minh, đổi mới sáng tạo trên cơ sở tự chủ đại học và quản trị chia sẻ, trong đó trường đại học có ba đặc trưng chính là số hóa, nghiên cứu và đổi mới sáng tạo. Chuyển đổi số thúc đẩy việc thay đổi cách thức dạy, nghiên cứu, quản trị nhà trường dựa trên ứng dụng công nghệ số. Các thay đổi hướng tới cho phép việc học được cá thể hóa, diễn ra mọi lúc mọi nơi, giúp đa dạng hóa đối tượng học tập, tăng tính cạnh tranh, tăng số lượng sinh viên theo học, giảm nhẹ các rào cản về tài chính.

Cùng với xu hướng toàn cầu hóa nói chung, toàn cầu hóa giáo dục trở thành đặc trưng quan trọng của giáo dục đại học. Toàn cầu hóa giáo dục đại học hướng tới trao đổi sinh viên, giảng viên, trao đổi học thuật, nghiên cứu xuyên biên giới, tạo sự liên thông giữa các trường đại học từ các quốc gia, các hệ thống giáo dục khác nhau. Quá trình toàn cầu hóa là cơ hội lớn cho giáo dục đại học tại các nước đang phát triển được tiếp cận nhanh với môi trường đào tạo và nghiên cứu quốc tế, tạo ra sức ép nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo, cơ hội tiếp cận với các nguồn lực quốc tế.

Tại Việt Nam, sau hơn 30 năm đổi mới và hội nhập quốc tế, các quyết sách về giáo dục đại học, về công nghệ thông tin và truyền thông (ICT), đặc biệt gần đây là Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đã tác động mạnh mẽ đến đời sống xã hội trong nước với những biến chuyển tích cực. Giáo dục và đào tạo nói chung, giáo dục đại học nói riêng đã có nhiều đóng góp lớn trong phát triển con người, xây dựng nguồn nhân lực. Tuy nhiên, yêu cầu phát triển nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại

hóa đất nước, nhất là nhân lực trong các ngành công nghệ cao, phục vụ nhu cầu chuyển đổi số và cách mạng công nghiệp lần thứ tư đòi hỏi giáo dục đại học phải tiến nhanh hơn về chất lượng, quy mô và hiệu quả.

Đối với giáo dục đại học Việt Nam, hội nhập quốc tế, tập trung nâng cao chất lượng, đổi mới nội dung, mục tiêu, phương thức đào tạo hướng đến người học, linh hoạt trong các ngành nghề đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội, chú trọng đến các chỉ số xếp hạng đại học quốc tế là những xu hướng đang được quan tâm. Bên cạnh đó, tự chủ đại học trở thành xu thế chính trong giáo dục đại học. Đây là chủ trương của Đảng, Nhà nước, được cụ thể hóa trong nhiều văn bản chính sách, đã và đang có tác động lớn đến hoạt động của trường đại học cả về phát triển quy mô, thu hút nhân lực chất lượng cao, và đặc biệt là đổi mới phương thức quản trị trong trường đại học.

Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông (Học viện) có truyền thống 24 năm thành lập, là trường đại học duy nhất trực thuộc Bộ Thông tin và Truyền thông, với ngành nghề đào tạo chủ đạo về ICT đang có sức hút cao, có các cơ sở đào tạo lớn tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Đây là những tiền đề quan trọng cho chiến lược phát triển của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông trong giai đoạn 2021 – 2025, tầm nhìn tới năm 2030 với mục tiêu Học viện sẽ trở thành cơ sở giáo dục đại học hàng đầu tại Việt Nam và khu vực về đào tạo nhân lực chất lượng cao, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ tiên tiến trong lĩnh vực công nghệ thông tin - truyền thông; tiên phong, sáng tạo, dẫn dắt trong chuyển đổi số.

I. SỨ MẠNG

Sáng tạo và chuyển giao tri thức cho xã hội thông qua việc gắn kết các hoạt động đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ trong lĩnh vực thông tin, truyền thông và công nghệ số, góp phần xây dựng đất nước Việt Nam hùng cường.

II. TẦM NHÌN

Đến năm 2030, Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông là trường đại học hàng đầu Việt Nam về quy mô, chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học; là hình mẫu tiên phong về chuyển đổi số trong giáo dục đại học; trở thành trường đại học hàng đầu của khu vực, nằm trong nhóm 100 trường đại học hàng đầu châu Á, nhóm 5 trường đại học hàng đầu Đông Nam Á về công nghệ số.

III. GIÁ TRỊ CỐT LÕI

Tiên phong - Sáng tạo; Chất lượng - Hiệu quả; Uy tín - Trách nhiệm;
Tận tụy - Nghĩa tình.

IV. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN

4.1 Mục tiêu chung

Đến năm 2025, trở thành trường đại học có quy mô và chất lượng đào tạo, nghiên cứu hàng đầu Việt Nam về công nghệ số, là một trong các đơn vị chủ lực cung cấp nhân lực, tri thức, chuyển giao công nghệ phục vụ chuyển đổi số quốc gia. Là cơ sở đào tạo đại học tiên phong trong đổi mới phương thức đào tạo, có hệ sinh thái số gắn kết chặt chẽ giữa nhà trường, sinh viên, doanh nghiệp và xã hội với mô hình quản trị đại học thông minh, thân thiện và chuyên nghiệp.

4.2 Mục tiêu cụ thể

1. *Phát triển thành Học viện trọng điểm, uy tín về công nghệ số có quy mô 20.000 sinh viên/học viên chính quy và 10.000 sinh viên/học viên các hệ khác tại 02 Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh với 04 nhóm ngành đào tạo: (1) Công nghệ thông tin, (2) Điện tử - Viễn thông, (3) Báo chí truyền thông Đa phương tiện, (4) Kinh tế và quản lý.*

2. *Nâng cao toàn diện chất lượng đào tạo đạt chuẩn kiểm định trong nước và quốc tế. Phát triển các hệ đào tạo tài năng, chất lượng cao, tiên tiến, quốc tế đáp ứng nhu cầu đào tạo nhân lực chất lượng cao về công nghệ số của đất nước. Đẩy mạnh hợp tác với doanh nghiệp trong đào tạo nhằm đáp ứng tốt nhu cầu thị trường lao động và tận dụng các nguồn lực xã hội phục vụ đào tạo. Xây dựng môi trường học thuật sáng tạo, hội nhập, thu hút nhân tài trong nước, ngoài nước đến học tập nghiên cứu và làm việc.*

3. *Trở thành trung tâm nghiên cứu khoa học và đổi mới sáng tạo hàng đầu quốc gia, xuất sắc của khu vực. Đẩy mạnh nghiên cứu khoa học gắn kết với doanh nghiệp và mở rộng hợp tác quốc tế, phát triển mạng lưới chuyên gia và nhóm nghiên cứu mạnh của Học viện. Thực hiện vai trò tư vấn dẫn dắt và định hướng công nghệ trong lĩnh vực ICT, chuyển đổi số của Việt Nam.*

4. *Trở thành hình mẫu về chuyển đổi số đại học của Việt Nam với 03 trụ cột Đào tạo số, Quản trị số và Xã hội số trong trường đại học. Xây dựng được hệ đào tạo theo hướng Đại học số, trong đó việc dạy, học, quản lý đào tạo, hỗ trợ người học được thực hiện qua các nền tảng số. Lấy chuyển đổi số là nền tảng để đổi mới căn bản phương pháp giảng dạy theo hướng hiện đại, hiệu quả, tích hợp "cá thể hóa" cho các hệ đào tạo truyền thống cũng như tạo đột phá trong đào tạo lại, đào tạo nâng cao, đáp ứng nhu cầu học tập suốt đời, học tập mọi lúc, mọi nơi cho mọi đối tượng có nhu cầu học tập.*

5. *Xây dựng được mô hình trường đại học tự chủ, phát triển bền vững với hệ thống quản trị hiện đại, cơ cấu tổ chức hợp lý, tự chủ về tài chính và học thuật, có hạ tầng khuôn viên, cơ sở vật chất hiện đại ngang tầm khu vực.*

V. NHIỆM VỤ TRỌNG TÂM

(1) Chuyển đổi số toàn diện, coi chuyển đổi số là phương tiện, nền tảng để đổi mới phương thức đào tạo, phương thức quản trị, tăng quy mô, hiệu quả hoạt động của nhà trường.

(2) Phát triển đồng bộ các nguồn lực: phát triển đội ngũ giảng dạy, nghiên cứu cả về chất lượng và số lượng; nâng cao năng lực đội ngũ quản lý; phát triển cơ sở vật chất theo hướng hiện đại, thông minh và thân thiện.

(3) Nâng cao tiềm lực nghiên cứu khoa học thông qua phát triển các nhóm nghiên cứu mạnh; thúc đẩy môi trường đổi mới sáng tạo, khởi nghiệp; hình thành, phát triển và chuyên giao các giải pháp, sản phẩm khoa học công nghệ tiên tiến cho xã hội.

VI. GIẢI PHÁP THỰC HIỆN

6.1. Giải pháp đột phá

(1) Chuyển đổi số toàn diện trong dạy học và quản trị nhà trường trong đó lấy các hệ đào tạo chất lượng cao, đào tạo lại và đào tạo tăng cường làm khâu đột phá.

(2) Đổi mới cơ chế chính sách đặc biệt là cải thiện cơ chế đãi ngộ đối với các cán bộ giảng dạy, nghiên cứu và quản lý giỏi.

(3) Tận dụng các nguồn lực thông qua xã hội hoá (từ doanh nghiệp, cựu sinh viên, các tổ chức trong và ngoài nước..v.v).

6.2. Giải pháp cụ thể

6.2.1 Chuyển đổi số toàn diện các lĩnh vực hoạt động

(1) Phát triển hệ thống quản trị số, nâng cao hiệu quả, hiệu lực hoạt động:

- 100% công tác quản lý đào tạo (tuyển sinh, quản lý giáo vụ, quản lý sinh viên, quản trị tài chính...) được thực hiện trên môi trường mạng.

- 100% các dịch vụ hỗ trợ người học được cung cấp dưới dạng dịch vụ trực tuyến mức độ 4 tại Cổng thông tin một cửa của Học viện và qua app sinh viên/giảng viên. Mỗi sinh viên, giảng viên, cán bộ có định danh duy nhất.

- 100% các dịch vụ cung ứng của Học viện thanh toán không dùng tiền mặt.

- 100% hồ sơ công việc của Học viện được xử lý trên môi trường mạng (Trừ các hồ sơ thuộc phạm vi bí mật nhà nước).

- 100% dữ liệu về cán bộ, sinh viên của Học viện và cựu sinh viên của Học viện được lưu trữ và quản lý trên môi trường mạng.

- Ứng dụng công nghệ AI, học máy phân tích dữ liệu tuyển sinh, dữ liệu học tập phục vụ công tác ra quyết định về đối tượng tuyển sinh, cá nhân hoá chương trình học tập, tối ưu hoá quy trình quản lý.

- Ứng dụng công nghệ blockchain trong việc quản lý bảng điểm và văn bằng.

- Hình thành 01 trung tâm điều hành quản trị tập trung mọi dữ liệu về các hoạt động trong Học viện, ứng dụng các công nghệ về trí tuệ nhân tạo AI, học máy, Internet vạn vật (IoT). Có thể chia sẻ, trao đổi dữ liệu mở với các doanh nghiệp đối tác của Học viện trong các hoạt động hỗ trợ đào tạo, thực tập, hợp tác nghiên cứu khoa học, hướng nghiệp, tuyển dụng, cung cấp dịch vụ cho sinh viên.

(2) Cung ứng các dịch vụ giáo dục và đào tạo 100% trên nền tảng công nghệ:

- Nhanh chóng hình thành các nền tảng đại học số, hệ thống khóa học số, học liệu số bằng cách tạo cơ chế chia sẻ lợi nhuận với giảng viên, chuyên gia, nhà phát triển phần mềm trên doanh thu từ các sản phẩm đó đem lại.

- 100% nội dung (chương trình, học liệu) đào tạo được cung cấp trên nền tảng số. Giảng viên thực hiện vai trò hướng dẫn khai thác kiến thức mới, cung cấp kỹ năng, khơi dậy tiềm năng của mỗi người học.

- Hình thành nền tảng thực hành tự động, thực hành ảo cho phép sinh viên thực hành từ xa, mọi lúc, mọi nơi, tự đánh giá kết quả, áp dụng cho 70% môn học (trừ những môn đặc thù không thể áp dụng hình thức này); áp dụng công cụ mô phỏng cho các môn học đòi hỏi thiết bị thực hành phức tạp.

- Sở hữu “Cổng thông tin chia sẻ tri thức” với kho dữ liệu bài giảng số (500 bài giảng) của các chuyên gia đầu ngành trong và ngoài nước giảng dạy, liên thông với dữ liệu các quốc gia tiên tiến trên thế giới.

- 100% hoạt động quản lý tiến trình học tập được thực hiện trên nền tảng số, hỗ trợ người học học tập linh hoạt, mọi lúc, mọi nơi. Áp dụng công nghệ AI, học máy để cá nhân hóa quá trình đào tạo theo người học.

- 100% dữ liệu học tập của người học được lưu trữ, phân tích và chia sẻ, được kết nối doanh nghiệp nhằm phối hợp thực hành, thực tập, tìm kiếm việc làm phù hợp cho người học.

(3) Phát triển xã hội số trong sinh viên, thu hẹp khoảng cách giữa sinh viên, giảng viên và nhà trường:

- 100% sinh viên, giảng viên, các tổ chức trong Học viện có tài khoản và hoạt động trên hệ sinh thái số của Học viện.

- Cựu sinh viên, doanh nghiệp, đối tác được kết nối, chia sẻ thông tin, dữ liệu với hệ sinh thái số của Học viện.

- Phủ sóng wifi, 5G toàn Học viện.

6.2.2 Đẩy mạnh phát triển hoạt động đào tạo và bồi dưỡng

(1) Tăng quy mô đào tạo và đa dạng hóa các ngành, hình thức đào tạo.

- Xây dựng lộ trình và thực hiện các giải pháp để tăng quy mô đào tạo chính quy đạt 20.000 sinh viên/học viên, các hệ đào tạo khác đạt 10.000 sinh viên/học viên.

- Phát triển các nguồn lực về lao động, cơ sở vật chất... đáp ứng các quy định hiện hành về xác định chỉ tiêu tuyển sinh. Triển khai chuyển đổi số và áp dụng công nghệ đào tạo mới để đào tạo với quy mô lớn.

- Mở mới các ngành đào tạo, tăng số ngành đào tạo của Học viện từ 25 đến 30 ngành nhằm đáp ứng yêu cầu nhân lực cho nền kinh tế số.

- Đổi mới công tác tuyển sinh: ứng dụng công nghệ số, bổ sung các loại hình xét tuyển linh hoạt, quảng bá hình ảnh Học viện trong công tác tuyển sinh.

- Tăng cường đào tạo theo đặt hàng, đào tạo tại địa phương, doanh nghiệp, đào tạo cho các đối tượng chuyên biệt.

(2) Nâng cao chất lượng đào tạo

- Thường xuyên cập nhật chương trình đào tạo đại trà theo hướng thời sự, quốc tế hóa, thực tiễn và đảm bảo tính liên thông giữa các ngành gần.

- Đổi mới phương thức đào tạo theo hướng lấy người học làm trung tâm, cá thể hóa việc học tập, khối lượng tự chọn chiếm tối thiểu 30% chương trình đào tạo.

- Đổi mới phương thức đào tạo thông qua chuyển đổi số, đào tạo trên môi trường số 30% cho hệ đào tạo chính quy, 90% cho các hệ đào tạo khác, đảm bảo đến năm 2025 có 50% khối lượng đào tạo trên môi trường số.

- Đẩy mạnh tự học tập lý thuyết, tăng cường các hoạt động huấn luyện và truyền cảm hứng, tăng cường hệ thống thực hành ảo. Trong chương trình đào tạo có tối thiểu 01 học kỳ doanh nghiệp, mỗi chương trình có 2-3 chuyên gia đầu ngành giảng dạy.

- Phát triển các chương trình đào tạo chất lượng cao, tiên tiến, tài năng, liên kết quốc tế; xây dựng 03-05 chương trình chất lượng cao chiếm 20% tổng chỉ tiêu chính quy, 03-05 chương trình liên kết quốc tế với lưu lượng 500 sinh viên.

- Tăng cường dạy và học bằng tiếng Anh, sinh viên tốt nghiệp có trình độ tiếng Anh IELTS 5.5 hoặc tương đương.

- Khuyến khích các Viện nghiên cứu trực thuộc Học viện tham gia giảng dạy các học phần chuyên sâu. Hướng dẫn thực hành tối thiểu 10% chương trình đào tạo.

- Đẩy mạnh kiểm định chương trình, phấn đấu 100% chương trình đào tạo được kiểm định theo chuẩn Việt Nam; 10% chương trình đào tạo được kiểm định chuẩn quốc tế.

- Đẩy mạnh hoạt động hướng nghiệp, sinh viên tốt nghiệp có việc làm từ 92-95% với mức thu nhập cao (dự kiến sinh viên tốt nghiệp có mức lương trung bình 1000\$/tháng vào năm 2025).

(3) Phát triển các sản phẩm đào tạo bồi dưỡng chủ lực đáp ứng nhu cầu kinh tế số và công cuộc chuyển đổi số Việt Nam

- Tăng cường phát triển các khóa học, loại hình đào tạo với mục tiêu đào tạo lại, đào tạo nâng cao và đáp ứng mục tiêu học tập suốt đời.

- Tập trung phát triển và sử dụng hình thức đào tạo trực tuyến với các công nghệ số mới cho phép học tập mọi lúc mọi nơi với đối tượng đào tạo đa dạng.

- Đẩy mạnh hoạt động đào tạo bồi dưỡng và tổ chức thi cấp các chứng chỉ quốc tế liên quan đến các lĩnh vực đào tạo thế mạnh của Học viện.

(4) Thu hút học sinh xuất sắc

- Xây dựng chính sách học bổng hấp dẫn từ nguồn của Học viện và từ các tổ chức, doanh nghiệp, phối hợp với doanh nghiệp đảm bảo việc làm cho sinh viên xuất sắc sau khi tốt nghiệp.

- Ưu đãi, hỗ trợ sinh viên giỏi trong nghiên cứu khoa học và các hoạt động liên kết với doanh nghiệp.

- Quảng bá hình ảnh Học viện tới các trường trung học phổ thông, ưu tiên trường chuyên trong toàn quốc: hướng nghiệp, tổ chức ngày hội tuyển sinh, ngày trải nghiệm học tập tại Học viện.

- Xây dựng 02 khu trải nghiệm về STEM và công nghệ cho sinh viên năm đầu và học sinh phổ thông.

- Ưu tiên tuyển thẳng học sinh xuất sắc hoặc có thành tích đặc biệt.

6.2.3. Nâng cao tiềm lực nghiên cứu khoa học

(1) Khuyến khích cán bộ giảng viên nghiên cứu khoa học

- Khuyến khích cán bộ giảng viên tăng cường nghiên cứu khoa học thông qua các chính sách về lương, thu nhập dựa trên kết quả hoạt động khoa học công nghệ.

- Khen thưởng cán bộ, giảng viên có bài báo quốc tế (ISI, Scopus) nhằm đạt mục tiêu nằm trong nhóm 03 trường Đại học ICT dẫn đầu về số lượng công bố quốc tế tại Việt Nam (*Bình quân 1,6 bài ISI, Scopus trên cán bộ khoa học trong lĩnh vực ICT*).

- Tạo điều kiện để cán bộ, giảng viên đăng ký tham gia đề tài, dự án do Nhà nước, doanh nghiệp tài trợ (có bộ phận chuyên trách xúc tiến, hỗ trợ).

- Khuyến khích và hỗ trợ các nhà khoa học trong Học viện đăng ký các phát minh, sáng chế với mục tiêu đến năm 2025 có 10 đăng ký sở hữu trí tuệ, phát minh sáng chế.

- Hỗ trợ cán bộ, giảng viên tham gia các hội nghị, hội thảo khoa học chuyên ngành trong nước và quốc tế; đăng cai tổ chức 02-03 hội nghị quốc tế hàng năm.

(2) Phát triển các Viện nghiên cứu trực thuộc Học viện

- Các Viện nghiên cứu tập trung chủ trì các nghiên cứu ứng dụng, tư vấn, đánh giá kiểm định giải quyết các vấn đề thực tiễn (đến năm 2025, có 20 giải pháp chuyển giao công nghệ có uy tín trên toàn quốc; doanh thu dịch vụ KH-CN gấp 2 lần giai đoạn 2015-2020).

- Các Viện nghiên cứu tích cực tham gia các nhiệm vụ phục vụ chuyển đổi số, tham gia, gắn kết vào các hoạt động đào tạo của Học viện.

- Định hướng hoạt động của các Viện phù hợp với định hướng phát triển khoa học công nghệ của quốc gia và của ngành, chủ động tham gia các chương trình khoa học công nghệ các cấp và các nhiệm vụ đặt hàng từ doanh nghiệp, tổ chức xã hội.

(3) Đầu tư xây dựng các Lab trọng điểm

- Hình thành các Lab trọng điểm gắn với nhóm nghiên cứu mạnh (mục tiêu 10 Lab) thuộc các lĩnh vực: Vô tuyến di động 5G, AI và dữ liệu lớn, An toàn thông tin, IoT, Blockchain, FinTech..., tiến tới hình thành một số nhóm nghiên cứu đẳng cấp quốc tế.

- Hỗ trợ kinh phí vận hành thường xuyên (tham dự hội nghị quốc tế, thực hiện dự án thử nghiệm, trả lương học viên tham gia nghiên cứu...), bố trí cơ sở vật chất để thực hiện các hoạt động cho các Lab nghiên cứu mạnh.

- Đầu tư kịp thời cho các chương trình nghiên cứu, sản phẩm, giải pháp khoa học công nghệ tiềm năng.

- Ưu tiên giao các đề tài và nhiệm vụ từ các nguồn kinh phí nhà nước, tài trợ từ các đối tác trong và ngoài nước của Học viện cho các nhóm nghiên cứu mạnh.

(4) Đa dạng hóa nguồn tài trợ cho hoạt động khoa học công nghệ

- Đẩy mạnh hợp tác và thu hút tài trợ từ doanh nghiệp và các tổ chức quốc tế, hợp tác chiến lược với 05 doanh nghiệp lớn và 20 đối tác quốc tế.

- Tăng cường tham gia các chương trình nghiên cứu khoa học cấp quốc gia và cấp bộ, ngành, địa phương.

- Bố trí nguồn kinh phí nội tại để thúc đẩy môi trường nghiên cứu khoa học trong Học viện, chú trọng các hoạt động ươm tạo, đổi mới sáng tạo, khởi nghiệp.

- Xem xét hình thành doanh nghiệp khoa học công nghệ đa sở hữu (có sự góp vốn của các tập đoàn - doanh nghiệp và nhà đầu tư chiến lược) trực thuộc Học viện, nhằm đầu tư, thương mại hóa ý tưởng, giải pháp, sản phẩm có tiềm năng ứng dụng vào thực tế.

- Xây dựng phương án hình thành 01 quỹ khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo của Học viện có sự tham gia của các doanh nghiệp lớn, dưới sự bảo trợ của Bộ Thông tin và Truyền thông (đến năm 2025, quy mô quỹ đạt 50 tỷ).

6.2.4 Phát triển nguồn nhân lực và hoàn thiện mô hình tổ chức

(1) Thu hút và tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng cao

- Triển khai các hoạt động thu hút, tuyển dụng, đào tạo nhằm mục tiêu đến năm 2025 số lượng lao động của Học viện đáp ứng được các yêu cầu về đào tạo và nghiên cứu khoa học đề ra, cụ thể đạt 850 cán bộ, với cơ cấu 75% là lao động trực tiếp (nghiên cứu, giảng dạy, kinh doanh trực tiếp); trong đó 100% giảng viên đạt chuẩn, tỷ lệ tiến sĩ đạt trên 50%.

- Tăng cường các chính sách ưu đãi để tuyển dụng, thu hút nhân lực chất lượng cao (giáo sư, phó giáo sư, nhà khoa học có uy tín, các tiến sĩ tốt nghiệp nước ngoài có công trình, công bố quốc tế nổi trội, các cán bộ quản lý có năng lực quản lý tốt).

- Thu hút cán bộ thỉnh giảng có chuyên môn thực tiễn cao từ cơ quan quản lý, doanh nghiệp, tham gia đào tạo với Học viện (đến năm 2025 có 100-150 giảng viên thỉnh giảng từ doanh nghiệp).

(2) Tăng cường khả năng hội nhập quốc tế của đội ngũ cán bộ giảng viên

- Thực hiện chính sách định kỳ cử cán bộ quản lý, giảng viên, nghiên cứu viên trao đổi nghiên cứu, giảng dạy ở các nước phát triển trong thời gian từ 06 tháng đến 01 năm.

- Thúc đẩy, thu hút chuyên gia, giảng viên quốc tế đến làm việc tại Học viện (đến năm 2025 thu hút được 20-25 chuyên gia nước ngoài).

- Triển khai chuẩn hóa trình độ của cán bộ, giảng viên theo hướng hội nhập quốc tế làm cơ sở cho việc đào tạo các chương trình chất lượng cao và liên kết quốc tế.

(3) Xây dựng bồi dưỡng đội ngũ cán bộ trẻ, cán bộ nguồn

- Thực hiện quy hoạch 40-50 cán bộ, giảng viên của Học viện trong giai đoạn 2021-2025 để đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển để trở thành lãnh đạo quản lý các cấp, chuyên gia đầu ngành phục vụ cho sự phát triển Học viện, ưu tiên cán bộ dưới 40 tuổi.

- Đầu tư kinh phí tương xứng đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng toàn diện cho cán bộ, giảng viên, nghiên cứu viên trẻ.

(4) Hoàn thiện mô hình tổ chức theo hướng tự chủ

- Hoàn thiện mô hình hoạt động của các Viện nghiên cứu, các Trung tâm trực thuộc Học viện theo hướng tăng cường khả năng tự chủ.

- Hình thành các đơn vị tự chủ mới, đặc biệt là các đơn vị hoạt động theo mô hình doanh nghiệp trực thuộc Học viện.

- Nghiên cứu phương án thí điểm thành lập trường trực thuộc Học viện. Phấn đấu đến năm 2025 hình thành 02 trường trực thuộc Học viện.

6.2.5 Đổi mới công tác sinh viên, lấy người học làm trung tâm

(1) Xây dựng hệ sinh thái số tiện ích phục vụ cho sinh viên, cựu sinh viên:

- Hoàn thiện ứng dụng kết nối sinh viên toàn Học viện, hình thành hệ sinh thái số theo mô hình mạng xã hội nội bộ.

- Xây dựng cộng đồng PTITer quy mô lớn, có truyền thống tự hào, có ảnh hưởng đến xã hội.

- Hình thành Quỹ khởi nghiệp với sự tham gia của các đối tác và cựu sinh viên Học viện.

(2) Thành lập trung tâm khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo:

- Hình thành 02 trung tâm đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp, 02 khu trải nghiệm công nghệ tại Hà Nội và TP.Hồ Chí Minh.

- Kết nối lãnh đạo quản lý, lãnh đạo tập đoàn, doanh nghiệp công nghệ, chuyên gia nổi tiếng với các hoạt động đào tạo, nghiên cứu khởi nghiệp của sinh viên.

- Thí điểm một số mô hình sinh viên tham gia vận hành quản trị trong Học viện như: thiết lập kênh truyền thông đa phương tiện nội bộ, tuyên truyền, xây dựng văn hóa PTIT.

6.2.6 Tăng trưởng nguồn thu, đẩy mạnh đầu tư, nâng cao thu nhập

(1) Mở rộng và đa dạng hóa nguồn thu của Học viện

- Đa dạng hóa nguồn thu từ các loại hình đào tạo, xây dựng mức học phí giữa các hệ, loại hình đào tạo, lớp chất lượng cao tương xứng với chất lượng, nhu cầu, thương hiệu, cam kết mức thu nhập đầu ra. Phần đầu đến năm 2025 nguồn thu từ học phí đạt khoảng 650 tỷ.

- Tăng cường nguồn thu từ các hoạt động khác, trong đó đến năm 2025 thu từ nghiên cứu, dịch vụ khoa học, hợp tác quốc tế đạt 80 tỷ/năm, thu từ dịch vụ liên danh liên kết khai thác cơ sở vật chất đạt 20 tỷ/năm, thu từ các loại hình đào tạo mới (đào tạo từ xa, liên cấp, liên kết quốc tế, bồi dưỡng) đạt 90 tỷ/năm.

(2) Xây dựng hệ thống quản lý tài chính công khai, minh bạch:

- Xây dựng hệ thống quản trị tài chính hiện đại, gắn với quản lý, đánh giá kết quả công việc, hiệu quả hoạt động và tăng cường công khai, minh bạch trong quản lý tài chính của Học viện.

- Xây dựng chính sách phân bổ thu, chi công khai giữa các đơn vị trong toàn Học viện.

(3) Tăng cường cơ chế phân cấp, tự chủ tài chính trong Học viện:

- Tăng tính phân cấp, phân quyền, giao vốn tài sản, cho các đơn vị trực thuộc.

- Ưu tiên đầu tư phát triển và đảm bảo các đơn vị có đủ nguồn lực phát huy sự chủ động, hoạt động hiệu quả theo chiến lược phát triển Học viện.

- Áp dụng mô hình tài chính doanh nghiệp.

(4) Quy hoạch và đầu tư phát triển cơ sở vật chất tổng thể Học viện

- Phát triển hệ thống giảng đường, ký túc xá hiện đại, nhà thi đấu thể thao, trung tâm y tế, khu nghiên cứu hỗn hợp tiên tiến. Đến năm 2025, hoàn thành 01 khu đào tạo Ngọc Trục, 02 khu giảng đường thông minh; cải tạo, xây mới 03 ký túc xá tại Hà Nội, TP Hồ Chí Minh.

- Huy động nguồn lực đầu tư đa dạng để phát triển với các nguồn do Học viện tích lũy; vay ngân hàng; xã hội hóa, tài trợ (các giảng đường, phòng học, phòng Lab được tài trợ và mang thương hiệu tập đoàn, doanh nghiệp); góp vốn (ưu tiên cổ phần của cán bộ Học viện).

(5) Xây dựng cơ chế lương, chế độ chính sách theo hiệu quả công việc

- Triển khai cấu trúc lại chi phí nhằm đạt mục tiêu tạo lập quỹ lương và chi cho người lao động không dưới 50% nguồn thu của Học viện. Đảm bảo thu nhập trung bình của người lao động trong Học viện lên tối thiểu 35tr/tháng; giảng viên, nghiên cứu viên, cán bộ trình độ cao có thể thu nhập trên 100tr/tháng.

- Thực hiện cơ chế trả thu nhập phân tầng với 03 tầng thu nhập: Tầng thu nhập Học viện: tạo bình ổn toàn Học viện ở mức khá so với mặt bằng chung; Tầng thu nhập từ đơn vị - thu nhập trách nhiệm: có sự giãn cách tương xứng với hiệu quả hoạt động của từng đơn vị khoa/viện trong Học viện và hiệu quả công việc của mỗi cá nhân trong đơn vị; Tầng thu nhập thưởng, thu nhập đặc biệt (5-10% quỹ lương): để thu hút, chiêu mộ, giữ chân các chuyên gia đầu ngành, chuyên gia quốc tế nổi trội góp phần tăng vị thế, ảnh hưởng Học viện.

- Đảm bảo phúc lợi cho người lao động: nghỉ mát, tham quan học tập tại các nước tiên tiến, đồng phục, ăn trưa, bảo hiểm chăm sóc sức khỏe cao cấp.

6.2.7 Nâng cao vị thế và hình ảnh của Học viện

(1) Xây dựng hình ảnh Học viện đối với các bộ, ngành địa phương và xã hội:

- Quảng bá hình ảnh, thương hiệu của Học viện đặc biệt là hình ảnh đi đầu trong xu hướng chuyển đổi số, đến năm 2025 xem xét hình thành cơ sở Học viện tại Đà Nẵng.

- Đẩy mạnh truyền thông hình ảnh thông qua các hoạt động đào tạo bồi dưỡng, tư vấn, chuyển giao công nghệ, chủ trì hoặc tham gia một số sự kiện lớn về công nghệ số tại các địa phương mục tiêu đến năm 2025, Học viện có hoạt động tại 63 tỉnh thành, có quan hệ cấp cao với lãnh đạo 30 bộ, ngành, địa phương.

(2) Xây dựng hình ảnh, hoạt động của Học viện tại phạm vi quốc tế:

- Chủ động giới thiệu, xúc tiến các hoạt động đào tạo, nghiên cứu, hình ảnh của Học viện ra nước ngoài, tranh thủ mạng lưới các cựu sinh viên, cán bộ giáo chức của Học viện.

- Thúc đẩy hoạt động trao đổi giảng viên, sinh viên, đào tạo sinh viên quốc tế gắn với các lĩnh vực đào tạo nghiên cứu có thế mạnh của Học viện, đến năm 2025: Có 200 sinh viên quốc tế theo học, trước mắt thu hút sinh viên trong khu vực ASEAN; 100 sinh viên Học viện được thực tập, trao đổi tại nước ngoài; 50 sinh viên quốc tế đến Học viện theo chương trình thực tập, trao đổi.

(3) Tăng cường hoạt động truyền thông:

- Xây dựng các kế hoạch truyền thông và nhận diện thương hiệu thể hiện được sức hấp dẫn của Học viện về chất lượng đào tạo, sự đa ngành nghề và môi trường nghiên cứu giảng dạy tiên tiến.

- Đẩy mạnh truyền thông thông qua sử dụng các công nghệ như AI, Social listening.

- Tăng cường các hoạt động khai thác hiệu quả các giá trị truyền thông và mạng lưới cựu sinh viên của Học viện.

VII. TỔ CHỨC THỰC HIỆN

7.1. Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông:

Hội đồng Học viện giao Ban Giám đốc Học viện:

- Chỉ đạo tổ chức xây dựng Kế hoạch phát triển từng năm để xác định các chỉ tiêu cụ thể phù hợp với lộ trình thực hiện chiến lược.

- Chỉ đạo và kiểm tra, giám sát các đơn vị triển khai thực hiện chiến lược (kế hoạch) phát triển của đơn vị phù hợp với định hướng và các nội dung của chiến lược phát triển Học viện.

- Định kỳ cập nhật các chỉ số mới (nếu có) theo xu thế phát triển, kết hợp với các tiêu chuẩn mới triển khai thực hiện đồng bộ. Đánh giá, tháo gỡ những vướng mắc, khó khăn trong quá trình triển khai thực hiện chiến lược.

7.2. Các đơn vị trực thuộc Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông:

Phổ biến sâu rộng các nội dung của chiến lược đến tất cả các bộ phận trong đơn vị và toàn thể viên chức, người lao động, sinh viên, học viên sau đại học; đồng thời giới thiệu chiến lược đến các cơ quan, tổ chức trong và ngoài nước có liên quan.

Xây dựng chiến lược (kế hoạch) phát triển tương ứng của đơn vị phù hợp với chiến lược phát triển và các kế hoạch của Học viện, trình Giám đốc Học viện phê duyệt.

Chủ động huy động và phát triển các nguồn lực để tổ chức thực hiện kế hoạch nhằm đạt được các chỉ tiêu đã được Giám đốc Học viện phê duyệt.

Hàng năm, báo cáo Học viện thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch và kiến nghị điều chỉnh, bổ sung các chỉ tiêu kế hoạch cho phù hợp với thực tiễn của đơn vị.

VIII. CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG

Để đưa chiến lược phát triển Học viện vào triển khai hiệu quả trong thực tiễn, Học viện xây dựng 03 chương trình hành động bao gồm:

1. Chương trình chuyển đổi số đến năm 2025

(Chi tiết chương trình kèm theo)

2. Chương trình đảm bảo và nâng cao chất lượng giáo dục đến năm 2025

(Chi tiết chương trình kèm theo)

3. Chương trình phát triển nhân lực chất lượng cao đến năm 2025

(Chi tiết chương trình kèm theo)

PHỤ LỤC 1
Chương trình Thực hiện chuyển đổi số Học viện đến năm 2025

TT	Nội dung công việc	Kết quả dự kiến	Thời gian Bắt đầu/ kết thúc	Đơn vị chủ trì	Đơn vị phối hợp
I. Thay đổi nhận thức, kỹ năng làm việc, hoàn thiện môi trường pháp lý					
1.	Đẩy mạnh tuyên truyền, quán triệt chủ trương, đường lối chính sách, chương trình hành động về chuyển đổi số, của Nhà nước, của Bộ TTTT; truyền thông về mục tiêu, nhiệm vụ và kế hoạch triển khai chuyển đổi số trong Học viện	100% cán bộ, sinh viên nắm bắt chủ trương, đường lối, mục tiêu chuyển đổi số trong Học viện và tích cực hưởng ứng tham gia	2021-2022	Văn phòng, Phòng CTCTSV	Các đơn vị liên quan
2.	Tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao nhận thức chung về chuyển đổi số đối với cán bộ của Học viện, đặc biệt là cán bộ quản lý	Mỗi năm tổ chức 02 khóa bồi dưỡng đáp ứng nhu cầu và mục tiêu Chuyển đổi số Học viện	2021-2025	Phòng TCCB-LĐ	Các đơn vị liên quan
3.	Rà soát, bổ sung hệ thống văn bản quản lý nội bộ nhằm điều chỉnh các mối quan hệ mới phát sinh trong quá trình chuyển đổi số	- Quy định về sử dụng hệ thống phần cứng; - Quy định về quản lý và khai thác các ứng dụng/nền tảng	2021-2025	Các đơn vị đầu mối quản lý	Các đơn vị liên quan
4.	Xây dựng các văn bản mới nhằm tạo hành lang, thừa nhận và quản lý các hoạt động đào tạo nghiên cứu của Học viện được thực hiện trên nền tảng số, khuyến khích đổi mới, sáng tạo	- Quy định về sử dụng hệ thống phần cứng; - Quy định về quản lý và khai thác các ứng dụng/nền tảng	2021-2025	Các đơn vị đầu mối quản lý	Các đơn vị liên quan
III. Đầu tư hạ tầng kỹ thuật					
1	Tăng cường đầu tư, hoàn thiện hạ tầng phần cứng máy tính và hệ thống an toàn thông tin đáp ứng yêu cầu các hoạt động trong giai đoạn chuyển	- Nâng cấp hệ thống máy chủ ảo hóa; - Nâng cấp hệ thống tường lửa và ATTT - Nâng cấp hệ thống	2021-2025	Văn phòng, Phòng KHĐT	CDiT

TT	Nội dung công việc	Kết quả dự kiến	Thời gian Bắt đầu/ kết thúc	Đơn vị chủ trì	Đơn vị phối hợp
	đôi số	lưu trữ đám mây			
2	Tăng cường phát triển hệ thống mạng Internet băng thông rộng đặc biệt là hệ thống wifi phủ sóng toàn Học viện	Triển khai phủ sóng wifi toàn học viện phục vụ nhu cầu học tập và làm việc	2021-2022	Văn phòng, Phòng KHĐT	TT.Dịch vụ, các đơn vị liên quan
3	Tăng cường đầu tư hệ thống phòng học, phòng họp thông minh đáp ứng yêu cầu học tập và làm việc, đặc biệt là yêu cầu học tập và làm việc từ xa	<ul style="list-style-type: none"> - Nâng cấp hệ thống họp trực tuyến; - Hàng năm đầu tư nâng cấp phòng học để có hệ thống phòng học thông minh đáp ứng nhu cầu; 	2021-2025	Phòng KHĐT, VP, TTDV	Các đơn vị liên quan
4	Tập trung phát triển hạ tầng kết nối mạng Internet vạn vật (IoT), xây dựng lộ trình và triển khai tích hợp cảm biến và ứng dụng công nghệ số vào hạ tầng của Học viện, từng bước biến hạ tầng sẵn có của Học viện thành một bộ phận của hạ tầng số	<ul style="list-style-type: none"> - Đầu tư, phát triển hệ thống camera thông minh đáp ứng yêu cầu quản lý; - Phát triển hệ thống cảm ứng giám sát các điều kiện làm việc, học tập trong Học viện. 	2021-2025	Phòng KHĐT, VP, TTDV, HVCS	Các đơn vị liên quan
5	Xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu tích hợp trên cơ sở liên thông và đồng bộ các hệ thống cơ sở dữ liệu sẵn có từ các ứng dụng công nghệ thông tin trong Học viện	<ul style="list-style-type: none"> - Triển khai định danh số cho toàn bộ sinh viên, cán bộ Học viện - Triển khai chữ ký số đối với 100% văn bản do Học viện phát hành - Số hóa dữ liệu cán bộ - Số hóa dữ liệu sinh viên - Số hóa hồ sơ 	2021-2025	Phòng TCCB-LĐ, Phòng GV, Văn phòng, HVCS	Các đơn vị liên quan

TT	Nội dung công việc	Kết quả dự kiến	Thời gian Bắt đầu/ kết thúc	Đơn vị chủ trì	Đơn vị phối hợp
		<p>công việc và đầu tư hệ thống làm việc không giấy tờ.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Số hóa dữ liệu học tập (ứng dụng Blockchain trong quản lý văn bằng, chứng chỉ) - Đồng bộ dữ liệu và xây dựng hồ dữ liệu trong Học viện 			
III. Xây dựng và triển khai nền tảng					
1	Đầu tư nền tảng và triển khai hệ thống ERP trong Học viện	<ul style="list-style-type: none"> - Triển khai hệ thống ERP cho các lĩnh vực tài chính, tài nguyên CSVCS, nhân lực, tổ chức đào tạo và các dịch vụ khác..v.v - Đầu tư và phát triển trung tâm điều hành số phục vụ xử lý các dữ liệu của Học viện phục vụ ra quyết định điều hành 	2021-2025	Các đơn vị phụ trách lĩnh vực	Các đơn vị liên quan
2	Đầu tư nền tảng và triển khai xây dựng hệ thống kết nối sinh viên, giảng viên và các tổ chức trong Học viện theo mô hình mạng xã hội nội bộ	<ul style="list-style-type: none"> - Đầu tư và phát triển hệ thống kết nối sinh viên, giảng viên - Phát triển ứng dụng 1 cửa trực tuyến (100% dịch vụ hỗ trợ) - Phát triển hệ thống kết nối cựu sinh viên và doanh nghiệp 	2021-2022	Phòng GV, Phòng CTCTSV, HVCS	Các đơn vị liên quan
3	Đầu tư nền tảng và triển khai xây dựng hệ thống quản lý đào tạo hoàn thiện đáp ứng 100% các tác vụ về đào tạo	Nâng cấp hệ thống quản lý đào tạo 100% trên nền tảng số, đồng bộ, liên thông	2021-2023	Phòng ĐT, Phòng GV, HVCS	Các đơn vị liên quan

TT	Nội dung công việc	Kết quả dự kiến	Thời gian Bắt đầu/ kết thúc	Đơn vị chủ trì	Đơn vị phối hợp
	trên hệ thống	giữa các bộ phận			
4	Xây dựng và triển khai nền tảng kỹ thuật để cung cấp khóa học và quản lý tiến trình học tập của sinh viên toàn phần trên nền tảng số	Hàng năm đầu tư và phát triển hệ thống đào tạo trực tuyến toàn phần với hệ thống khóa học MOOC, sử dụng AI trong phân tích và đánh giá kết quả học tập	2021-2025	Phòng ĐT, Phòng GV, Các khoa đào tạo 1&2	Các đơn vị liên quan phối hợp
5	Triển khai phương án thành lập “Đại học số” với vai trò chịu trách nhiệm triển khai, sở hữu, cung cấp các dịch vụ đào tạo số như các khoá học trực tuyến, các nền tảng thực hành tự động, học liệu được số hoá	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng khung kiến trúc về Đại học số - Đề xuất bộ tiêu chí đánh giá đại học số - Đề xuất phương án triển khai 	2021-2022	VP, Phòng ĐT, Viện CNTT&TT , TT ĐTBCVT1	Các đơn vị liên quan

PHỤ LỤC 2

Chương trình Đảm bảo và nâng cao chất lượng giáo dục của Học viện đến năm 2025

TT	Nội dung công việc	Kết quả dự kiến	Thời gian Bắt đầu/ kết thúc	Đơn vị chủ trì	Đơn vị phối hợp
I. Xây dựng hệ thống ĐBCL, văn hóa chất lượng trong Học viện					
1	Hoàn thiện hệ thống ĐBCL bên trong Học viện	<ul style="list-style-type: none"> - Hệ thống ĐBCL bên trong Học viện - Các văn bản quản lý, điều hành công tác ĐBCL được xây dựng, bổ sung, hoàn thiện. - Tất cả các đơn vị trong Học viện có bộ phận ĐBCL hoạt động ổn định, hiệu quả. - Các quy trình quản lý chất lượng cho tất cả các công việc gắn với tiêu chí kiểm định chất lượng mà Học viện hướng tới 	2021-2022	TTKT&ĐB CLGD	Các đơn vị liên quan
2	Đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao năng lực mạng lưới ĐBCL của Học viện	<ul style="list-style-type: none"> - Ban GDHV, lãnh đạo các Phòng, Trung tâm, Khoa.. thành viên các tổ/nhóm ĐBCL được bồi dưỡng, nâng cao kiến thức về ĐBCL, KĐCL - Cán bộ chuyên trách ĐBCL, được bồi dưỡng về đo lường và đánh giá trong giáo dục. 	2021-2025	TTKT&ĐB CLGD, Phòng TCCB-LĐ	Các đơn vị liên quan
3	Tăng cường nhận thức về ĐBCL. Xây dựng văn hóa ĐBCL trong toàn Học viện	<ul style="list-style-type: none"> - Tuyên truyền các hoạt động ĐBCL, văn hóa chất lượng nhằm tăng cường nhận thức, tạo sự đồng thuận trong 	2021-2025	Phòng CT- CTSV, TTKT&ĐB CLGD	Các đơn vị liên quan

TT	Nội dung công việc	Kết quả dự kiến	Thời gian Bắt đầu/ kết thúc	Đơn vị chủ trì	Đơn vị phối hợp
		các hoạt động ĐBCL tại Học viện			
4	Lấy ý kiến phản hồi của các bên liên quan và trong toàn Học viện	- Các kế hoạch lấy ý kiến phản hồi của các bên liên quan. - Báo cáo kết quả - Kế hoạch cải tiến sau khi có kết quả đánh giá	Hàng năm	TTKT&ĐB CLGD	Các đơn vị được phân công chủ trì khảo sát

II. Đảm bảo và kiểm định chất lượng chương trình đào tạo

1	Xây dựng, rà soát, cập nhật và công bố Chuẩn đầu ra của tất cả các CTĐT	Văn bản ban hành Chuẩn đầu ra của tất cả các CTĐT; Hồ sơ minh chứng liên quan	2021-2022	Phòng ĐT	Các khoa chuyên môn quản CTĐT
2	Xây dựng Quy trình xây dựng CTĐT	Văn bản ban hành Quy trình xây dựng CTĐT	2021-2022	Phòng ĐT	Các khoa chuyên môn quản CTĐT
3	Xây dựng Quy trình hiệu chỉnh, bổ sung CTĐT	Văn bản ban hành Quy trình hiệu chỉnh, bổ sung CTĐT	2021-2022	Phòng ĐT	Các khoa chuyên môn quản CTĐT
4	Tự đánh giá, Kiểm định các CTĐT theo tiêu chuẩn Việt Nam (MOET)	Kế hoạch TĐG, Báo cáo TĐG, Hồ sơ minh chứng	2021-2025	Các khoa, HĐ TĐG	- TT KT &ĐBCL - P.ĐT - Các đơn vị liên quan

III. Đảm bảo và Kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục

1	Hoàn thiện công tác ĐBCL với 10 nhóm giải pháp theo khuyến nghị của đoàn Đánh giá ngoài để chuẩn bị tự đánh giá CSGD chu kỳ (2021- 2023)	Báo cáo kết quả	Tháng 6/2021	HĐ Rà soát báo cáo, TT KT& ĐBCLGD	Các đơn vị liên quan
2	Tự đánh giá, Kiểm định	Kế hoạch TĐG, Báo	2022-2023	Hội đồng	TTKT &

TT	Nội dung công việc	Kết quả dự kiến	Thời gian Bắt đầu/ kết thúc	Đơn vị chủ trì	Đơn vị phối hợp
	lại CSGD theo tiêu chuẩn VN (MOET)	cáo TĐG, Hồ sơ minh chứng		TĐG Cơ sở giáo dục	ĐBCLGD và các đơn vị liên quan
3	Tự đánh giá, Kiểm định Cơ sở giáo dục theo tiêu chuẩn AUN	Kế hoạch TĐG, Báo cáo TĐG, Hồ sơ minh chứng	2024-2025	Hội đồng TĐG Cơ sở giáo dục	TTKT & ĐBCLGD và các đơn vị liên quan

PHỤ LỤC 3

Chương trình Phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao đến năm 2025

TT	Nội dung công việc	Kết quả dự kiến	Thời gian Bắt đầu/ kết thúc	Đơn vị chủ trì	Đơn vị phối hợp
I. Xây dựng cơ chế chính sách để phát triển nhân lực					
1	Hoàn thiện cơ chế trả lương	Ban hành Quy chế trả lương cập nhật phù hợp với giai đoạn phát triển mới của Học viện	2021-2023	Phòng TCCB-LĐ	Các đơn vị liên quan
2	Hoàn thiện cơ chế làm việc của giảng viên	Ban hành Quy chế làm việc của giảng viên phù hợp với quy định mới và mục tiêu phát triển của Học viện	2021-2023	Phòng TCCB-LĐ, Phòng GV	Các đơn vị liên quan
3	Hình thành các chính sách nhằm thu hút và đãi ngộ đối với nhân sự chất lượng cao	<ul style="list-style-type: none">- Xây dựng và ban hành chính sách đãi ngộ cho cán bộ làm công tác nghiên cứu khoa học- Xây dựng và ban hành chính sách về tuyển dụng, sử dụng nhân lực (bao gồm cả nhân lực nước ngoài, nhân lực đến từ doanh nghiệp)- Xây dựng và ban hành chính sách khen thưởng phù hợp	2021-2025	Phòng TCCB-LĐ, Phòng QLKHCN &HTQT	Các đơn vị liên quan
4	Hình thành các chính sách đánh giá cán bộ gắn với kết quả công việc	<ul style="list-style-type: none">- Xây dựng và ban hành đề án vị trí việc làm- Xây dựng và ban hành các quy định về đánh giá cán bộ thông qua KPI và hiệu quả công việc	2021-2025	Phòng TCCB-LĐ	Các đơn vị liên quan
II. Chủ động trong tuyển dụng và thu hút nhân lực chất lượng cao					

TT	Nội dung công việc	Kết quả dự kiến	Thời gian Bắt đầu/ kết thúc	Đơn vị chủ trì	Đơn vị phối hợp
1	Xây dựng kế hoạch tuyển dụng hàng năm và trung hạn	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng và ban hành kế hoạch trung hạn về phát triển nhân lực (Bao gồm số lượng, cơ cấu, trình độ và các giải pháp sắp xếp, tối ưu hóa) - Xây dựng và ban hành kế hoạch tuyển dụng hàng năm 	2021-2025	Phòng TCCB-LĐ, các đơn vị trực thuộc	Các đơn vị liên quan
2	Chủ động tiếp cận và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao	<ul style="list-style-type: none"> - Tiếp cận, thu hút nguồn nhân lực được đào tạo ở nước ngoài - Tiếp cận, thu hút nguồn nhân lực, chuyên gia trong nước - Tiếp cận nguồn nhân lực tiềm năng (sinh viên tài năng, sinh viên giỏi..v.v) 	2021-2025	Phòng TCCB-LĐ, HVCS	Các đơn vị liên quan
3	Cải cách thủ tục hành chính trong tuyển dụng	Hoàn thiện quy trình tuyển dụng đảm bảo nhanh chóng, công khai, minh bạch, đúng quy định	2021-2022	Phòng TCCB-LĐ, HVCS	Các đơn vị liên quan
III. Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ					
1	Thường xuyên khuyến khích, yêu cầu cán bộ học tập nâng cao trình độ (Đặc biệt là giảng viên, nghiên cứu viên)	<ul style="list-style-type: none"> - Khuyến khích cán bộ chủ động học tập, nâng cao năng lực chuyên môn. - Yêu cầu cam kết lộ trình phát triển trình độ chuyên môn theo từng vị trí công việc - Giải quyết các thủ tục hỗ trợ, khuyến khích nâng cao trình độ nhanh chóng, kịp thời 	Hàng năm	Phòng TCCB-LĐ, HVCS	Các đơn vị liên quan

TT	Nội dung công việc	Kết quả dự kiến	Thời gian Bắt đầu/ kết thúc	Đơn vị chủ trì	Đơn vị phối hợp
2	Hàng năm triển khai các lớp bồi dưỡng hoàn thiện tiêu chuẩn cho các vị trí, chức danh nghề nghiệp theo quy định	<ul style="list-style-type: none"> - Triển khai kế hoạch tổ chức lớp hàng năm. - Yêu cầu, khuyến khích cán bộ học tập đầy đủ 	Hàng năm	Phòng TCCB-LĐ, HVCS	Các đơn vị liên quan
3	Hàng năm triển khai các lớp bồi dưỡng nâng cao trình độ cho cán bộ nhằm đáp ứng yêu cầu và nâng cao hiệu quả công việc	<ul style="list-style-type: none"> - Triển khai kế hoạch tổ chức lớp hàng năm (Bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý cho cán bộ cấp trung, cấp cao; Bồi dưỡng nâng cao năng lực về CNTT và Ngoại ngữ; Bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho từng nhóm công việc.v). - Yêu cầu, khuyến khích cán bộ học tập đầy đủ 	Hàng năm	Phòng TCCB-LĐ, HVCS	Các đơn vị liên quan

PHỤ LỤC 4
Các chỉ tiêu trọng tâm thực hiện chiến lược giai đoạn

Bảng 1. Quy mô đào tạo

STT	Chỉ tiêu (KPI)	Đơn vị đo	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Quy mô ĐH Chính quy	SV	14,107	15,099	15,719	16,587	17,897	20,000
2	Quy mô ĐH Chất lượng cao	SV	180	300	791	1567	2620	4042
3	Quy mô liên kết Quốc tế	SV	0	40	100	160	275	500
4	Quy mô Từ xa, VLVH	SV	611	1000	2000	3000	5000	8000

Bảng 2. Tài chính

TT	Chỉ tiêu (KPI)	Đơn vị đo	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Tổng thu	tỷ /năm	250	272	325	407	561	760
2	Doanh thu đào tạo chính quy	tỷ /năm	219	237	279	332	432	538
3	Doanh thu từ các hệ đào tạo phi chính quy, từ xa.	tỷ /năm	4	6	13	27	55	103
4	Doanh thu đào tạo cấp chứng chỉ, reskill, upskill	tỷ /năm	7	7	8	10	14	19
5	Doanh thu từ Dịch vụ NCKH (Chưa tính NSNN)	tỷ /năm	17	18	20	30	47	80
6	Doanh thu từ khai thác cơ sở vật chất	tỷ /năm	3	4	5	8	13	20
7	Chi đầu tư tăng cường cơ sở vật chất	tỷ /năm	17	20	25	34	42	55
8	Chi duy trì hoạt động thường xuyên	tỷ /năm	70	79	101	117	149	193

Bảng 3. Cơ cấu nhân lực

STT	Chỉ tiêu (KPI)	Đơn vị đo	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Số lượng giảng viên, cán bộ nghiên cứu cơ hữu	người	408	450	500	550	600	670
2	Tỷ trọng cán bộ giảng dạy, nghiên cứu trực tiếp	%	57	60	64	67	70	75
3	Tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ	%	41	44	46	48	49	50
4	Thu nhập bình quân	triệu đồng/tháng	15	17	20	24	30	35

Bảng 4. Chất lượng và chuẩn mực quốc tế

STT	Chỉ tiêu (KPI)	Đơn vị đo	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Số lượng chương trình ĐH kiểm định theo chuẩn VN	chương trình	0	2	4	7	11	15
2	Số lượng chương trình ĐH kiểm định theo chuẩn QT	chương trình	0	0	0	1	2	3
3	Số lượng công bố quốc tế (ISI, Scopus, Hội thảo/hội nghị QT)	bài/năm	180	200	220	240	260	280
4	Tỷ lệ sinh viên tốt nghiệp có việc làm đúng ngành	%	80	82	84	86	89	92

Bảng 5. Chỉ tiêu về Khoa học công nghệ

STT	Chỉ tiêu (KPI)	Đơn vị đo	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Quỹ Hỗ trợ khởi nghiệp sinh viên	tỷ đồng	0	1	1.5	2	3	5
2	Quỹ KHCN về chuyển đổi số do HV và các DN đối tác cùng tạo lập	tỷ đồng	0	5	10	20	30	50
3	Số trung tâm khởi nghiệp tại HN và HCM	trung tâm	1	2	2	2	2	2
4	Số lượng DN KHCN đa sở hữu trong Học viện	doanh nghiệp	0	0	1	1	1	1

Bảng 6. Chỉ tiêu về xây dựng đại học số

STT	Chỉ tiêu (KPI)	Đơn vị đo	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	Tỷ lệ môn học có học liệu được số hóa và cung cấp online để sinh viên học tập mọi lúc mọi nơi	%	50	60	70	80	90	100
2	Tỷ lệ giảng dạy trên nền tảng số	%	5	10	20	30	40	50
3	Tỷ lệ giảng dạy do DN đảm nhiệm (Chuyên ngành, thực hành, tốt nghiệp...)	%	10	15	20	25	30	30
4	Tỷ lệ sinh viên dùng App SV (Mạng xã hội SV)	%	N/A	100	100	100	100	100
5	Tỷ lệ khu vực phủ sóng wifi, 5G.	%	30	100	100	100	100	100
6	Tỷ trọng các dịch vụ thanh toán điện tử trong Học viện	%	0	10	30	50	70	100