

MỤC LỤC

	Trang
1. SỨ MỆNH – MISSION	1
2. TẦM NHÌN – VISION (đến 2030)	1
3. GIÁ TRỊ CỐT LÕI – CORE VALUES	1
4. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN UEH GIAI ĐOẠN 2016 – 2020	2
4.1. Mục tiêu chung của UEH	2
4.2. Chiến lược đào tạo	2
4.2.1. Mục tiêu về đào tạo	2
4.2.2. Giải pháp về đào tạo	3
4.2.2.1. <i>Nâng cao chất lượng tuyển sinh</i>	<i>3</i>
4.2.2.2. <i>Nâng cao chất lượng chương trình đào tạo</i>	<i>5</i>
4.2.2.3. <i>Phát triển tài liệu tham khảo và tình huống phục vụ đào tạo</i>	<i>6</i>
4.2.2.4. <i>Đổi mới phương pháp dạy và học theo chuẩn quốc tế</i>	<i>7</i>
4.2.2.5. <i>Đổi mới phương pháp đánh giá kết quả học tập</i>	<i>7</i>
4.2.2.6. <i>Phát triển các chuyên ngành mới</i>	<i>7</i>
4.2.2.7. <i>Tăng cường giảng dạy chuyên môn bằng tiếng Anh</i>	<i>8</i>
4.2.2.8. <i>Kiểm định chương trình đào tạo và hoạt động của UEH theo chuẩn quốc tế</i> ..	<i>9</i>
4.2.2.9. <i>Tăng số lượng sinh viên quốc tế</i>	<i>9</i>
4.2.2.10. <i>Nâng cao chất lượng đào tạo tiến sĩ</i>	<i>10</i>
4.2.2.11. <i>Hỗ trợ nghiên cứu sinh công bố quốc tế kết quả nghiên cứu</i>	<i>11</i>
4.2.2.12. <i>Mở phân hiệu tại ĐBSCL</i>	<i>11</i>
4.3. Chiến lược nghiên cứu khoa học	12
4.3.1. Mục tiêu về nghiên cứu khoa học	12
4.3.2. Giải pháp về nghiên cứu khoa học	12
4.3.2.1. <i>Nâng cao năng lực nghiên cứu cho giảng viên và nhà nghiên cứu</i>	<i>13</i>
4.3.2.2. <i>Tăng số lượng bài báo quốc tế</i>	<i>13</i>
4.3.2.3. <i>Tăng số lượng bài báo trong nước</i>	<i>14</i>
4.3.2.4. <i>Nâng cao chất lượng Tạp chí phát triển kinh tế của UEH để đạt chuẩn Scopus</i>	<i>15</i>
4.3.2.5. <i>Tăng chất lượng các đề tài nghiên cứu khoa học</i>	<i>15</i>
4.3.2.6. <i>Tăng kinh phí nghiên cứu khoa học</i>	<i>16</i>
4.3.2.7. <i>Tăng mức độ cập nhật thông tin khoa học cho giảng viên và nhà nghiên cứu</i>	

.....	16
4.3.2.8. <i>Đẩy mạnh nghiên cứu ứng dụng</i>	17
5. GIẢI PHÁP NHẪM THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC	19
5.1. Giải pháp về hợp tác	19
5.1.1. <i>Giải pháp về hợp tác quốc tế</i>	19
5.1.2. <i>Hợp tác với đối tác trong nước</i>	21
5.2. Giải pháp về quản trị Nhà trường	24
5.2.1. <i>Giải pháp về lập kế hoạch</i>	24
5.2.2. <i>Giải pháp về tổ chức</i>	25
5.2.3. <i>Giải pháp về lãnh đạo và động viên khuyến khích</i>	27
5.2.4. <i>Giải pháp về kiểm soát</i>	29
5.3. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực	30
5.3.1. <i>Phát triển đội ngũ giảng viên và nhà nghiên cứu</i>	30
5.3.2. <i>Phát triển đội ngũ nhân viên</i>	33
5.4. Giải pháp về tài chính	34
5.5. Giải pháp về thư viện – tài liệu phục vụ học tập, nghiên cứu và giảng dạy ...	35
5.6. Giải pháp về phát triển cơ sở vật chất	37
5.7. Giải pháp về công nghệ và thiết bị hỗ trợ	38
5.8. Giải pháp về truyền thông	39
5.9. Giải pháp phát triển văn hóa UEH	40
5.10. Giải pháp về hoạt động cộng đồng	41
5.11. Giải pháp về tổ chức thực hiện chiến lược	42
Phụ lục 01: Phân tích thực trạng và môi trường hoạt động của UEH	
Phụ lục 02: Đề xuất các bước xây dựng thể điểm cân bằng	
Phụ lục 03: Các biên bản phỏng vấn chuyên gia	

1. SỨ MỆNH - MISSION

Cung cấp môi trường giáo dục – nghiên cứu tốt, giúp lĩnh hội hiệu quả tri thức của nhân loại, nâng cao năng lực ứng dụng thực tiễn, khơi dậy tiềm năng sáng tạo trong mỗi con người, phát triển các nhà kinh tế - quản trị xuất sắc cho xã hội.

2. TẦM NHÌN – VISION (đến 2030)

Trở thành trường đại học nghiên cứu về lĩnh vực kinh tế - quản trị - luật, có môi trường giáo dục – nghiên cứu tiệm cận chuẩn quốc tế, gắn đào tạo với nghiên cứu, học với hành nhằm phát triển năng lực làm việc của người học, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của xã hội.

3. GIÁ TRỊ CỐT LÕI – CORE VALUES

- **Chất lượng** luôn đi đầu: Chất lượng là ưu tiên hàng đầu. UEH quan tâm chất lượng của tất cả các mặt, các hoạt động liên quan đến đào tạo – nghiên cứu, và cải tiến không ngừng. UEH cam kết cung cấp những sản phẩm tốt nhất cho xã hội.
- **Năng động, sáng tạo**: Tiên phong trong đổi mới, sáng tạo và hội nhập. Phần đầu không ngừng để đạt chuẩn quốc tế trong đào tạo - nghiên cứu. Xây dựng môi trường giáo dục – nghiên cứu thân thiện nhằm phát huy tốt nhất năng lực sáng tạo của người học, giáo viên và nhà nghiên cứu.
- **Tự do học thuật**: Tôn trọng mọi kết quả nghiên cứu và ý kiến mang tính khách quan, có cơ sở khoa học. Mọi ý kiến phản biện mang tính xây dựng luôn được coi trọng.
- **Liêm chính**: Luôn trung thực và ngay thẳng trong đào tạo – nghiên cứu, với đối tác, cộng đồng và xã hội.
- **Trách nhiệm**: Mọi thành viên UEH luôn có trách nhiệm với xã hội, cộng đồng, đối tác, UEH, công việc, sản phẩm, đồng nghiệp và bản thân. Luôn hướng về khách hàng (xã hội, cộng đồng doanh nghiệp và sinh viên). Theo sát nhu cầu của xã hội, dự báo nhu cầu trong tương lai để cung cấp sản phẩm phù hợp nhất.

- **Tôn trọng sự khác biệt:** Mọi khác biệt đều được tôn trọng. UEH là môi trường giáo dục – nghiên cứu tốt cho tất cả mọi người. Cộng đồng UEH làm việc với lòng tin cậy và tôn trọng lẫn nhau, xem trọng sự đa dạng về văn hóa và tính cách của mỗi người.
- **Đoàn kết - hợp tác:** UEH là một khối thống nhất. “Gia đình UEH” cùng chí hướng, chung sức, đồng lòng trong đổi mới, hội nhập và xây dựng môi trường giáo dục – nghiên cứu chuẩn quốc tế. Sẵn sàng chia sẻ, cảm thông, hỗ trợ và giúp đỡ. Tăng cường hợp tác với các đối tác theo tinh thần tương hỗ và cùng có lợi. coi các đối tác là một phần của UEH.

4. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN UEH GIAI ĐOẠN 2016 - 2020

4.1. Mục tiêu tổng quát của UEH

Trở thành trường đại học **định hướng nghiên cứu**.

4.2. Chiến lược đào tạo

4.2.1. Mục tiêu về đào tạo

Mục tiêu tổng quát là đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, hướng theo chuẩn quốc tế, đáp ứng tốt nhất nhu cầu ngày càng cao của xã hội. Lĩnh vực đào tạo có những mục tiêu cụ thể sau đây:

- Chất lượng tuyển sinh đầu vào: Thí sinh trúng tuyển nằm trong số 10% những ứng viên ưu tú nhất của xã hội.
- Các chương trình đào tạo của UEH được thực hiện kiểm định theo chuẩn quốc tế hoặc theo quy định của Bộ giáo dục và đào tạo.
- Các khoa, viện của UEH có chương trình đào tạo bằng tiếng Anh ở bậc học có thể mạnh.
- Thời lượng giảng bằng tiếng Anh ở tất cả các chuyên ngành đạt mức tối thiểu 20% của toàn chương trình.
- Khuyến khích nghiên cứu sinh hoàn thành luận án tiến sĩ có bài báo công bố trên tạp chí quốc tế được xếp hạng từ Scopus trở lên.

- Khuyến khích học viên cao học và nghiên cứu sinh viết luận văn, luận án tiến sĩ bằng tiếng Anh. Đến năm 2020, phân đầu có 5% luận văn cao học và 10% luận án tiến sĩ được viết bằng tiếng Anh.
- Đến năm 2020, học viên cao học hướng nghiên cứu và nghiên cứu sinh chiếm 9% tổng số sinh viên chính quy (đại học, cao học và nghiên cứu sinh).
- Mỗi năm có tối thiểu 30 nghiên cứu sinh bảo vệ thành công luận án tiến sĩ.
- Tăng cường thu hút sinh viên quốc tế đến học tập, nghiên cứu tại UEH.
- Phát triển tối thiểu 5 chuyên ngành mới (ví dụ: Khởi nghiệp, Quản trị cơ sở y tế, Quản trị giáo dục, Kinh doanh nông nghiệp,...) đáp ứng nhu cầu của xã hội.
- Hoàn thành mở phân hiệu UEH tại ĐBSCL.

4.2.2. Giải pháp về đào tạo

4.2.2.1. Nâng cao chất lượng tuyển sinh

(1) Nâng cao chất lượng tuyển sinh đại học

- Tổ chức các hoạt động truyền thông nhằm quảng bá, làm nổi bật những ưu việt của UEH trong đào tạo – nghiên cứu để thu hút ứng viên giỏi thi vào.
- Phát triển quan hệ với các trường THPT có truyền thống học giỏi từ miền trung trở vào, tổ chức thường xuyên các hoạt động truyền thông để tạo hình ảnh, uy tín và giúp các em học sinh, phụ huynh hiểu rõ về UEH. Thực hiện một số hoạt động tài trợ cho các trường THPT tiềm năng lớn.
- Xây dựng quy chế tuyển thẳng riêng để có thể thu hút các em học sinh tại những trường có uy tín vào học tại UEH. Tăng tỷ lệ cấp học bổng cho những học sinh thi đầu vào điểm cao.
- Chỉ tuyển những ứng viên giỏi, đáp ứng tiêu chuẩn. Số lượng sinh viên tuyển vào được xác định dựa trên năng lực đào tạo (giảng viên, cơ sở vật chất) của UEH.

- Xây dựng và từng bước thực hiện quy chế tuyển sinh theo xu hướng thị trường nhân lực trong nước và khu vực; chú trọng đào tạo theo nhu cầu của xã hội; tạo điều kiện cho các ứng viên yếu thế nhưng có thành tích học tập nỗ lực.
- Để góp phần đẩy mạnh việc giảng dạy bằng tiếng Anh, cần chú trọng tuyển ứng viên giỏi tiếng Anh. Nghiên cứu tính khả thi của phương án nhân kết quả tiếng Anh với hệ số 2 khi xét tuyển.

(2) Nâng cao chất lượng tuyển sinh cao học

- Xây dựng quy trình và từng bước thực hiện việc tuyển thẳng sinh viên giỏi của UEH và của các trường top đầu, đủ điều kiện vào học cao học.
- Tiếp tục thực hiện chính sách thu hút các ứng viên đang là nhà quản trị doanh nghiệp/tổ chức tham gia vào các chương trình thạc sĩ. Nghiên cứu và đổi mới chương trình đào tạo thạc sĩ phù hợp với thực tiễn và bố trí thời gian học thuận tiện để hấp dẫn những đối tượng này.
- Truyền thông về chất lượng của chương trình đào tạo, sự công khai, minh bạch và công bằng trong quá trình đào tạo để thu hút ứng viên.
- Quảng bá chương trình thạc sĩ bằng tiếng Anh của UEH ra các nước để thu hút học viên quốc tế đến học hoặc tham gia các chương trình trao đổi. Đồng thời, chú trọng người nước ngoài đang làm việc ở Việt Nam có nhu cầu tham gia chương trình thạc sĩ của UEH hợp tác với các trường quốc tế.
- Xây dựng và từng bước thực hiện phương án cấp học bổng cho các ứng viên thi vào có điểm cao và khen thưởng cho những người đạt kết quả tốt trong quá trình học.
- Cập nhật, đổi mới môn thi, nội dung thi đầu vào nhằm đánh giá đúng năng lực của ứng viên để tuyển chọn người giỏi theo hướng giảm các môn thi trực tiếp và nâng cao năng lực tiếp cận ứng viên qua phỏng vấn.

(3) Nâng cao chất lượng tuyển nghiên cứu sinh

- Đẩy mạnh truyền thông về chủ trương đào tạo nghiên cứu sinh theo hướng hàn lâm để sàng lọc ứng viên.
- Tăng cường thu hút nguồn ứng viên từ các trường đại học, viện nghiên cứu đào tạo theo đề án 911 của Chính phủ Việt Nam.
- Thu hút ứng viên từ các tổ chức đào tạo – nghiên cứu và ưu tiên cho các ứng viên có động cơ, thành tích nghiên cứu rõ ràng.
- Đẩy mạnh truyền thông chương trình nghiên cứu sinh cho các học viên đang theo học cao học tại UEH và tại các cơ sở đào tạo uy tín khác.
- Thực hiện hoạt động quảng bá để thu hút các nghiên cứu sinh quốc tế tham gia chương trình đào tạo tiến sĩ bằng tiếng Anh của UEH.
- Đẩy mạnh hoạt động của Trung tâm Tiên tiến sĩ của UEH nhằm hỗ trợ ứng viên xét tuyển đầu vào.
- Đổi mới phương pháp và nội dung đánh giá, tuyển chọn ứng viên nghiên cứu sinh. Chú trọng tiêu chí tiếng Anh trong khâu xét tuyển đầu vào.

4.2.2.2. *Nâng cao chất lượng chương trình đào tạo*

- Tiếp tục triển khai và hoàn thiện chương trình đào tạo tiên tiến. Từng bước nâng cao chất lượng chương trình đào tạo theo chuẩn quốc tế nhằm tạo thuận lợi cho việc công nhận chương trình đào tạo giữa UEH và các trường uy tín ở các nước.
- Tiếp tục việc sử dụng giáo trình uy tín (được nhiều trường uy tín ở các nước sử dụng) cho các môn học tương tự với môn học ở các trường quốc tế. Định kỳ đánh giá việc sử dụng giáo trình nước ngoài trong giảng dạy ở UEH để rút kinh nghiệm nhằm nâng cao hiệu quả giảng dạy – học tập.
- Tiếp tục biên soạn và hoàn thiện giáo trình cho những môn học mang tính đặc thù của Việt Nam. Các giáo trình này cần được xem lại và cập nhật định kỳ 3 năm một lần. Giáo trình lựa chọn đưa vào giảng dạy chính thức cần phải được hội đồng khoa học thông qua.

- Chú trọng việc thiết kế chương trình đào tạo gắn với môi trường Việt Nam, tăng tính ứng dụng vào thực tiễn. Tăng thời lượng thảo luận các tình huống thực tế và thời lượng đi thực tế của sinh viên.

Xem xét phương án đưa sinh viên xuống doanh nghiệp và thực hiện các đề án giải quyết những vấn đề thực tế mà doanh nghiệp đang gặp phải. Trước hết, ưu tiên triển khai ý tưởng này cho các môn chuyên ngành.

- Khuyến khích doanh nghiệp góp ý về chương trình, nội dung đào tạo và phản hồi về chất lượng sinh viên ra trường để UEH có thể cải tiến chương trình, nội dung cho phù hợp hơn.
- Định kỳ (3 hoặc 5 năm một lần) đánh giá các chương trình đào tạo để loại bỏ những chương trình không còn phù hợp và cải tiến những chương trình còn được tiếp tục để nâng cao chất lượng đào tạo.

4.2.2.3. *Phát triển tài liệu tham khảo và tình huống phục vụ đào tạo*

- Khuyến khích giảng viên viết các tài liệu tham khảo gắn với thực tiễn Việt Nam. Những tài liệu tham khảo này vừa góp phần làm phong phú vốn tri thức, vừa là cầu nối giáo trình quốc tế với thực tiễn Việt Nam. Ngoài việc giảng viên tự chọn đề tài để viết tài liệu tham khảo, trường, khoa, viện có thể đưa ra những chủ đề cần thiết đặt hàng cho giảng viên. Thực hiện chính sách hỗ trợ kinh phí và tính điểm công trình khoa học cho giảng viên viết các tài liệu tham khảo, nhất là những tài liệu được đánh giá cần thiết và có chất lượng.
- Đẩy mạnh biên soạn các tình huống gắn với thực tế Việt Nam. Thứ nhất, chuyển các đề tài nghiên cứu ứng dụng thành tình huống. Thứ hai, tăng cường quan hệ hợp tác, giao lưu giữa giảng viên với các doanh nghiệp nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc viết các tình huống. Thứ ba, khuyến khích các nghiên cứu sinh, các nhà quản trị doanh nghiệp đóng góp các tình huống cho UEH.
- Thực hiện chính sách động viên khuyến khích cho các giảng viên tham gia viết tình huống học tập. Áp dụng các hình thức khen thưởng, tính điểm công trình cho các giảng viên viết tình huống. Dành một khoản ngân sách thỏa đáng cho hoạt động viết tình huống học tập.

4.2.2.4. *Đổi mới phương pháp dạy và học theo chuẩn quốc tế*

- Áp dụng phương pháp giảng dạy tiên tiến trong phạm vi toàn trường. Chú trọng sự tham gia chủ động, tích cực của sinh viên trong quá trình học. Giảng viên giữ vai trò là người định hướng, giúp đỡ sinh viên trong việc khám phá tri thức, giúp sinh viên tiếp cận những nguồn tài liệu bổ ích và khuyến khích, khơi dậy tiềm năng của sinh viên trong nghiên cứu, học tập. Tăng thời gian thảo luận và thuyết trình các tình huống, các vấn đề khoa học và thực tiễn của Việt Nam. Thay đổi cách đánh giá kết quả học tập nhằm khuyến khích sinh viên chủ động sáng tạo trong học tập và trong việc ứng dụng kiến thức học được vào giải quyết những vấn đề thực tiễn. Thường xuyên cập nhật các phương pháp giảng dạy tiên tiến để ứng dụng vào UEH.
- Mở các lớp đào tạo, tổ chức các hội thảo về phương pháp giảng dạy tiên tiến cho giảng viên. Thực hiện các chính sách hỗ trợ khác nhằm giúp giảng viên áp dụng phương pháp giảng dạy tiên tiến một cách hiệu quả.

4.2.2.5. *Đổi mới phương pháp đánh giá kết quả học tập*

- Thực hiện nguyên tắc đánh giá phải nhằm khuyến khích sinh viên tích cực, chủ động, sáng tạo trong học tập – nghiên cứu, khuyến khích những cái mới trong nghiên cứu.
- Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá sinh viên trên cơ sở tham khảo các chuẩn đánh giá của các trường uy tín trên thế giới và phù hợp với bối cảnh Việt Nam.
- Tổ chức các buổi trao đổi về đánh giá kết quả học tập – nghiên cứu của sinh viên theo chuẩn đã xây dựng để giúp giảng viên có thể thực hiện việc đánh giá sinh viên đúng đắn và mang tính thống nhất hơn.

4.2.2.6. *Phát triển các chuyên ngành mới*

Theo sát nhu cầu của xã hội để thiết kế các chuyên ngành đào tạo mới, phù hợp. Cụ thể có những biện pháp sau:

- Ngoài việc Nhà trường đưa ra các chuyên ngành đào tạo mới, UEH khuyến khích các khoa, viện chủ động nghiên cứu, thiết kế và đề xuất các chuyên

ngành mới phù hợp với nhu cầu của xã hội. UEH sẽ hỗ trợ các khoa, viện trong quá trình hình thành và đưa chương trình đào tạo mới vào thực hiện.

- Xây dựng chương trình đào tạo tiến sĩ chuyên ngành Luật kinh tế, Quản lý công để tuyển sinh vào năm 2017.
- Xây dựng và từng bước triển khai đề án đào tạo thạc sĩ điều hành cao cấp (lĩnh vực công, kinh doanh, và tài chính). Đến 2020, xây dựng chương trình đào tạo thạc sĩ Hệ thống thông tin quản lý (Management Information System – MIS).
- Mở rộng các chương trình đào tạo tiến sĩ bằng tiếng Anh. Hỗ trợ nghiên cứu sinh về cách viết luận án bằng tiếng Anh, về phương pháp nghiên cứu và các tài liệu viết bằng tiếng Anh phục vụ cho nghiên cứu. Nghiên cứu việc ưu tiên cấp học bổng cho một số nghiên cứu sinh học bằng tiếng Anh có thành tích tốt. Đồng thời, có chính sách đãi ngộ thích đáng cho những người hướng dẫn nghiên cứu sinh bằng tiếng Anh.

4.2.2.7. *Tăng cường giảng dạy chuyên môn bằng tiếng Anh*

- Phát triển đội ngũ giảng viên có thể giảng dạy bằng tiếng Anh. Chia giảng viên thành 02 nhóm (trên cơ sở tự đăng ký):
 - ✓ Đối với nhóm giảng viên có thể giảng dạy bằng tiếng Anh ngay: Tổ chức các buổi hội thảo trao đổi về phương pháp giảng dạy bằng tiếng Anh. Thuê giáo viên bồi dưỡng kỹ năng giảng dạy bằng tiếng Anh. Xây dựng chế độ đãi ngộ tương xứng.
 - ✓ Đối với nhóm giảng viên có thể giảng dạy bằng tiếng Anh sau khi được đào tạo: Giảm khối lượng công việc (trên cơ sở tự nguyện). Mỗi giảng viên lập lộ trình nâng cao trình độ tiếng Anh. Khuyến khích và hỗ trợ giảng viên xin học bổng đi học ở nước ngoài. Tổ chức các lớp bồi dưỡng tiếng Anh cho giảng viên. Đưa ra tiêu chuẩn để được tham gia giảng dạy bằng tiếng Anh là phải đạt được loại chứng chỉ quốc tế cụ thể để giảng viên phấn đấu.

- Ưu tiên tuyển dụng các giảng viên có tiếng Anh tốt, nhất là những người tốt nghiệp các trường đại học uy tín ở nước ngoài.

4.2.2.8. *Kiểm định chương trình đào tạo và hoạt động của UEH theo chuẩn quốc tế*

- Xây dựng lộ trình kiểm định chương trình đào tạo và hoạt động của UEH.
- Triển khai kiểm định các chương trình đào tạo cùng lúc để kịp hoàn thành tiến độ kiểm định vào năm 2020.
- Thực hiện chính sách động viên khuyến khích cho những nhân sự tham gia công tác kiểm định (thu nhập, đào tạo hướng dẫn trước khi thực hiện công việc kiểm định,...).

4.2.2.9. *Tăng số lượng sinh viên quốc tế*

Thu hút sinh viên quốc tế đến học tập, nghiên cứu, hội thảo và trao đổi kiến thức, kinh nghiệm với UEH nhằm góp phần làm cho UEH trở thành môi trường học tập nghiên cứu mang tính quốc tế. Cụ thể, một số biện pháp sau cần được thực hiện.

- Thu hút sinh viên quốc tế học các chương trình tiếng Anh (trước mắt học tại ISB, sau đó là tại các khoa chuyên ngành sau khi đã mở hệ đào tạo bằng tiếng Anh). Tuy nhiên, uy tín của UEH là yếu tố đầu tiên sinh viên quốc tế quan tâm. Do vậy, cần đưa ra chương trình đào tạo chất lượng (chương trình tương đương với trường nước ngoài uy tín), chú trọng phát triển đội ngũ giảng viên, nhất là giảng viên nước ngoài uy tín mới hấp dẫn được nhiều sinh viên quốc tế tham gia các chương trình đào tạo của UEH.
- Hoàn thiện chương trình trao đổi sinh viên hấp dẫn đối với các trường đại học nước ngoài. Thiết kế chương trình ngoại khóa hấp dẫn theo hướng cho các sinh viên nước ngoài được trải nghiệm về văn hóa, môi trường kinh doanh của Việt Nam. Kết hợp học tập nghiên cứu với các hoạt động mang tính du lịch, khám phá văn hóa, di tích Việt Nam cho sinh viên nước ngoài để tăng tính hấp dẫn. Một trong những biện pháp là hợp tác với các tổ chức du lịch để thực hiện ý tưởng này.

- Xây dựng khu ký túc xá dành riêng cho sinh viên quốc tế đến học tập, nghiên cứu, tham gia hội thảo tại UEH.
- Thiết lập mạng lưới các gia đình chấp nhận cho sinh viên nước ngoài ở trong thời gian học tại UEH theo hình thức homestay (ở chung với gia đình bản địa) nhằm tạo điều kiện cho sinh viên quốc tế có cơ hội tìm hiểu, giao lưu văn hóa Việt Nam (những gia đình muốn cải thiện khả năng tiếng Anh).
- Xây dựng mạng lưới các công ty (nhất là các công ty nước ngoài ở Việt Nam) sẵn sàng tiếp nhận các sinh viên quốc tế đến thực tập.

4.2.2.10. *Nâng cao chất lượng đào tạo tiến sĩ*

Với mục tiêu trở thành trường đại học định hướng nghiên cứu, UEH chú trọng đào tạo đội ngũ tiến sĩ theo chuẩn quốc tế. Giai đoạn 2016-2020, UEH thực hiện những biện pháp cụ thể sau đây.

- Hoàn thiện chương trình đào tạo tiến sĩ của UEH nhằm nâng cao chất lượng đào tạo tiến sĩ theo hướng coursework (học một số môn và làm luận án) và research (chỉ làm luận án nghiên cứu) thông qua học hỏi các trường tiên tiến trên thế giới.
- Xây dựng các chuẩn đối với một luận án tiến sĩ và xây dựng kết cấu của luận án trên cơ sở nghiên cứu luận án tiến sĩ của các trường uy tín trên thế giới, phù hợp với quy định đào tạo trình độ tiến sĩ tại Việt Nam. Chuẩn của một luận án tiến sĩ là cơ sở cho hội đồng đánh giá và là tài liệu tham khảo cho NCS viết luận án. Kết cấu của luận án không có tính bắt buộc, NCS có thể xây dựng kết cấu luận án riêng cho mình.
- Thực hiện nhiều biện pháp nhằm hỗ trợ nghiên cứu sinh trong quá trình nghiên cứu để khuyến khích và nâng cao chất lượng luận án tiến sĩ. Lập danh mục các nghiên cứu ở Việt Nam và trên thế giới đối với mỗi lĩnh vực nghiên cứu nhằm giúp NCS tìm kiếm tài liệu dễ hơn. Suu tầm và chọn lọc một số luận án tiến sĩ của các trường uy tín trên thế giới cho NCS tham khảo. Thành lập nhóm giảng viên giỏi về phương pháp nghiên cứu để hỗ trợ NCS trong quá trình nghiên cứu;...

- Giao chỉ tiêu đào tạo tiến sĩ hàng năm cho các khoa, viện. Khen thưởng đối với các đơn vị và các giảng viên làm tốt công tác đào tạo tiến sĩ.
- Đổi mới việc quản lý NCS theo hướng có sự gắn kết nhiều hơn giữa UEH và NCS. Đưa ra các quy định cụ thể, mang tính thực tiễn cao về nhiệm vụ của NCS. Khuyến khích NCS tham gia các hoạt động nghiên cứu, giảng dạy với sự giúp đỡ, giám sát của người hướng dẫn.

4.2.2.11. Hỗ trợ nghiên cứu sinh công bố quốc tế kết quả nghiên cứu

Luận án tiến sĩ hàn lâm là một công trình nghiên cứu chất lượng, có thể chuyển thành bài báo đăng ở tạp chí quốc tế. Dưới đây là một số biện pháp để giúp NCS thực hiện ý tưởng này.

- Tổ chức các buổi tọa đàm, hội thảo về chuẩn mực của một bài báo đăng trên tạp chí quốc tế và kinh nghiệm viết bài cho NCS.
- Hỗ trợ nghiên cứu sinh các tài liệu cần thiết cho việc viết bài báo.
- Xem xét việc lập nhóm hỗ trợ nghiên cứu sinh công bố bài báo quốc tế. Nhóm này sẽ tư vấn cho nghiên cứu sinh về bố cục của bài báo, cách trình bày và nội dung. Cần phải có chính sách đãi ngộ cho nhóm hỗ trợ.
- Xây dựng chính sách khuyến khích NCS có bài báo công bố quốc tế.

4.2.2.12. Mở phân hiệu tại ĐBSCL

ĐBSCL vùng kinh tế lớn của đất nước thuộc diện ưu tiên đầu tư phát triển của Chính phủ. Vùng này có những đặc điểm riêng, mở phân hiệu ở vùng này nhằm góp phần thực hiện chính sách của Nhà nước và cung cấp các chương trình đào tạo sát với nhu cầu thực tế của địa phương. Một số biện pháp sau đây cần được thực hiện để mở phân hiệu ở vùng này.

- Xúc tiến nghiên cứu khả thi để trong năm 2016 mở phân hiệu ở ĐBSCL.
- Nghiên cứu về đặc điểm của vùng để lựa chọn chuyên ngành và xây dựng chương trình đào tạo, nội dung cho phù hợp.

- Thường xuyên trao đổi, hội thảo với các địa phương để nắm bắt nhu cầu nhằm đưa ra chương trình đào tạo và đề tài nghiên cứu cho phù hợp.
- Phân viện phải là cầu nối để tăng cường sự hợp tác giữa UEH với địa phương về nghiên cứu ứng dụng.

4.3. Chiến lược nghiên cứu khoa học

4.3.1. Mục tiêu về nghiên cứu khoa học

Đẩy mạnh hoạt động *nghiên cứu khoa học ứng dụng* và *nghiên cứu khoa học hàn lâm* theo chuẩn quốc tế nhằm đưa nghiên cứu khoa học trở thành lĩnh vực then chốt của UEH. Về nghiên cứu, giai đoạn 2016-2020 UEH có những mục tiêu cụ thể sau đây.

- Số bài công bố trong nước và quốc tế đạt mức 0,5 bài/giảng viên/năm vào năm 2016 và 0,7 bài/giảng viên/năm vào năm 2020.
- Số bài công bố quốc tế trên Scopus, ISI, ABDC đạt mức 25 bài/năm vào năm 2016 và 40 bài/năm vào năm 2020.
- Chi phí cho nghiên cứu khoa học đạt mức bình quân 800USD/giảng viên/năm. Phấn đấu đến năm 2020 đạt mức 1.000USD/giảng viên/năm.
- Tất cả các đề tài cấp trường có bài báo công bố tạp chí quốc tế hoặc tạp chí trong nước thuộc nhóm các tạp chí được Hội đồng chức danh Nhà nước công nhận.
- Có ít nhất 20% các bài báo khoa học liên quan lĩnh vực của UEH công bố trên các tạp chí khoa học từ Scopus trở lên.
- Mỗi năm thực hiện thành công ít nhất là 30 đề tài cấp bộ, tỉnh và đề tài của các quỹ nghiên cứu khác.

4.3.2. Giải pháp về nghiên cứu khoa học

Nhằm thực hiện mục tiêu về nghiên cứu khoa học, UEH cần áp dụng đồng bộ các giải pháp khác nhau. Dưới đây là một số giải pháp chính về nghiên cứu.

4.3.2.1. *Nâng cao năng lực nghiên cứu cho giảng viên và nhà nghiên cứu*

- Tăng cường tổ chức các lớp về phương pháp nghiên cứu (nghiên cứu định tính, nghiên cứu định lượng và các lớp chuyên sâu). Hướng dẫn cách viết nội dung phương pháp nghiên cứu trong một luận án tiến sĩ và trong một bài báo theo chuẩn quốc tế.
- Đảm bảo nguồn tài liệu về phương pháp nghiên cứu thực sự phong phú và đầy đủ. Cần sưu tầm các tài liệu (sách, bài báo) mang tính tổng quát về phương pháp nghiên cứu cũng như các tài liệu chuyên sâu về từng mảng của phương pháp nghiên cứu. Lựa chọn một số tài liệu về phương pháp nghiên cứu chuyển thành tiếng Việt để giúp giảng viên nhanh chóng nắm bắt phương pháp nghiên cứu và áp dụng vào thực tế công việc.
- Tổ chức các hội thảo, diễn đàn thảo luận về phương pháp nghiên cứu giữa các giảng viên và nghiên cứu sinh.
- Tiếp tục đào tạo, hội thảo về các nội dung như: cách chọn chủ đề nghiên cứu, cách triển khai thực hiện nghiên cứu, những rào cản thường gặp khi thực hiện nghiên cứu và cách vượt qua,...
- Có chính sách động viên khuyến khích đối với những giảng viên có nhiều đóng góp trong việc phổ biến phương pháp nghiên cứu theo chuẩn quốc tế và góp phần đắc lực trong việc nâng cao năng lực nghiên cứu của giảng viên.

4.3.2.2. *Tăng số lượng bài báo quốc tế*

- Lập nhóm hỗ trợ gồm các nhà nghiên cứu nhiều kinh nghiệm để giúp giảng viên, nhà nghiên cứu viết và đăng bài trên tạp chí quốc tế. Nhóm hỗ trợ nên có nhà nghiên cứu nước ngoài tham gia.
- Tăng cường hợp tác viết bài, đăng bài giữa giảng viên, nhà nghiên cứu Việt Nam với giáo sư của các trường nước ngoài. Tận dụng mối quan hệ của các giảng viên đi học nước ngoài về để phối hợp đăng bài. UEH cần có biện pháp để hỗ trợ giảng viên, nhà nghiên cứu thực hiện ý tưởng này.

- Lựa chọn giảng viên có khả năng đăng bài báo quốc tế để đặt hàng viết bài. Đồng thời, có biện pháp hỗ trợ hiệu quả cho việc viết bài của nhóm này.
- rà soát các đề tài nghiên cứu khoa học, luận văn, luận án có khả năng chuyển thành bài báo công bố quốc tế và khuyến khích, hỗ trợ tác giả viết bài.
- Thực hiện chính sách hỗ trợ tài chính hấp dẫn đối với những bài báo được đăng ở các tạp chí quốc tế uy tín. Đồng thời có nhiều hình thức để khuyến khích giảng viên, nhà nghiên cứu công bố bài trên tạp chí quốc tế (ví dụ: tăng lương trước hạn, hỗ trợ kinh phí tham dự hội thảo quốc tế, tôn vinh về những đóng góp của họ,...).
- Tăng cường hợp tác với các chuyên gia có uy tín về khoa học. Thông qua các mối quan hệ, lập danh sách các nhà khoa học uy tín có thể mời hợp tác. Xây dựng phòng làm việc và cơ chế đãi ngộ xứng đáng cho các nhà khoa học hợp tác làm việc với UEH. Lập các nhóm nghiên cứu theo những chủ đề. Khuyến khích hình thức đồng tác giả để giảng viên UEH có thể xuất bản bài báo trên các tạp chí quốc tế có thứ hạng cao.
- Mời những giảng viên, nhà nghiên cứu đang công tác ở các trường, viện tại Việt Nam có khả năng viết bài báo quốc tế tham gia giảng dạy, nghiên cứu và viết, đăng bài dưới danh nghĩa UEH. Có những chính sách đãi ngộ xứng đáng với đối tượng này.

4.3.2.3. *Tăng số lượng bài báo trong nước*

- Đưa tiêu chuẩn viết bài đăng báo thành tiêu chí bắt buộc đối với tất cả các giảng viên UEH, từ năm 2017 mỗi hai năm giảng viên phải có ít nhất 01 bài báo đăng trên các tạp chí phản biện trong hoặc ngoài nước.
- Quy định các đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường phải được chuyển thành bài báo đăng ở tạp chí. Tăng mức kinh phí dành cho những đề tài tốt, được đăng báo ở những tạp chí uy tín.
- Khuyến khích, hỗ trợ giảng viên có bài đăng kỷ yếu hội thảo chuyên thành bài báo.

- UEH cần nghiên cứu những khó khăn, rào cản về viết, đăng bài của giảng viên, từ đó có những biện pháp đồng bộ, thiết thực để hỗ trợ họ. Đối với những giảng viên chưa viết, đăng bài bao giờ cần có chính sách khuyến khích những người có nhiều kinh nghiệm hợp tác với họ đăng những bài báo đầu tiên.
- Định kỳ tổ chức hội thảo về kinh nghiệm viết, đăng bài và những đề tài có thể nghiên cứu để đăng bài cho thời gian tới.

4.3.2.4. *Nâng cao chất lượng Tạp chí phát triển kinh tế của UEH để đạt chuẩn Scopus*

- Đẩy mạnh việc thực hiện đề án đưa Tạp chí phát triển kinh tế của UEH đạt chuẩn Scopus.
- Nâng cao chất lượng bài nghiên cứu đăng trên Tạp chí để từng bước đạt chuẩn quốc tế. Trước hết, chú trọng chất lượng những bài báo viết bằng tiếng Anh. Chọn những bài báo viết bằng tiếng Việt nhưng chất lượng tốt chuyển sang tiếng Anh để đăng trên Tạp chí phát triển kinh tế bản tiếng Anh.
- Xem xét phương án xuất bản tạp chí bằng tiếng Anh hàng tháng thay cho hàng quý như hiện tại.
- Mời các nhà khoa học uy tín tham gia Hội đồng biên tập. Xem xét phương án mời giáo sư uy tín nước ngoài giữ chức danh tổng biên tập hoặc phó tổng biên tập Tạp chí bằng tiếng Anh của UEH.
- Khuyến khích các nhà nghiên cứu quốc tế uy tín đăng bài trên Tạp chí. Trước hết, kết nối với các nhà khoa học Việt Nam đang giảng dạy, nghiên cứu ở nước ngoài và mời họ đăng bài trên Tạp chí của UEH. Mời các giáo sư nước ngoài của các trường đang liên kết với UEH, nhất là các giáo sư đang trực tiếp giảng dạy cho UEH viết đăng bài trên tạp chí. Khuyến khích các giảng viên Việt Nam cùng tham gia với những giáo sư này trong nghiên cứu và đăng bài.

4.3.2.5. *Tăng chất lượng các đề tài nghiên cứu khoa học*

- Có biện pháp để giúp giảng viên, nhà nghiên cứu lựa chọn đề tài thực sự có ý nghĩa, có giá trị về mặt khoa học và thực tiễn. Xem xét phương án lập danh sách những chủ đề tốt cho nghiên cứu để giúp giảng viên, nhà nghiên cứu lựa

chọn. Mặt khác, khuyến khích tất cả giảng viên, nhà nghiên cứu gợi ý các chủ đề hay đề tập hợp thành một “*Ngân hàng đề tài*” cho giảng viên, nhà nghiên cứu tham khảo.

- Tổ chức trao đổi, hội thảo về cách viết đề cương nghiên cứu nhằm giúp giảng viên, nhà nghiên cứu đi đúng hướng, tiết kiệm thời gian và tăng sức thuyết phục đối với các nhà tài trợ.
- Đưa ra các tiêu chí về một nghiên cứu đạt chất lượng làm cơ sở cho quá trình nghiên cứu, viết bài.
- Thành lập các “*Nhóm tư vấn nghiên cứu*” ở cấp khoa, viện để hỗ trợ và đọc bài cho giảng viên, nhà nghiên cứu trước khi gửi đi. Có chính sách khuyến khích đối với nhóm tư vấn.

4.3.2.6. *Tăng kinh phí nghiên cứu khoa học*

- Tăng cường huy động các nguồn lực tài chính trong và ngoài nước cho hoạt động nghiên cứu khoa học. Tranh thủ các nguồn tài trợ về nghiên cứu của Chính phủ, các tổ chức trong nước và quốc tế. Huy động nguồn lực từ các địa phương, doanh nghiệp và các nhà tài trợ cho nghiên cứu.
- Ưu tiên kinh phí cho nghiên cứu và thay đổi chính sách phân phối để thu nhập từ nghiên cứu từng bước trở thành nguồn thu nhập ngày càng chiếm tỷ trọng lớn của giảng viên. Các khoản thu nhập tăng thêm trong thời gian tới chủ yếu được phân bổ cho lĩnh vực nghiên cứu thay vì phân bổ theo giờ giảng như trước đây. Nghĩa là, thù lao tính cho nghiên cứu sẽ tăng mạnh qua các năm. Biện pháp này nhằm khuyến khích giảng viên tập trung nhiều hơn vào nghiên cứu thay vì giảng dạy.
- Đơn giản hóa thủ tục thanh toán nhằm giúp giảng viên, nhà nghiên cứu tiết kiệm thời gian. Căn cứ quan trọng nhất để thanh toán đó là kết quả nghiên cứu (bài báo đã được chấp nhận đăng trên tạp chí, giấy xác nhận công trình nghiên cứu đã được nghiệm thu).

4.3.2.7. *Tăng mức độ cập nhật thông tin khoa học cho giảng viên và nhà nghiên cứu*

- Tổ chức các buổi hội thảo giới thiệu những bài báo mới được công bố trên thế giới theo các lĩnh vực; chia sẻ các bài báo hay giữa các giảng viên, nhà nghiên cứu; và sử dụng các hình thức khác để chia sẻ các thành quả nghiên cứu trên thế giới.
- Khuyến khích giảng viên UEH viết bài tổng quan lý thuyết và những nghiên cứu trước đây cho các chủ đề cụ thể để đăng trên Tạp chí của UEH. Những bài viết này sẽ giúp ích cho giảng viên, nhà nghiên cứu khi thực hiện các đề tài nghiên cứu liên quan.
- Nâng cao chất lượng phục vụ của thư viện. Ngoài việc tăng thời gian phục vụ, nhân viên thư viện cần coi giảng viên, nhà nghiên cứu, sinh viên là khách hàng. Họ cần luôn sẵn sàng hỗ trợ, giúp đỡ giảng viên, nhà nghiên cứu, sinh viên khi gặp khó khăn trong tìm kiếm và khai thác tài liệu.
- Xác định những tài liệu (sách, tạp chí,...) cần thiết cho nghiên cứu, giảng dạy, học tập ở UEH và lập danh sách về những tài liệu này làm cơ sở cho việc tìm kiếm và đưa về thư viện. Để thực hiện việc này có hiệu quả, các chuyên ngành (nhất là những người có nhiều kinh nghiệm, được đào tạo tại các trường uy tín ở nước ngoài, các giảng viên của UEH đang học tập nghiên cứu ở nước ngoài) cần lập danh sách những tài liệu hữu ích gửi cho thư viện. Trên cơ sở đó thư viện xây dựng danh mục tài liệu cần thiết (theo các cấp độ ưu tiên) để có kế hoạch bổ sung tài liệu phục vụ nghiên cứu, giảng dạy, học tập.

4.3.2.8. *Đẩy mạnh nghiên cứu ứng dụng*

Nhu cầu nghiên cứu ứng dụng của các bộ ngành, địa phương, doanh nghiệp và tổ chức là rất lớn. UEH cần chú trọng hướng nghiên cứu này để đưa khoa học vào ứng dụng thực tiễn nhằm phục vụ xã hội một cách thiết thực nhất. Giai đoạn 2016-2020 cần thực hiện những biện pháp sau đây.

- Lập danh sách các bộ ngành, địa phương, tổ chức, doanh nghiệp có nhu cầu nghiên cứu. Thiết lập các mối quan hệ với những đơn vị này. Tìm hiểu thực tế về nhu cầu nghiên cứu của họ. Đồng thời chủ động xác định vấn đề và gợi ý

cho họ những đề tài nghiên cứu cần thực hiện, chú trọng nhấn mạnh sự cần thiết và những lợi ích mà đề tài mang lại cho họ.

- Hỗ trợ các bộ ngành, địa phương, tổ chức, doanh nghiệp giải quyết những khó khăn trong quá trình hình thành, phê duyệt và thực hiện đề tài nghiên cứu (lập đề cương, xin kinh phí thủ tục phê duyệt,...).
- Đối với một số đề tài nghiên cứu, UEH có thể mời đối tác (cơ quan đặt hàng đề tài) tham gia với tư cách thành viên để khuyến khích họ và giúp cho việc triển khai thực hiện đề tài thuận lợi hơn.
- Thực hiện chính sách “đồng hành” cùng với đối tác trong nghiên cứu và áp dụng vào thực tế. Cụ thể, nhóm nghiên cứu của UEH sau khi có kết quả nghiên cứu sẽ giúp đối tác triển khai áp dụng vào thực tế và đánh giá hiệu quả của đề tài nghiên cứu. Biện pháp này cũng nhằm nâng cao chất lượng nghiên cứu ứng dụng, uy tín của UEH và góp phần tăng cường mối quan hệ giữa nhà nghiên cứu với các bộ ngành, địa phương, tổ chức và doanh nghiệp.
- Xây dựng bộ hồ sơ năng lực của trường theo chuẩn và thường xuyên cập nhật để làm tài liệu tham khảo cho các khoa, viện chuẩn bị hồ sơ đấu thầu dự án nghiên cứu một cách kịp thời nhất. Đồng thời Nhà trường tích cực hỗ trợ các khoa, đơn vị tham gia đấu thầu các đề tài nghiên cứu khi cần thiết.
- Hàng năm phòng QLKH-HTQT cập nhật thông tin tổng thể về kế hoạch đấu thầu/yêu cầu đề xuất đề tài của các cơ quan liên quan để các đơn vị trong trường chủ động xây dựng kế hoạch.
- Giao chỉ tiêu cho mỗi khoa, viện mỗi năm phải đấu thầu thành công ít nhất 02 đề tài. Riêng đơn vị nghiên cứu phải đấu thầu thành công ít nhất 05 đề tài.
- Đổi mới hoạt động của phòng QLKH-HTQT để phòng này thực sự là đơn vị đầu mối giữ vai trò tích cực trong việc thúc đẩy, hỗ trợ hiệu quả hoạt động nghiên cứu của giảng viên, nhà nghiên cứu trong toàn trường. Nâng cao chất lượng phục vụ, cán bộ nhân viên của phòng phải thực sự coi các nhà nghiên cứu, giảng viên là khách hàng của mình.

5. GIẢI PHÁP NHẪM THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

Để thực hiện chiến lược đào tạo và chiến lược nghiên cứu, UEH cần có nhiều giải pháp đồng bộ (các giải pháp này chính là các chiến lược chức năng nhằm thực hiện chiến lược phát triển UEH). Sau đây là một số giải pháp chính cho giai đoạn 2016 - 2020.

5.1. Giải pháp về hợp tác

Tăng cường hợp tác về đào tạo và nghiên cứu, trong đó chú trọng hợp tác với các trường đại học uy tín nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu theo chuẩn quốc tế. Mở rộng hợp tác với các vùng, địa phương nhằm gắn kết công tác đào tạo và nghiên cứu với thực tiễn hoạt động của các doanh nghiệp nhằm góp phần thúc đẩy sự phát triển của đất nước. UEH chú trọng hai nhóm hợp tác: (1) Hợp tác quốc tế; và (2) Hợp tác với bộ ngành, địa phương, tổ chức và doanh nghiệp ở Việt Nam.

5.1.1. Giải pháp về hợp tác quốc tế

Hợp tác quốc tế về đào tạo, nghiên cứu tập trung vào những nội dung chính như: trao đổi, xây dựng chương trình, nội dung đào tạo và công nhận chương trình của nhau; trao đổi giảng viên trong giảng dạy và nghiên cứu ngắn hạn; trao đổi, hỗ trợ tài liệu phục vụ nghiên cứu - giảng dạy; tổ chức chung các hội thảo; trao đổi sinh viên ngắn hạn;... Giai đoạn 2016 – 2020, UEH cần thực hiện các biện pháp cụ thể dưới đây.

- Đẩy mạnh hợp tác quốc tế nhằm góp phần quốc tế hóa chương trình đào tạo, nghiên cứu và nâng cao uy tín của UEH. Tăng cường hợp tác quốc tế trên nguyên tắc hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau và cùng có lợi. UEH ưu tiên hợp tác với những đối tác sẵn sàng chia sẻ về chương trình, nội dung đào tạo, chia sẻ tài liệu, trao đổi giảng viên, sinh viên và sẵn sàng công nhận chương trình đào tạo của nhau.

Xây dựng tiêu chí lựa chọn đối tác và chương trình hợp tác phải nhằm giúp nâng cao chất lượng đào tạo của trường thông qua nâng cao chất lượng giảng

viên, chất lượng tổ chức quản lý đào tạo, chất lượng chương trình và nội dung đào tạo.

- Đa dạng hóa mối quan hệ hợp tác. Đó là, hợp tác với các trường đại học của nhiều nước ở nhiều châu lục (Nhật Bản, Singapore, Úc, Mỹ, Canada, và các quốc gia châu Âu) nhằm học hỏi, trao đổi kiến thức, kinh nghiệm đa dạng, phong phú. Tuy nhiên, UEH phải xác định đối tác chiến lược làm nền tảng cho việc định hướng đào tạo và nghiên cứu một cách rõ ràng.
- Tăng cường việc tổ chức các hội thảo quốc tế. Ít nhất trong vòng 02 năm mỗi khoa phải tổ chức 01 hội thảo quốc tế. Trong đó, tính chung toàn trường mỗi năm tổ chức được tối thiểu 06 hội thảo quốc tế.

Ngoài các hội thảo quốc tế do trường tổ chức, phân cấp cho các khoa, viện chủ động tìm kiếm đối tác phối hợp tổ chức hội thảo quốc tế. Sử dụng mối quan hệ của các giảng viên đi học ở nước ngoài để chọn chủ đề và đối tác tham gia hội thảo. Xây dựng cơ chế khuyến khích giảng viên tham gia các hội thảo quốc tế, qua đó tạo mối quan hệ để mời các báo cáo viên tham gia hội thảo tại UEH.

- Tiếp tục đưa giảng viên đi học tập và trao đổi kinh nghiệm ở các trường uy tín trên thế giới. Xác định rõ những nhiệm vụ cụ thể cho các giảng viên được gửi ra nước ngoài. Họ phải góp phần làm giàu nguồn tài liệu của UEH và giúp các giảng viên khác cập nhật kiến thức mới sau khi về lại UEH.
- Tăng cường trao đổi sinh viên với các trường nước ngoài. Số lượng trao đổi sinh viên với các trường đạt mức 100 sinh viên/năm cho Outbound và 300 sinh viên/năm cho Inbound.

Trước hết, triển khai chương trình trao đổi sinh viên với các trường đang có mối quan hệ hợp tác với UEH. Đồng thời, tích cực tìm kiếm các trường tiềm năng để triển khai chương trình trao đổi sinh viên với những trường này.

- Phân cấp công tác hợp tác quốc tế trong đào tạo và nghiên cứu về cho các khoa, viện nhằm tăng cường tính chủ động, sáng tạo để đạt hiệu quả cao và sát với nhu cầu thực tế từng đơn vị. Trước hết thí điểm ở một số khoa như khoa Kinh

tế, khoa Quản trị, khoa Kinh doanh quốc tế và marketing, khoa Ngân hàng, khoa Tài chính, viện ISB, viện Chính sách công và viện Du lịch,...

- Tăng cường các dự án hợp tác quốc tế. Có tối thiểu 25 dự án hợp tác (mỗi chuyên ngành có tối thiểu 01 dự án hợp tác). Các khoa, viện xây dựng kế hoạch tìm kiếm đối tác hợp tác cho mỗi chuyên ngành và báo cáo đề trường góp ý, hỗ trợ.
- Xây dựng mối quan hệ hợp tác chiến lược với ít nhất 03 chuyên gia tầm cỡ thế giới (một chuyên gia về kinh tế, một chuyên gia về quản trị và và một chuyên gia về luật).
- Hình thành ít nhất 01 quỹ tài trợ từ các tổ chức quốc tế. UEH sẽ tích cực vận động sự đóng góp của các tổ chức chính phủ, phi chính phủ, của doanh nghiệp nước ngoài. Quỹ này sẽ được sử dụng phục vụ cho việc tăng cường sự hợp tác của UEH với đối tác trong, ngoài nước về đào tạo – nghiên cứu.

Xúc tiến thành lập *Quỹ tài trợ quốc tế* nhằm đảm bảo kinh phí cho các hoạt động nghiên cứu, trao đổi giảng viên, sinh viên với các trường quốc tế. Thực hiện kết hợp nhiều biện pháp để xây dựng phát triển *Quỹ tài trợ quốc tế*. Thứ nhất, vận động sự đóng góp từ các cựu sinh viên đang thành công ở nước ngoài. Thứ hai, tiếp cận nguồn tài trợ của các tổ chức phi chính phủ. Thứ ba, thông qua mối quan hệ của các cựu sinh viên, để vận động nguồn tài trợ của các tổ chức quốc tế. Thứ tư, nguồn kinh phí của UEH.

5.1.2. Hợp tác với đối tác trong nước

Tăng cường hợp tác với các bộ ngành, địa phương, tổ chức và doanh nghiệp ở Việt Nam trong đào tạo và nghiên cứu. Các hình thức chính trong hợp tác với đối tác trong nước gồm thực hiện các đề tài nghiên cứu, hợp tác trong đào tạo, hướng dẫn sinh viên, mời đối tác tham gia giảng dạy (đồng giảng) chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn, viết tình huống. Đồng thời khuyến khích các đối tác trong nước tham gia góp ý chương trình, nội dung đào tạo, phản biện các đề tài nghiên cứu nhằm tăng giá trị thực tiễn. Về hợp tác trong nước có những giải pháp cụ thể sau.

- Đánh giá các đối tác trong nước và lập danh sách các đối tác tiềm năng cần ưu tiên tìm kiếm cơ hội hợp tác với họ. Thu thập những thông tin cần thiết về những đối tác tiềm năng đó và xây dựng mối quan hệ làm tiền đề cho sự phát triển hợp tác trong tương lai. Đánh giá sơ bộ đối tác để xác định lĩnh vực hợp tác khả thi nhất trong tương lai. Phòng Nghiên cứu khoa học – Hợp tác quốc tế, các khoa, viện chịu trách nhiệm thực hiện.
- Phân cấp cho các khoa, viện chủ động tìm kiếm đối tác chiến lược nhằm gắn kết hoạt động đào tạo và nghiên cứu của UEH với thực tiễn hoạt động kinh doanh.

Trường tích cực hỗ trợ các khoa, viện thiết lập mối quan hệ hợp tác với các đối tác trong nước khi cần thiết. Đồng thời, thực hiện chính sách khuyến khích các đơn vị của UEH tích cực, chủ động tìm kiếm đối tác trong nước để hợp tác. Mỗi đơn vị (khoa, viện) phải thiết lập được mối quan hệ hợp tác chiến lược với ít nhất một đối tác trong nước và tích cực tạo nguồn kinh phí phục vụ cho việc tìm kiếm và xây dựng mối quan hệ hợp tác với các bộ ngành và doanh nghiệp.

- Có cơ chế khen thưởng những cá nhân giúp phát triển được mối quan hệ hợp tác với các bộ ngành, địa phương và doanh nghiệp.
- Tăng cường hợp tác với các doanh nghiệp dưới dạng cung cấp dịch vụ tư vấn, đào tạo nâng cao, cập nhật kiến thức, kỹ năng. Xem xét phương án thành lập các đơn vị (công ty, trung tâm) trực thuộc trường hoặc khoa để thực hiện cung cấp dịch vụ cho doanh nghiệp. Khuyến khích các tổ chức, doanh nghiệp gửi các vấn đề đang gặp phải cho các đơn vị này để họ đưa ra những lời khuyên, những phương án tư vấn cho doanh nghiệp (miễn phí).
- Tăng cường sự tham gia của doanh nghiệp trong quá trình đào tạo – nghiên cứu của UEH. Đến năm 2020 có ít nhất 30% các môn chuyên ngành có các nhà thực tiễn tham gia đồng giảng hoặc chia sẻ kinh nghiệm. Chú trọng các CEO và Managers có nhiều năm kinh nghiệm làm việc cho các công ty nước ngoài, nhất là những công ty nổi tiếng.

Lập danh sách những cán bộ quản lý của doanh nghiệp có năng lực chuyên môn tốt (chú trọng các cựu sinh viên UEH) và xác định thế mạnh của họ để mời họ tham gia đồng giảng, tham gia góp ý chương trình cho những lĩnh vực thuộc thế mạnh của họ. Xây dựng chính sách để khuyến khích các nhà thực tiễn tích cực tham gia. Các biện pháp khuyến khích cần đa dạng, phong phú nhằm đáp ứng mong đợi của các nhà thực tiễn khác nhau.

Khuyến khích các cơ quan thực tế tham gia góp ý phản biện các tình huống học tập (case study) của UEH.

- Tăng cường tổ chức các hoạt động giao lưu doanh nghiệp và sinh viên, học viên cao học và giảng viên nhằm tạo sự gắn kết và cung cấp cơ hội hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau, nhất là giúp sinh viên có cơ hội tìm hiểu về thực tiễn doanh nghiệp.

Kết nối sinh viên với doanh nghiệp nhằm tạo điều kiện cho sinh viên tham gia các hoạt động của doanh nghiệp như tham gia ngày hội tuyển dụng của doanh nghiệp, tham gia các cuộc thi mở rộng do doanh nghiệp tổ chức. Hợp tác với các doanh nghiệp giới thiệu sinh viên làm việc bán thời gian, tuyển dụng tạm thời vào những thời điểm thích hợp.

Vận động doanh nghiệp cấp học bổng cho những sinh viên xuất sắc của UEH, qua đó giúp doanh nghiệp chọn lọc, tuyển dụng được những sinh viên phù hợp nhất.

- Khuyến khích doanh nghiệp tham gia và tài trợ cho các sự kiện của UEH. Có các chính sách để khích lệ doanh nghiệp, cá nhân tài trợ cho việc xây dựng cơ sở vật chất phục vụ nghiên cứu, giảng dạy của UEH. Ví dụ, đặt tên nhà tài trợ cho công trình họ tài trợ, mời tham gia các sự kiện của UEH, tri ân họ nhân các dịp sự kiện của UEH,...
- Hàng năm tổ chức ngày hội tôn vinh các tổ chức, doanh nghiệp có nhiều đóng góp cho sự phát triển của UEH. Trao tặng giải thưởng, bằng khen nhằm ghi nhận những đóng góp của họ.

- Hình thành ít nhất 01 quỹ tài trợ từ doanh nghiệp và cựu sinh viên. Quỹ này sẽ được sử dụng cho sự nghiệp đào tạo – nghiên cứu của UEH và cho các hoạt động nhằm phát triển mối quan hệ ngày càng bền chặt giữa UEH với doanh nghiệp và cựu sinh viên.

5.2. Giải pháp về quản trị Nhà trường

Đổi mới công tác quản trị nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển UEH thành một trường đại học định hướng nghiên cứu trong điều kiện hội nhập và quốc tế hóa. Nâng cao hiệu quả công tác quản trị, ứng dụng công nghệ trong công tác quản lý, đảm bảo tính linh hoạt và hiện đại theo chuẩn quốc tế. Hoàn thiện công tác quản trị trên các mặt hoạch định, tổ chức, quản lý lãnh đạo và kiểm tra giám sát. Để đạt mục tiêu này, giai đoạn 2016-2020 cần có các giải pháp sau.

5.2.1. Giải pháp về lập kế hoạch

Đối với một trường đại học chuẩn quốc tế, công tác lập kế hoạch phải được coi trọng, có tính hiệu quả và mang tính chuyên nghiệp cao. Để nâng cao chất lượng công tác kế hoạch, giai đoạn 2016-2020 cần phải thực hiện các biện pháp sau.

- Hoàn thiện cơ chế và quy trình xây dựng, bảo vệ/phê duyệt kế hoạch trong toàn trường. Quy định cụ thể thời gian xây dựng kế hoạch cho các cấp trong toàn trường. Thực hiện cơ chế phân cấp trong xây dựng và phê duyệt kế hoạch của các cấp.
- Cụ thể hóa chiến lược phát triển UEH thành các kế hoạch hành động và kế hoạch năm làm cơ sở cho việc triển khai thực hiện chiến lược trong toàn trường.
- Bảo đảm tất cả các hoạt động của UEH và của các đơn vị được lập kế hoạch, được lên lịch trình và phê duyệt trước thời kỳ kế hoạch. Tất cả các kế hoạch cần phải bao gồm hệ thống các mục tiêu cụ thể và các giải pháp cụ thể đảm bảo đạt được những mục tiêu đó.

- Triển khai xây dựng hệ thống KPIs trong toàn UEH. Hàng năm thực hiện giao chỉ tiêu kế hoạch cho các đơn vị và cá nhân theo hệ thống KPIs đã xây dựng. Đồng thời, hàng năm rà soát lại hệ thống KPIs để điều chỉnh cho phù hợp.

5.2.2. Giải pháp về tổ chức

- Nghiên cứu mô hình tổ chức của các trường đại học uy tín trên thế giới. Xây dựng mô hình tổ chức UEH theo định hướng chiến lược phát triển của trường. Sắp xếp lại tổ chức theo nguyên tắc *gọn nhẹ, linh hoạt và hiệu quả*. Thường xuyên cập nhật các mô hình tổ chức trường đại học, cơ quan nghiên cứu uy tín trên thế giới và thực hiện những thay đổi về mô hình tổ chức của UEH nếu cần thiết.
- Xây dựng bộ máy quản lý tự chủ, hiện đại theo hướng gọn nhẹ, hiệu quả nhằm phát huy quyền chủ động, sáng tạo của các đơn vị và các cá nhân. Nâng cao năng lực quản lý điều hành, tăng cường sự phối hợp trong bộ máy nhằm khai thác hiệu quả mọi nguồn lực của UEH, nhất là đội ngũ giảng viên và nhà nghiên cứu.
- Tái cơ cấu tổ chức UEH phù hợp nhu cầu phát triển mới. Thứ nhất, thành lập *Viện nghiên cứu cao cấp* theo mô hình của các trường uy tín trên thế giới. Thành phần chủ yếu của Viện là cộng tác viên, có đội ngũ giáo sư uy tín dẫn dắt. Thứ hai, lập nhóm nghiên cứu nòng cốt ở các khoa để làm hạt nhân thúc đẩy hoạt động nghiên cứu, mỗi nhóm khoảng 5 người. Thứ ba, rà soát lại các khoa, viện, phòng ban và tách - nhập giữa các đơn vị để tạo ra một cơ cấu tổ chức hiệu quả. Ví dụ, nghiên cứu phương án ghép Phòng quản lý đào tạo tại chức và Phòng quản lý đào tạo – công tác sinh viên vào thành một đơn vị phụ trách tất cả các chương trình bậc đại học.

Về lâu dài, tổ chức các khoa thành các trường con (school) trực thuộc UEH. Những khoa thuộc cùng khối ngành sẽ được kết hợp thành một school (Ví dụ, trường Quản trị, trường tài chính, trường đào tạo quốc tế, trường quản lý công, trường Ngân hàng,...). Giai đoạn này cần tiến hành nghiên cứu và xây dựng đề án để thực hiện sau 2020.

- Xác định lại mối quan hệ giữa các cấp và các đơn trong hệ thống tổ chức của UEH nhằm thúc đẩy việc thực hiện mục tiêu chiến lược của trường. Đẩy mạnh việc phân cấp cho các đơn vị thành viên trên nguyên tắc phát huy tốt nhất tiềm lực của các đơn vị, đồng thời đảm bảo các đơn vị đi theo đúng hướng phát triển của UEH. Tiến hành phân cấp cho khoa, viện góp phần thúc đẩy các đơn vị này tích cực, chủ động trong hoạt động nghiên cứu, đào tạo và hợp tác.

Chuẩn hóa (quy trình hóa) tất cả các quan hệ phối hợp công việc giữa các đơn vị trong UEH. Tinh giản các thủ tục không cần thiết nhằm nâng cao hiệu quả công việc và hiệu quả phối hợp trong UEH.

- Xác định lại chức năng, nhiệm vụ của các vị trí quản lý từ trưởng môn học trở lên. Hoàn thiện việc tiêu chuẩn hóa các vị trí chức danh làm cơ sở cho việc bố trí sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý hiệu quả. Xem xét việc thực hiện chính sách ban chủ nhiệm khoa phải có ít nhất một giảng viên giỏi tiếng Anh để thúc đẩy các chương trình hợp tác quốc tế.
- Hoàn thiện việc tiêu chuẩn hóa và kiện toàn Hội đồng khoa học các cấp. Xem xét phương án mời giáo sư nước ngoài, chuyên gia giỏi của cơ quan thực tế Việt Nam tham gia. Đồng thời, Hội đồng khoa học khoa có thể bao gồm thành viên đến từ các khoa khác của UEH.
- Rà soát lại các chính sách, quy định và quy trình thủ tục để loại bỏ những cái cản trở sự phát triển của UEH. Nghiên cứu ban hành các chính sách, các quy chuẩn giúp cho quá trình quản lý, lãnh đạo thuận tiện và hiệu quả.
- Quy định về việc thực hiện sinh hoạt chuyên môn theo từng chuyên ngành, theo từng môn học trong phạm vi toàn trường thay cho việc sinh hoạt chuyên môn chỉ giới hạn trong phạm vi khoa như hiện nay. Biện pháp này nhằm giúp tăng cường trao đổi về chuyên môn chuyên sâu trong phạm vi toàn trường, đồng thời tạo ra sự thống nhất về những nội dung cơ bản trong giảng dạy cùng một môn học ở các khoa khác nhau.
- Xây dựng cơ chế làm việc, đầu tư trang thiết bị, nơi làm việc cho chức danh nghiên cứu viên (research fellows).

- Tiếp tục hoàn thiện tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc của năm theo đó tăng tỷ lệ điểm đánh giá dựa trên kết quả nghiên cứu khoa học cho khối giảng viên.
- Lập hội đồng đạo đức trong nghiên cứu. Hội đồng sẽ kiểm tra và đánh giá tính trung thực, minh bạch trong nghiên cứu. Tất cả các công trình nghiên cứu khoa học của UEH sẽ được Hội đồng đánh giá. Để Hội đồng hoạt động tốt, UEH cần xây dựng cơ chế làm việc rõ ràng và đầu tư các phương tiện đủ để có thể làm việc (ví dụ: phần mềm kiểm tra đạo văn, nguồn cơ sở dữ liệu để so sánh). Bên cạnh đó, UEH cần có các biện pháp hỗ trợ giảng viên, nhà nghiên cứu không vi phạm đạo đức trong nghiên cứu như tổ chức các hội thảo, huấn luyện kỹ thuật tự kiểm tra, cung cấp cơ sở dữ liệu tham khảo đúng mức,...

5.2.3. Giải pháp về lãnh đạo và động viên khuyến khích

Lãnh đạo các cấp của UEH giữ vai trò quan trọng, có ý nghĩa quyết định đối với việc thực hiện thành công chương trình đổi mới, hội nhập và thực hiện chiến lược phát triển của trường. Cần tăng cường và nâng cao hiệu quả của công tác lãnh đạo của các cấp nhằm thực hiện thắng lợi tầm nhìn “đưa UEH thành trường đại học định hướng nghiên cứu”. Giai đoạn 2016-2020 công tác lãnh đạo và động viên khuyến khích có các giải pháp sau.

- Tăng cường các hoạt động định hướng, dẫn dắt toàn thể GV-CBVC của trường thấm nhuần tư tưởng đổi mới, hội nhập và định hướng chiến lược mới nhằm giúp họ thay đổi thái độ, tham gia tích cực vào quá trình phát triển của UEH.
- Lãnh đạo toàn thể giáo viên, nhân viên UEH thực hiện văn hóa mới. Mọi cấp lãnh đạo sẵn sàng công nhận và hoan nghênh những quan điểm, ý tưởng mới, lắng nghe những ý kiến trái chiều, chấp nhận sự khác biệt và khuyến khích mọi người chấp nhận sự khác biệt.
- Coi trọng nguyên tắc “tiếng nói học thuật” trong các quyết định liên quan đến đào tạo – nghiên cứu. Điều này được thể hiện ở sự tham gia tích cực của Hội đồng khoa học các cấp trong việc ra quyết định. Hội đồng khoa học được xem như là “cơ quan lãnh đạo” về chuyên môn - trong lĩnh vực chuyên môn tiếng nói của Hội đồng mang ý nghĩa quyết định.

- Để nâng cao hiệu quả quản lý điều hành, lãnh đạo các cấp của UEH phải là tấm gương về năng lực chuyên môn và nghiên cứu khoa học.
- Lãnh đạo các cấp cần thực hiện triệt để nguyên tắc minh bạch và trách nhiệm giải trình trong mọi hoạt động của đơn vị.
- Đổi mới công tác lãnh đạo theo nguyên tắc “sự lãnh đạo được chia sẻ”. Đó là trong quá trình quản lý và điều hành, lãnh đạo các cấp cần lắng nghe ý kiến của mọi người, nhất là những người giỏi về lĩnh vực đang xem xét. Quyết định được đưa ra trên cơ sở ý kiến của chuyên gia giỏi, ý kiến có cơ sở khoa học nhất chứ không phải dựa trên chức vụ.
- Nâng cao hiệu quả về tuyển dụng và bố trí nhân sự dựa trên tài năng và phẩm chất. Thứ bậc trong tổ chức dựa trên tài năng.
- Lãnh đạo các cấp cần thực hiện việc tăng cường các hoạt động tập thể nhằm tạo ra sự gắn kết, đồng tâm hiệp lực của các thành viên trong gia đình UEH.
- Ứng dụng công nghệ trong công tác quản trị Nhà trường nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Cụ thể, đưa hệ thống ERP vào vận hành một cách toàn diện trong toàn trường. Xây dựng hệ thống mạng nội bộ (Intranet) và nâng cấp hệ thống Internet để phục vụ cho nghiên cứu, giảng dạy cũng như công tác điều hành của trường.
- Rà soát các chính sách và biện pháp động viên khuyến khích hiện hữu. Loại bỏ những chính sách không còn phù hợp và xây dựng hệ thống chính sách, biện pháp mới giúp thúc đẩy mọi thành viên của UEH tham gia tích cực vào quá trình thực hiện chiến lược phát triển của trường.
- Tăng cường các biện pháp động viên khuyến khích giảng viên, nhân viên trong học tập, giảng dạy, nghiên cứu. Sử dụng kết hợp các biện pháp động viên khuyến khích vật chất và phi vật chất. Thực hiện chính sách đãi ngộ ưu tiên đội ngũ trực tiếp làm công tác nghiên cứu – giảng dạy. Đối với lợi ích tinh thần cần đề cao danh tiếng của những người làm nghiên cứu thật sự thông qua các cơ chế vinh danh và khen thưởng. Làm sao để những người xứng đáng

được vinh danh và họ cảm thấy tự hào, đồng thời nêu được tấm gương tốt để mọi người trong tổ chức cùng nhau nỗ lực.

- Xem xét áp dụng một số biện pháp cụ thể về động viên như: tăng thu nhập cho đội ngũ giảng viên, nhân viên; cải thiện điều kiện làm việc cho giảng viên; cung cấp các phúc lợi cho đội ngũ giảng viên, nhân viên; tạo điều kiện và hỗ trợ hiệu quả giảng viên, nhà nghiên cứu trong hoạt động nghiên cứu và giảng dạy, trong việc nâng cao năng lực.

5.2.4. Giải pháp về kiểm soát

Nâng cao hiệu quả của công tác kiểm tra, đôn đốc, giám sát nhằm đảm bảo thực hiện thành công chiến lược đã đưa ra. Về kiểm soát, có một số giải pháp cụ thể sau đây.

- Tăng cường kiểm tra, giám sát để đảm bảo tính minh bạch trong tất cả các hoạt động của UEH và đảm bảo cho UEH đi đúng hướng. Đảm bảo 100% các hoạt động của trường được đánh giá công khai, minh bạch thông qua bộ KPIs.
- Xây dựng hệ thống kiểm soát quá trình thực hiện chiến lược, kế hoạch bao gồm tiêu chuẩn kiểm soát, quy trình kiểm soát, cơ chế kiểm soát trong toàn UEH. Trong đó, cụ thể hóa chiến lược, kế hoạch thành KPIs là bước rất quan trọng để làm cơ sở cho quá trình kiểm tra, đánh giá. Chú trọng việc phân cấp giữa trường, khoa, viện và cấp dưới trong công tác kiểm tra, giám sát nhằm giảm áp lực công việc và tăng tính tích cực, chủ động cho các đơn vị.
- Thường xuyên đánh giá mức độ thực hiện chiến lược qua các năm của toàn trường cũng như của các đơn vị để phát hiện những sai lệch và điều chỉnh kịp thời. Theo dõi sự thay đổi của môi trường hoạt động, những tiến bộ liên quan đến giáo dục – đào tạo – nghiên cứu để đánh giá, điều chỉnh chiến lược phát triển của UEH cho phù hợp.
- Trường, khoa, viện và các đơn vị cần thực hiện việc kiểm tra, giám sát một cách nghiêm túc và xác định rõ những tồn tại, yếu kém. Quan trọng nhất là cần phải đưa ra những biện pháp cụ thể, quyết liệt để khắc phục những yếu kém,

tồn tại đã được phát hiện, tránh trường hợp phát hiện rồi nhưng không khắc phục.

5.3. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực

5.3.1. Phát triển đội ngũ giảng viên và nhà nghiên cứu

Tăng cường số lượng gắn liền với nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên từng bước đáp ứng chuẩn quốc tế nhằm đảm bảo thực hiện thành công chiến lược phát triển UEH thành trường đại học định hướng nghiên cứu. Giai đoạn 2016-2020, UEH có các giải pháp sau đây.

- Xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ giảng viên trên cơ sở lộ trình thực hiện chiến lược phát triển UEH. Tiến hành định biên lại đội ngũ giảng viên của toàn trường trên cơ sở chiến lược và cơ cấu tổ chức mới.
- Tăng số lượng giảng viên để từng bước giảm tỷ lệ sinh viên trên giảng viên, dần dần tiệm cận chuẩn quốc tế.
- Chuẩn hóa đội ngũ giảng viên và từng bước nâng tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ để đến năm 2020 đạt 45%.
- Cập nhật và hoàn thiện bộ tiêu chuẩn tuyển dụng giảng viên đáp ứng yêu cầu về định hướng phát triển mới của UEH. Những tiêu chuẩn cơ bản đó là: (1) kết quả học tập, (2) tiếng Anh, (3) sức khỏe, và (4) triển vọng phát triển (năng lực nghiên cứu, giảng dạy, thái độ - sự nghiêm túc, đam mê) cần phải được tuân thủ triệt để. Xây dựng cơ chế tuyển dụng để giúp đánh giá ứng viên khách quan và chính xác. Xem xét phương án tuyển dụng theo hai giai đoạn: (1) Vòng dự tuyển cấp trường; và (2) Vòng dự tuyển chuyên môn. Chỉ có những người đạt ở vòng dự tuyển cấp trường mới được tham gia vòng dự tuyển chuyên môn. Hội đồng đánh giá ứng viên ở cấp chuyên môn cần bao gồm giảng viên có chuyên môn tốt về lĩnh vực đó, những người này có thể không giữ chức vụ quản lý.
- Tiếp tục ưu tiên tuyển dụng ứng viên có trình độ tiến sĩ và năng lực tiếng Anh tốt. Năng lực tiếng Anh phải là tiêu chuẩn bắt buộc trong tuyển dụng. Ngoài

việc tuyển dụng ứng viên tiến sĩ, cần xem xét tuyển dụng các ứng viên là thạc sĩ, sinh viên tốt nghiệp đại học có tiếng Anh tốt và kết quả học tập thuộc tốp đầu của các trường đại học uy tín, nhất là tốt nghiệp các trường quốc tế. Sau khi được tuyển dụng, những người này được yêu cầu (bắt buộc) tham gia các chương trình đào tạo thạc sĩ, tiến sĩ bằng tiếng Anh (trong nước, ngoài nước).

- Tiếp tục ưu tiên tuyển dụng người có khả năng nghiên cứu (đã có bài báo công bố quốc tế), nhất là những người đang là giảng viên ở các trường, nghiên cứu viên ở các viện để cải thiện nhanh khả năng nghiên cứu của UEH.
- Tranh thủ sự hỗ trợ của các trường đại học, các tổ chức quốc tế có mối quan hệ hợp tác với UEH về nguồn giảng viên. Khuyến khích họ chia sẻ đội ngũ giảng viên, các nhà nghiên cứu khoa học với UEH.
- Thu hút các nhà khoa học nước ngoài (chú trọng các nhà khoa học là Việt Kiều) về làm việc/hợp tác với UEH.

Xây dựng chính sách và quy chế hợp đồng đối với giảng viên, nhân viên là người nước ngoài. Tìm nguồn tài trợ từ bên ngoài để trả thù lao cho giảng viên nước ngoài.

Thông qua mối quan hệ của các giảng viên trong trường, của cựu sinh viên, của các đơn vị đối tác để mời các nhà khoa học uy tín là Việt kiều trở về hợp tác với UEH.

- Xây dựng cơ chế và thu hút các giảng viên “bán cơ hữu” để tăng nhanh số lượng giảng viên, đáp ứng yêu cầu tăng tỷ lệ giảng viên có học vị tiến sĩ và góp phần tăng số lượng bài báo quốc tế.
- Có chế độ chính sách (lương, thưởng, điều kiện làm việc hỗ trợ nghiên cứu và các khoản tài trợ/ưu đãi khác) nhằm thu hút người giỏi đến làm việc, hợp tác với UEH.
- Bằng nhiều cách khác nhau, tạo điều kiện cho các giảng viên có cơ hội học tập, nghiên cứu ở nước ngoài. Ngoài việc gửi đi đào tạo tiến sĩ, thạc sĩ, cần chú trọng các hình thức đào tạo – nghiên cứu ngắn hạn, tham gia hội thảo quốc tế

và những hình thức khác. Đối với chương trình đào tạo ngắn hạn, cần ưu tiên các giảng viên được định hướng sẽ tham gia giảng dạy bằng tiếng Anh. Huy động mọi nguồn ngân quỹ nhằm tài trợ cho giảng viên đi học tập, nghiên cứu ở nước ngoài. Khuyến khích giảng viên tự tìm nguồn kinh phí đi tu nghiệp ở nước ngoài và trường tạo mọi điều kiện thuận lợi cho những giảng viên này.

- Cho những giảng viên có đề tài nghiên cứu tốt đi học tập ngắn hạn ở nước ngoài để tận dụng tốt nguồn cơ sở dữ liệu của các trường, sau đó giảng viên quay về Việt Nam thực hiện đề tài nghiên cứu. Họ có thể kết hợp với các giảng viên nước ngoài để công bố bài báo quốc tế. Thay vì đãi ngộ vật chất, chuyển sang hình thức đãi ngộ thông qua chính sách cung cấp cơ hội cho giảng viên đi học tập – nghiên cứu ở nước ngoài.
- Nâng cao năng lực tiếng Anh của giảng viên. Phát triển đội ngũ giảng viên tiếng Anh tốt, phấn đấu đến năm 2020 ít nhất 30% giảng viên có khả năng giảng dạy bằng tiếng Anh. Tiếp tục đào tạo tiếng Anh cho giảng viên để các giảng viên có khả năng đọc hiểu giáo trình bằng tiếng Anh. Yêu cầu các giảng viên cam kết lộ trình nâng cao khả năng tiếng Anh và có chính sách hỗ trợ các giảng viên chủ động tìm kiếm các khóa học tiếng Anh phù hợp để nâng cao khả năng tiếng Anh.
- Tăng cường mời giảng viên quốc tế giảng dạy các lớp chất lượng cao, giảng viên UEH tham gia đồng giảng hoặc trợ giảng; qua đó, vừa nâng cao trình độ chuyên môn, vừa trau dồi năng lực ngoại ngữ theo từng chuyên đề, chuyên ngành giảng dạy.
- Tiếp tục đẩy mạnh yêu cầu tất các giảng viên dưới 45 tuổi ký cam kết học tiến sĩ trong vòng 7 năm. Khuyến khích giảng viên theo học chương trình tiến sĩ bằng tiếng Anh (ở nước ngoài hoặc tại UEH). Thường xuyên theo dõi quá trình học của các giảng viên để có các biện pháp hỗ trợ kịp thời.
- Khuyến khích, hỗ trợ các giảng viên tham gia vào hoạt động của doanh nghiệp (dưới các hình thức tư vấn, đào tạo, quản lý) nhằm giúp họ bồi bổ kinh nghiệm thực tiễn và phát triển năng lực xây dựng bài tập tình huống. Ngoài ra, việc

tham gia này còn giúp giảng viên xây dựng chương trình và nội dung đào tạo có tính thực tiễn cao.

- Xây dựng đội ngũ nhà nghiên cứu chuyên nghiệp để đến năm 2020 có được 10 người chuyên nghiên cứu.

5.3.2. Phát triển đội ngũ nhân viên

Đội ngũ nhân viên giữ vai trò quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ hỗ trợ cho hoạt động đào tạo – nghiên cứu của UEH. Chất lượng đội ngũ nhân viên có ảnh hưởng lớn đến chất lượng đào tạo – nghiên cứu. Giai đoạn 2016-2020, UEH có những giải pháp sau để nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên.

- Tiến hành định biên lại nhân sự khôi phục vụ của toàn trường trên cơ sở chiến lược và cơ cấu tổ chức mới.
- Tiêu chuẩn hóa đội ngũ nhân viên phục vụ của các đơn vị trong trường theo yêu cầu phát triển. Chiến lược của UEH là trở thành trường đại học nghiên cứu ngang tầm quốc tế, vì vậy đội ngũ nhân viên phục vụ cũng cần phải có kiến thức, kỹ năng và thái độ phục vụ tương xứng. Cần tham khảo về dịch vụ phục vụ và đội ngũ nhân viên của các trường uy tín trên thế giới để đưa ra các tiêu chuẩn về dịch vụ phục vụ và đội ngũ nhân viên UEH cho phù hợp. Nhân viên UEH phải coi sinh viên, giảng viên, nhà nghiên cứu như khách hàng và cung cấp dịch vụ tốt nhất để giúp cho hoạt động đào tạo – nghiên cứu đạt hiệu quả cao.
- Đào tạo nâng cao năng lực của nhân viên UEH. Dựa trên các tiêu chuẩn và kết quả đánh giá thực trạng về dịch vụ phục vụ và đội ngũ nhân viên để xác định những hạn chế và lên kế hoạch nâng cao năng lực của đội ngũ nhân viên.
- Giáo dục, định hướng về chức năng, nhiệm vụ, tinh thần, thái độ phục vụ cho nhân viên để họ có nhận thức đúng, từ đó có hành động đúng.
- Thực hiện chính sách tinh lọc đội ngũ nhân viên của UEH. Hàng năm đánh giá đội ngũ nhân viên, thực hiện chính sách hỗ trợ nhân viên nâng cao năng lực và tinh thần phục vụ. Đối với những trường hợp sau khi đã hỗ trợ giúp đỡ nhưng

không tiến bộ thì cần chuyển sang bộ phận khác hoặc chấm dứt hợp đồng lao động.

- Tiếp tục chính sách động viên khuyến khích, khen thưởng cho những nhân viên có nhiều đóng góp và cho những nhân viên có những sáng kiến giúp cải tiến chất lượng dịch vụ.
- Thực hiện tuyển dụng dựa trên các tiêu chí một cách khách quan và minh bạch. Có biện pháp để đánh giá kết quả thời gian thử việc và tập sự một cách chính xác, khách quan.
- Tiếp tục rà soát lại các hoạt động phục vụ trong trường để quyết định mảng dịch vụ nào chuyển sang thuê ngoài, từ đó giảm biên chế lao động. Ví dụ: xem xét phương án chuyển sang thuê đối tác bên ngoài làm công tác vệ sinh, công tác bảo vệ, nhờ đó giảm số lượng nhân viên làm việc ở lĩnh vực này.

5.4. Giải pháp về tài chính

Tài chính là yếu tố đầu vào quan trọng giúp cho việc thực hiện thành công chiến lược đã đề ra. Vì vậy, cần phải có các biện pháp huy động vốn hữu hiệu để phục vụ cho việc xây dựng cơ sở vật chất, đầu tư cho nghiên cứu, đào tạo và cho các hoạt động khác của trường. Dưới đây là một số giải pháp chính.

- (1) Hoàn thiện kế hoạch tài chính 05 năm (2016-2020) và kế hoạch tài chính hàng năm của UEH. Xác định nhu cầu vốn cần thiết của cả giai đoạn và của từng năm, từ đó có chiến lược huy động nguồn vốn cho đầu tư phát triển UEH.
- (2) Tiếp tục đa dạng hóa nguồn vốn phục vụ cho sự phát triển của UEH. Thứ nhất, tăng nguồn thu học phí của sinh viên (đại học, cao học, nghiên cứu sinh). Đây là nguồn thu chính, chiếm khoảng 80% tổng nguồn thu của UEH.

Thứ hai, bán một số cơ sở của UEH để tạo vốn. Thứ ba, huy động từ các nguồn tài trợ của chính phủ, tổ chức và cá nhân trong và ngoài nước. Tích cực tìm kiếm nguồn tài trợ của Chính phủ, hỗ trợ của Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh cho xây dựng trường. Thứ tư, tăng nguồn thu từ các đề tài nghiên cứu, nhất là các đề tài nghiên cứu ứng dụng. Thứ năm, tạo nguồn thu

thông qua việc cung cấp các dịch vụ tư vấn, đào tạo bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho tổ chức, doanh nghiệp và nguồn thu từ các hoạt động khác. Thứ sáu, xem xét phương án cho đối tác tiềm năng, uy tín góp vốn để trở thành cổ đông của UEH. Thứ bảy, vay ngân hàng, tổ chức tín dụng. Cân đối nguồn vốn sẵn có và nhu cầu về vốn để xác định khoản vốn còn thiếu, từ đó xây dựng kế hoạch vay vốn ngân hàng. Cần tính toán kỹ phương án trả nợ và xem xét rủi ro tài chính tiềm ẩn khi vay vốn.

Đối với các nguồn thu chính, dự tính cơ cấu như sau: 80% từ học phí, 10% từ tư vấn nghiên cứu khoa học; 10% từ nguồn tài trợ trong và ngoài nước, đầu tư tài chính.

- (3) Thực hiện chính sách khuyến khích các đơn vị tích cực chủ động trong việc tạo các nguồn thu phục vụ cho hoạt động nghiên cứu, giảng dạy. Cụ thể, xây dựng cơ chế phân chia nguồn thu do các đơn vị tạo ra theo hướng phân cấp mạnh cho các đơn vị. Hỗ trợ về cơ sở vật chất, phương tiện để các đơn vị thuận tiện trong triển khai công việc.
- (4) Về phân chia nguồn thu, tuân thủ nguyên tắc cân đối giữa đầu tư phát triển lâu dài với đảm bảo mức thu nhập của giảng viên, nhân viên tăng theo xu thế của xã hội. Từng bước tăng cho nghiên cứu khoa học nhằm đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu khoa học để thực hiện chiến lược chuyển UEH thành trường định hướng nghiên cứu.
- (5) Hàng năm, đánh giá lại hiệu quả về mặt tài chính của các khoản đầu tư để tìm giải pháp cải tiến. Đồng thời, rà soát tất cả các khoản chi tiêu để điều chỉnh cho phù hợp (tăng hoặc cắt giảm). Thực hành triệt để nguyên tắc tiết kiệm, nhất là đối với những chi tiêu kém hiệu quả, lãng phí.
- (6) Thực hiện chính sách minh bạch trong công tác tài chính một cách toàn diện. Khuyến khích mọi người tham gia góp ý và hiến kế trong việc tạo nguồn thu và cải tiến cách thức chi tiêu ngày càng hợp lý và hiệu quả hơn.

5.5. Giải pháp về thư viện – tài liệu phục vụ học tập, nghiên cứu và giảng dạy

Thư viện – tài liệu giữ vai trò là một trong những yếu tố then chốt ảnh hưởng đến chất lượng nghiên cứu, học tập, giảng dạy của trường đại học. Vì vậy, cần phải chú trọng đầu tư phát triển một thư viện hiện đại với nguồn tài liệu *đa dạng, tương đối đầy đủ và cập nhật* phục vụ cho giảng viên, nhà nghiên cứu và sinh viên. UEH cần thực hiện các biện pháp cụ thể sau đây.

- (1) Xem xét phương án ưu tiên xây dựng một thư viện hiện đại theo mô hình thư viện của các trường uy tín trên thế giới. Thư viện đó phải có diện tích đủ rộng tương xứng với quy mô giảng dạy – học tập, nghiên cứu của UEH trong dài hạn. Thư viện cần có các phòng riêng để sinh viên thảo luận nhóm, có các khu vực được thiết kế thuận tiện cho sinh viên đọc sách.
- (2) Tăng thời gian phục vụ của thư viện nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của sinh viên, giáo viên và nhà nghiên cứu.
- (3) Đầu tư hệ thống cơ sở dữ liệu các bài báo khoa học trong và ngoài nước bằng nhiều hình thức: mua, liên kết chia sẻ tài nguyên, thuê (tính theo số lượng tải bài về). Nguồn tài liệu cần phải phong phú, đa dạng và tương đối đầy đủ, đáp ứng được nhu cầu nghiên cứu, học tập, giảng dạy của tất cả các ngành thuộc UEH.
- (4) Xem xét phương án liên kết với các trường trên thế giới để tìm kiếm tài liệu theo yêu cầu của giảng viên và nghiên cứu sinh. Chi phí cho việc thực hiện này có thể được lấy từ học phí của nghiên cứu sinh và quỹ nghiên cứu của UEH.
- (5) Tìm nguồn tài trợ từ các tổ chức quốc tế đối với các đầu sách và bài báo khoa học. Trước hết, tập trung vào các nguồn có khả năng thành công cao.
- (6) Nghiên cứu phương án “*Thư viện tập trung*”. Nghĩa là tập trung (gom) các tài liệu thuộc phạm vi của trường về một đầu mối đó là Thư viện trường. Thực tế, hiện nay ngoài Thư viện trường còn có những thư viện riêng (hay tủ sách) của các viện, các chương trình và các khoa. Điều này gây khó khăn cho việc tiếp cận và khai thác nguồn tài liệu quý giá. Vì vậy, tập trung tài liệu về một đầu mối sẽ giúp nâng cao hiệu quả khai thác tài liệu.

- (7) Đầu tư nâng cấp hạ tầng công nghệ thông tin (wifi, máy tính...) và hệ thống quản lý thư viện. Việc nâng cấp này nhằm tạo thuận lợi cho sinh viên, giảng viên, nhà nghiên cứu trong việc khai thác nguồn tài liệu mọi lúc, mọi nơi, trong và ngoài khuôn viên trường.
- (8) Nâng cao năng lực của đội ngũ nhân viên thư viện ngang tầm với năng lực của nhân viên thư viện ở các trường quốc tế. Tuyển chọn một số nhân viên thư viện giỏi tiếng Anh, am hiểu nghiệp vụ và quy định, thông lệ về dịch vụ thư viện ở các trường quốc tế nhằm tạo thuận lợi trong quá trình hợp tác, tìm kiếm, trao đổi tài liệu với thư viện của các trường đại học trên thế giới.

5.6. Giải pháp về phát triển cơ sở vật chất

Phát triển cơ sở vật chất là một trong những ưu tiên của UEH nhằm nâng cao chất lượng học tập, giảng dạy và nghiên cứu. Giai đoạn 2016-2020 cần phải thực hiện những biện pháp cụ thể sau đây.

- (1) Tương lai UEH có ba cơ sở: (1) Cơ sở 59C Nguyễn Đình Chiểu; (2) Cơ sở 279 Nguyễn Tri Phương; và (3) Cơ sở Nam Sài Gòn. Dự định hai cơ sở đầu được dành cho văn phòng làm việc và phục vụ đào tạo quốc tế, đào tạo tiến sĩ, thạc sĩ và các lớp bồi dưỡng cho doanh nghiệp, tổ chức.
- (2) Tích cực triển khai dự án xây dựng cơ sở của trường tại khu Nam Sài Gòn để đưa vào hoạt động năm 2021. Cơ sở Nam Sài Gòn sẽ bao gồm khu giảng đường – thư viện, khu thể thao đa năng và khu ký túc xá của sinh viên. Cơ sở mới này cần phải được thiết kế và xây dựng hiện đại theo chuẩn quốc tế dựa trên tham khảo cơ sở của các trường đại học uy tín ở các nước. Xem xét phương án thuê công ty nước ngoài nhiều kinh nghiệm trong thiết kế trường đại học để quy hoạch và thiết kế cơ sở mới của UEH.
- (3) Đánh giá toàn diện thực trạng cơ sở vật chất hiện tại của trường để quy hoạch, cải tạo sửa chữa. Nguyên tắc cơ bản là thiết kế các phòng học (diện tích, bàn ghế, phương tiện phục vụ giảng dạy, học tập,...) phải nhằm nâng cao hiệu quả học tập – giảng dạy theo định hướng mới. Bố trí phòng học thuận tiện cho sự tương tác giữa giảng viên – sinh viên, giữa sinh viên với nhau và tiện lợi cho

việc thảo luận nhóm, cũng như thực hành các kỹ năng. Nên thiết kế một phòng học mẫu để các giảng viên, sinh viên xem và góp ý trước khi triển khai đại trà.

- (4) Đánh giá lại các cơ sở UEH đang thuê ngoài cho đào tạo để có phương án nâng cao chất lượng phòng học. UEH có thể yêu cầu bên cho thuê cải tạo phòng học hoặc cùng với UEH cải tạo phòng học. Ngoài ra, xem xét phương án thuê địa điểm khác với phòng học và phương tiện giảng dạy tốt hơn.
- (5) Nâng cao chất lượng dịch vụ giảng đường. Giữ cho cơ sở vật chất luôn sạch sẽ, ngăn nắp. Trước mỗi buổi học, nhân viên phục vụ cần kiểm tra phòng học, trang thiết bị giảng dạy - học tập để đảm bảo mọi thứ sẵn sàng, tránh ảnh hưởng đến việc dạy và học.
- (6) Nâng cao chất lượng duy trì, bảo dưỡng cơ sở vật chất bằng cách sử dụng dịch vụ bên ngoài (vệ sinh, chăm sóc cây cảnh,...).

5.7. Giải pháp về công nghệ và thiết bị hỗ trợ

- (1) Xây dựng, phát triển và hoàn thiện hệ thống phần mềm quản trị nhà trường theo hướng tự động hóa các hoạt động chuyên môn nghiệp vụ tại các đơn vị phòng/khoa, cũng như đáp ứng nhu cầu thông tin trong hoạt động lãnh đạo nhà trường, đơn vị.
- (2) Phát triển hệ thống e-learning nhằm tăng cường dịch vụ phục vụ giảng dạy và tương tác giữa giảng viên và sinh viên/học viên.
- (3) Hoàn thiện hạ tầng mạng (hệ thống LCD, mạng nội bộ và mạng Metro) nhà trường cũng như đầu tư hệ thống đường truyền internet đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của sinh viên, giảng viên và nhà nghiên cứu tại các cơ sở UEH.

Đầu tư và phân hoạch hệ thống mạng để hệ thống Wifi hoạt động ổn định và phủ sóng đến tất cả các vị trí trong trường, từ đó có thể đáp ứng nhu cầu tra cứu tại các cơ sở UEH.
- (4) Đầu tư phần mềm chống đạo văn bao gồm tiếng Anh và tiếng Việt nhằm minh bạch hóa kết quả học tập và nghiên cứu của sinh viên/học viên và giảng viên

để có cơ sở nâng cao khả năng xếp hạng của UEH và các chuyên ngành đào tạo theo chuẩn quốc gia và quốc tế.

- (5) Đầu tư hệ thống máy chiếu, âm thanh chất lượng cao phục vụ công tác giảng dạy và học tập. Hàng ngày, nhân viên cần scan virus cho tất cả các máy tính ở giảng đường.
- (6) Phát triển hệ thống DataCenter và nâng cao hiệu quả sử dụng trong phạm vi toàn trường.
- (7) Tiếp tục đầu tư thiết lập hệ thống phòng đa chức năng (multimedia) phục vụ các hoạt động quản trị và giảng dạy trong nhà trường như: họp trực tuyến (online meeting), cầu truyền hình (video conferencing), giảng trực tuyến (online teaching),....

5.8. Giải pháp về truyền thông

- (1) Sử dụng kết hợp nhiều kênh truyền thông nhằm quảng bá UEH hiệu quả. Đẩy mạnh truyền thông ra bên ngoài song song với truyền thông trong nội bộ cho giảng viên – cán bộ, nhân viên sự cần thiết phải đổi mới và định hướng phát triển mới của trường để góp phần thay đổi về hành vi, thái độ và khuyến khích họ tham gia tích cực vào sự thay đổi.
- (2) Khuyến khích giảng viên, nhân viên tích cực quảng bá về UEH và định hướng phát triển của UEH với cộng đồng, xã hội. Thông qua các hoạt động như hội thảo, chia sẻ tài liệu để họ hiểu rõ. Đồng thời, biên soạn các tài liệu giới thiệu ngắn gọn, sinh động giúp cho giảng viên, cán bộ, nhân viên quảng bá về UEH với bên ngoài thuận tiện hơn.
- (3) Đẩy mạnh thiết lập mối quan hệ với báo chí, truyền thông đại chúng nhằm chủ động trong hoạt động quảng bá về UEH và kịp thời xử lý các vấn đề liên quan khi có khủng hoảng thông tin xảy ra đối với thương hiệu UEH.
- (4) Tăng cường hoạt động truyền thông với các trường THPT tốt để thu hút nguồn tuyển sinh đầu vào. Đồng thời, chú trọng truyền thông cho sinh viên, giúp họ

hiểu rõ, hiểu đúng về UEH và định hướng phát triển trong tương lai để sinh viên trở thành một kênh truyền thông hiệu quả của UEH.

Tiếp tục đẩy mạnh các bài viết PR, các chương trình tư vấn của cơ quan truyền thông (Báo Tuổi trẻ, Thanh Niên...), hội thảo định hướng cho học sinh, tổ chức cho học sinh thử làm sinh viên UEH, các buổi tham quan UEH, 1 ngày học kỹ năng.

(5) Phát triển cộng đồng cựu sinh viên, xây dựng cơ sở dữ liệu cựu sinh viên, có những hoạt động gắn kết với cựu sinh viên thông qua việc gửi các ấn phẩm, tạp chí khoa học, bản tin về các thông tin của trường đến họ.

(6) Đánh giá và hoàn thiện toàn bộ hệ thống nhận diện thương hiệu UEH. Triển khai hệ thống nhận diện và kiểm tra giám sát để đảm bảo đạt được mục tiêu.

5.9. Giải pháp phát triển văn hóa UEH

Tiếp tục hoàn thiện *Văn hóa UEH* phù hợp với chiến lược phát triển của trường, với văn hóa Việt Nam và xu thế hội nhập quốc tế. Cần có những biện pháp thiết thực để đưa văn hóa UEH vào cuộc sống.

- Nghiên cứu bổ sung một số nội dung của văn hóa khoa học (dưới đây) vào văn hóa UEH.
 - ✓ Tinh thần theo đuổi chân lý khoa học, thượng tôn chân lý khoa học.
 - ✓ Tinh thần nghiên cứu vô vị lợi, phản biện khoa học.
 - ✓ Văn hóa tranh luận mang tính xây dựng.
 - ✓ Tôn trọng đạo đức trong nghiên cứu, chống đạo văn.
 - ✓ Tôn trọng sở hữu trí tuệ trong nghiên cứu.
 - ✓ Tinh thần hợp tác trong nghiên cứu.
 - ✓ Tự do trong theo đuổi tri thức, tranh luận.
 - ✓ Tự duy phê phán khoa học.

- Tiếp tục thực hiện có hiệu quả một số giải pháp chính sau:
 - ✓ Trân trọng bảo tồn các hình thái vật chất và tinh thần liên quan đến lịch sử UEH – cái nền tạo nên Văn hóa UEH.
 - ✓ Thực hiện tốt công tác truyền thông nội bộ về việc thực hiện “Văn hóa UEH” một cách thường xuyên, liên tục, thông qua các buổi sinh hoạt định kỳ; làm cho văn hóa UEH thấm sâu vào từng cán bộ viên chức, vào mọi hoạt động chuyên môn, trong sinh hoạt và quan hệ giao tiếp, ứng xử tại mỗi đơn vị.
 - ✓ Các đơn vị chủ động thực hiện lồng ghép các nội dung “Văn hóa UEH” một cách sáng tạo, cụ thể vào các nhiệm vụ quản trị, giảng dạy, nghiên cứu khoa học và gắn với các hoạt động và phong trào thi đua trong từng năm học.

5.10. Giải pháp về hoạt động cộng đồng

Phục vụ cộng đồng, phục vụ xã hội là kim chỉ nam của UEH trong mọi hoạt động. UEH coi trọng các hoạt động cộng đồng, nắm bắt các cơ hội để thắt chặt quan hệ với cộng đồng. Để đạt mục tiêu trên, giai đoạn 2016-2020 UEH chú trọng thực hiện các biện pháp dưới đây.

- Tích cực tham gia xây dựng, góp ý về chiến lược phát triển, về chính sách kinh tế - xã hội,... cho đất nước, cho các tỉnh/thành, nhất là TP.HCM, ĐBSCL và Tây Nguyên.
- Tăng cường hợp tác với các địa phương, tổ chức, doanh nghiệp thực hiện các đề tài nghiên cứu ứng dụng nhằm phát triển kinh tế xã hội của các địa phương.
- Tích cực tham gia vào các hoạt động nhân đạo, đóng góp về người và của cho các quỹ như: Quỹ xóa đói giảm nghèo, Quỹ nạn nhân chất độc màu da cam, Quỹ khuyến học,... UEH sẽ là cầu nối để cho thế hệ trẻ của trường tham gia tích cực, hiệu quả vào các chương trình như Mùa hè xanh, Tiếp sức mùa thi,...

- Tham gia đăng cai tổ chức hay phối hợp tổ chức các sự kiện, hoạt động cộng đồng nhằm bảo vệ môi trường, ủng hộ các quỹ tình thương, khắc phục hậu quả thiên tai, bão lụt,...
- Tăng cường tổ chức các hoạt động trao đổi, giao lưu giữa UEH với các tổ chức đoàn thể của địa phương.
- Triển khai các hoạt động truyền thông và quảng bá UEH như là trường đại học vì lợi ích cộng đồng.
- Tăng cường đóng góp cho cộng đồng với tinh thần chung sức, chia sẻ khó khăn với cộng đồng. Cụ thể, xây dựng nhà tình nghĩa, cử các nhóm đến hỗ trợ, giúp đỡ những gia đình nghèo về cách làm kinh tế, phát động các phong trào đóng góp để khắc phục hậu quả thiên tai,...
- Củng cố và phát triển Alumni của UEH. Nghiên cứu và xây dựng một cơ cấu tổ chức phù hợp của UEH-Alumni theo hướng tăng được tối đa số thành viên tham gia. Thành lập Ban tổng thư ký bao gồm những người uy tín, quan hệ rộng, tâm huyết và thành phần đa dạng. Thành lập các Ban liên lạc ở các tỉnh thành làm đầu mối để tập hợp cựu sinh viên ở những địa phương này. Xây dựng chương trình hoạt động phong phú, hấp dẫn, hữu ích nhằm thu hút và củng cố UEH-Alumni. Cần khuyến khích các thành viên của UEH-Alumni đưa ra những sáng kiến nhằm làm cho hoạt động của UEH-Alumni ngày càng phong phú, hấp dẫn. UEH-Alumni phải thực sự cung cấp môi trường thuận lợi cho các thành viên của UEH-Alumni chia sẻ kinh nghiệm, phát triển các quan hệ hợp tác và hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau.
- Xây dựng cơ sở dữ liệu về sinh viên của trường (họ tên, ngày sinh, địa chỉ liên lạc) để hỗ trợ họ sau khi họ ra trường. UEH có thể tiếp tục cung cấp cho họ (gửi cho họ) những thông tin về trường, những khóa đào tạo nâng cao, những tài liệu bổ ích và thông báo cho họ về nhu cầu tuyển dụng nhằm giúp họ có được việc làm tốt hơn.

5.11. Giải pháp về tổ chức thực hiện chiến lược

Để thực hiện chiến lược phát triển UEH giai đoạn 2016 - 2020, cần có những biện pháp triển khai cụ thể và quyết liệt. Dưới đây là một số biện pháp cụ thể.

- Thành lập *Ban chỉ đạo thực hiện chiến lược*. Ban này có trách nhiệm chỉ đạo, triển khai và giám sát việc thực hiện Chiến lược phát triển UEH giai đoạn 2016 - 2020. Thành phần Ban chỉ đạo bao gồm Ban giám hiệu và người đứng đầu các đơn vị thuộc UEH. Ban chỉ đạo sẽ họp 3 tháng một lần và đưa ra những chỉ đạo, thực hiện những hành động cần thiết nhằm đảm bảo việc thực hiện chiến lược.

Ngoài việc thành lập Ban chỉ đạo, UEH sẽ thành lập các “Tiểu ban” hay “Ban dự án” nhằm thực hiện thành công những nhiệm vụ/mục tiêu trọng tâm. Các “Tiểu ban” sẽ tập trung thực hiện những kế hoạch/chương trình cụ thể của UEH nhằm góp phần thực hiện chiến lược.

- Xác định các rào cản và những khó khăn trong triển khai thực hiện chiến lược để có giải pháp tháo gỡ kịp thời. Quá trình triển khai thực hiện sẽ có những rào cản và khó khăn làm cản trở việc thực hiện. Các cán bộ quản lý, lãnh đạo UEH sẽ thảo luận kỹ những rào cản và những khó khăn có thể có, từ đó đưa ra những biện pháp nhằm vượt qua những rào cản, khó khăn đó.
- Phổ biến đầy đủ nội dung về Chiến lược phát triển UEH cho cấp bộ môn và giảng viên là tiến sĩ trở lên. Các đơn vị trong trường sẽ lựa chọn những nội dung liên quan trực tiếp đối với giảng viên, nhân viên để truyền đạt tới họ.
- Xây dựng các kế hoạch hành động và triển khai thực hiện. Cụ thể hóa Chiến lược và cụ thể hóa các giải pháp thành các kế hoạch hành động cụ thể. Việc xây dựng các kế hoạch hành động cụ thể và lộ trình thực hiện (lich thời gian cụ thể) được giao cho các đơn vị liên quan thuộc UEH. Kế hoạch cụ thể và Chương trình hành động sẽ được thực thi một cách triệt để. Định kỳ UEH kiểm tra và đánh giá việc thực hiện kế hoạch và các chương trình hành động đã được vạch ra.
- Phân bổ nguồn lực hợp lý nhằm từng bước thực hiện thành công chiến lược đã đề ra. Các nguồn lực (con người, vốn, cơ sở vật chất,...) cần được phân bổ trên

cơ sở chiến lược và các kế hoạch hành động (cụ thể hóa chiến lược). Nghĩa là các nguồn lực đó phải được sử dụng hợp lý nhất cho việc thực hiện chiến lược, kế hoạch hành động.

- Kiểm soát quá trình thực hiện chiến lược. Xây dựng kế hoạch kiểm tra, giám sát việc thực hiện chiến lược và thực hiện nghiêm túc kế hoạch này.

Phụ lục 01

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG VÀ MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA UEH

1. Thực trạng hoạt động của UEH thời gian qua

Trong giai đoạn 2011 – 2015, UEH đã có những bước đổi mới mạnh mẽ theo xu hướng quốc tế hóa. Hoạt động của Nhà trường đã đạt được những thành tựu đáng khích lệ.

1.1. Lĩnh vực đào tạo

Thời gian qua, lãnh đạo nhà trường đã thực hiện đổi mới công tác đào tạo nhằm từng bước nâng cao chất lượng. Nhà trường đã xây dựng các chương trình đào tạo tiên tiến, thực hiện việc sử dụng giáo trình của nước ngoài và từng bước quốc tế hóa chương trình đào tạo. Dưới đây là một số hoạt động về đào tạo đã được triển khai ở UEH trong thời gian qua.

(1) *Triển khai thành công chương trình đào tạo chất lượng cao.*

Chương trình đào tạo chất lượng cao được thí điểm 03 lớp từ khóa 37. Quy mô đào tạo của chương trình này tăng qua từng năm. Khóa 41, chương trình chất lượng cao đã tổ chức được 20 lớp với khoảng 1.000 sinh viên đăng ký theo học.

(2) *Xây dựng thành công chương trình đào tạo theo hướng quốc tế hóa.*

UEH đã xây dựng thành công chương trình đào tạo tiên tiến với tiêu chí dạy những gì những trường đại học hàng đầu trên thế giới đang dạy. Chương trình tiên tiến đã được triển khai cho bậc cao học từ năm 2015 và triển khai cho bậc đại học từ năm 2016.

(3) *Xây dựng các chương trình mới phù hợp với nhu cầu xã hội.*

UEH đã luôn đi sát nhu cầu xã hội để xây dựng, triển khai các chương trình đào tạo mới. Trường xây dựng mới chương trình đào tạo tiến sĩ chuyên ngành Kinh tế chính trị; các chương trình cao học: Kinh tế và quản trị lĩnh vực sức khỏe, Chính sách công, Kinh tế phát triển (Thẩm định giá) và Luật kinh doanh,...; các chương trình đại học gồm: ngành Kinh doanh quốc tế, Marketing, Thuế, Kiểm toán và chuyên ngành Kế toán công, MIS; Tiếng Anh thương mại (ngành Ngôn ngữ Anh),...

(4) *Triển khai chương trình đào tạo bằng tiếng Anh.*

Viện đào tạo quốc tế (ISB) đã triển khai các chương trình đào tạo bằng tiếng Anh ở cả bậc đại học, cao học và tiến sĩ. Đây sẽ là tiền đề cho các khoa, viện trong trường mở các lớp đào tạo bằng tiếng Anh ở những chuyên ngành thế mạnh của mình.

(5) *Hoàn thành xây dựng chuẩn đầu ra đối với sinh viên đại học chính quy.*

UEH đã triển khai tốt việc áp dụng chuẩn đầu ra (nhất là chuẩn Toeic) cho sinh viên từ khóa 34 đại học chính quy.

(6) *Triển khai kiểm định chương trình đào tạo.*

UEH đã triển khai thực hiện tự đánh giá trong kiểm định chất lượng chương trình đào tạo chuyên ngành Ngân hàng, theo bộ tiêu chuẩn kiểm định chất lượng của AUN. Hiện trường đang tiếp tục thực hiện kiểm định AUN thêm hai chuyên ngành là Quản trị kinh doanh và Kế toán.

1.2. Lĩnh vực nghiên cứu khoa học

Giai đoạn 2011 – 2015, UEH quan tâm nhiều hơn đến hoạt động nghiên cứu khoa học. Nhà trường đã xây dựng và thực hiện nhiều chính sách nhằm khuyến khích nghiên cứu khoa học của giáo viên và sinh viên. Nhờ vậy, giai đoạn vừa qua hoạt động nghiên cứu khoa học của UEH đã có nhiều tiến triển tốt.

(1) *Tổ chức các hoạt động bồi dưỡng về phương pháp nghiên cứu cho giảng viên.*

UEH đã tổ chức nhiều lớp học, hội thảo về phương pháp nghiên cứu (định lượng và định tính), cách viết đề cương nghiên cứu, các vấn đề về công bố bài cáo trên tạp chí quốc tế,... Các hoạt động này đã giúp nâng cao năng lực nghiên cứu cho đội ngũ giảng viên và nhà nghiên cứu của UEH.

(2) *Chủ trì tổ chức thành công nhiều hội thảo quốc tế.*

UEH đã phối hợp với các tổ chức World Bank, IMF, ADB và các trường đại học ở Hoa Kỳ, Úc, New Zealand và châu Âu để tổ chức các hội thảo, seminar tại Trường.

(3) *Chủ trì tổ chức các buổi tọa đàm, tham vấn về chính sách quản lý kinh tế của Việt Nam.*

UEH đã ký kết phối hợp trong dài hạn là đầu mối tổ chức các hoạt động nghiên cứu, hội thảo, tọa đàm, trao đổi tại khu vực phía Nam với Ban Kinh tế Trung ương. Một số hội nghị đã được tổ chức thành công như Hội nghị “Tham vấn

chuyên gia về tình hình kinh tế - xã hội Việt Nam năm 2013 và kế hoạch 2014”, Hội thảo “Chủ trương, chính sách mới thu hút các nguồn lực bên ngoài”,....

(4) *Tăng số lượng các bài báo công bố quốc tế.*

Số lượng bài báo công bố trên các tạp chí uy tín quốc tế tăng hàng năm (năm 2014 UEH có 16 bài).

(5) *Hoạt động nghiên cứu khoa học sinh viên phát triển.*

Nhiều đề tài nghiên cứu khoa học sinh viên của UEH đạt giải thưởng cao như Tài năng khoa học trẻ cấp Bộ, Eureka cấp Thành phố,...

1.3. Hoạt động hợp tác quốc tế

Thời gian qua, UEH đã tăng cường hợp tác trong lĩnh vực đào tạo với các trường đại học nước ngoài uy tín. Công tác hợp tác quốc tế cũng có những đổi mới, chú trọng trao đổi và chia sẻ kiến thức cũng như nguồn lực trên tinh thần bình đẳng và hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau.

(1) *Tổ chức thêm nhiều chương trình liên kết đào tạo.*

Bên cạnh những chương trình hợp tác uy tín đang được tiếp tục triển khai, viện ISB đã tổ chức được nhiều chương trình liên kết đào tạo với các trường đại học uy tín của Mỹ, Anh và Úc. Các chương trình này đã thu hút được đông đảo sinh viên tham gia.

(2) *Đẩy mạnh hoạt động trao đổi sinh viên.*

UEH đã ký kết văn bản hợp tác trao đổi sinh viên với nhiều trường trên thế giới như Đại học Chosun, Đại học Incheon (Hàn Quốc), Đại học Rotterdam (Hà Lan), Đại học Kaohsiung, Đại học Leader (Đài Loan), UC Irvine, UC Riverside (Hoa Kỳ), Đại học Capilano (Canada), Singapore Polytechnic,...

1.4. Hoạt động quản trị Nhà trường

UEH đã đẩy mạnh việc đổi mới công tác quản trị nhà trường nhằm tăng cường sự hội nhập và tiếp cận với nền giáo dục – nghiên cứu của thế giới. Nhà trường tiến hành phân cấp cho các khoa, viện nhằm phát huy tốt nhất tiềm lực về nghiên cứu, giảng dạy của các đơn vị. UEH cũng tích cực triển khai áp dụng công nghệ thông tin trong công tác quản trị nhà trường. Thời gian qua, UEH đã thực hiện các chương trình dưới đây.

(1) *Xây dựng và trình Thủ tướng phê duyệt thành công đề án tự chủ.*

Lãnh đạo Nhà trường đã quyết tâm xây dựng và kiên trì thuyết phục để trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt đề án tự chủ của UEH. Kết quả là đề án này đã được Thủ tướng Chính phủ ký quyết định phê duyệt vào đầu năm 2015.

(2) *Xây dựng thành công văn hóa UEH.*

Nhà trường đã hoàn thành xây dựng và triển khai văn hóa UEH từ năm 2012. Đến nay, văn hóa UEH đã đi vào thực tế hoạt động hàng ngày của tất cả mọi hoạt động của Trường.

(3) *Xây dựng thành công hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008.*

(4) *Tổ chức thành công hội nghị viên chức không giữ chức vụ “GOOD TO GREAT”.*

Thông qua hội nghị này, lãnh đạo Nhà trường đã thực hiện tốt công tác truyền thông về những đổi mới của UEH và tạo ra sự quyết tâm thực hiện đổi mới trong mỗi viên chức.

(5) *Tổ chức các lớp nâng cao năng lực tiếng Anh cho đội ngũ CBVC Trường.*

UEH đã tổ chức nhiều lớp tiếng Anh khác nhau để giúp đội ngũ CBVC nâng cao năng lực tiếng Anh. Từ đó, các CBVC sẽ cảm thấy dễ thích nghi với định hướng đổi mới của Nhà trường.

(6) *Xây dựng, triển khai và hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá thi đua theo hướng định lượng.*

Nhà trường đã tổ chức xây dựng, triển khai và từng bước hoàn thiện bộ tiêu chí đánh giá thi đua rõ ràng. Từ đó, giúp tất cả các CBVC có định hướng phấn đấu cụ thể. Đồng thời, bộ tiêu chí này cũng giúp cho việc đánh giá được rõ ràng hơn.

(7) *Hoạt động quản lý tài chính ngày càng hiệu quả.*

Hoạt động quản lý tài chính ngày càng minh bạch hơn. Trường đã xây dựng được chiến lược tài chính 5 năm (giai đoạn 2011-2015). Công tác thanh toán thu nhập được cải tiến theo hướng hiệu quả hơn cho các CBCV. Hoạt động quản lý chi tiêu trong Trường cũng được chặt chẽ và hiệu quả hơn.

(8) *Hoàn thành đề án “Quy hoạch tổng thể cơ sở vật chất Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh đến năm 2020”.*

Đề án quy hoạch tổng thể dài hạn cơ sở vật chất sẽ giúp cho UEH có kế hoạch sử dụng và phát triển cơ sở vật chất toàn diện hơn, đáp ứng yêu cầu của một môi trường đào tạo – nghiên cứu theo chuẩn quốc tế.

2. Phân tích SWOT

2.1. Các điểm mạnh chính (S)

(1) *Uy tín thương hiệu cao.*

UEH là trường trọng điểm quốc gia. UEH là một trong hai trường tốt nhất về lĩnh vực kinh tế - quản trị tại Việt Nam. Do đó, UEH dễ dàng thu hút sinh viên giỏi, giảng viên chất lượng cao đến làm việc và thu hút được các đối tác đến hợp tác.

(2) *Mối quan hệ tốt với nhiều trường uy tín trên thế giới.*

UEH là một trường nổi tiếng, nhờ đó nhiều trường quốc tế sẵn sàng hợp tác với UEH trong đào tạo. Thời gian qua, UEH đã hợp tác với nhiều trường đại học ở châu Mỹ, châu Âu, châu Úc, châu Á trong lĩnh vực đào tạo và chia sẻ nguồn tài liệu phục vụ nghiên cứu – giảng dạy.

(3) *Chất lượng đội ngũ giảng viên cao so với các trường trong nước.*

Số lượng GS, PGS và TS thuộc loại đông nhất trong các trường khối kinh tế. Khoảng 150 GV được đào tạo ở nước ngoài, đủ năng lực giảng dạy bằng tiếng Anh và thực hiện các nghiên cứu khoa học theo chuẩn quốc tế.

(4) *Quy mô đào tạo lớn.*

Về lĩnh vực kinh tế - quản trị, UEH có số lượng sinh viên theo học đông nhất Việt Nam. Ngoài các sinh viên ở khu vực phía nam, gần đây rất nhiều sinh viên phía bắc và miền trung lựa chọn UEH thay vì học ở các trường phía bắc.

(5) *Chất lượng tuyển sinh đầu vào cao.*

Hiện tại, số thí sinh được tuyển ở bậc đại học chính quy hàng năm của UEH đang nằm trong số khoảng từ 13-15% thí sinh có điểm cao nhất đối với khối ngành xét tuyển.

(6) *Chương trình đào tạo tốt so với các trường trong nước.*

Thời gian qua, UEH đã tích cực đổi mới chương trình, nội dung đào tạo tiên tiến để từng bước quốc tế hóa và đưa chất lượng chương trình đào tạo ngang tầm với chương trình của các trường uy tín trên thế giới. Các chương trình tiên tiến đã và đang được triển khai cho bậc đại học, cao học và tiến sĩ. UEH cũng đổi mới về phương pháp nghiên cứu và giảng dạy theo hướng hiện đại.

UEH tăng cường cung cấp các chương trình đào tạo bằng tiếng Anh.

UEH đã xác định quốc tế hóa thông qua kiểm định các chương trình đào tạo để được các trường nước ngoài công nhận. Hiện UEH đã hoàn thành kiểm định AUN chương trình đào tạo chuyên ngành Ngân hàng và đang tiến hành kiểm định chương trình đào tạo chuyên ngành Quản trị kinh doanh, kế toán.

(7) *Nhiều ngành học phù hợp với nhu cầu xã hội.*

UEH là trường có nhiều ngành học khác nhau đáp ứng nhu cầu xã hội. Ngoài ra Trường thường xuyên nghiên cứu nhu cầu xã hội để đưa ra những ngành học mới. UEH cũng có nhiều chương trình hợp tác quốc tế với nhiều trường khác nhau.

(8) *Nguồn lực tài chính tốt.*

UEH có đông đảo sinh viên tham gia theo học tạo nguồn thu lớn về học phí. Ngoài ra, UEH còn có các nguồn thu đa dạng, phong phú khác. UEH có thể dễ dàng vay ngân hàng để đầu tư phát triển.

(9) *Vị trí địa lý thuận lợi.*

Các cơ sở đào tạo hiện hữu đều nằm ở trung tâm hoặc gần trung tâm thành phố. Cơ sở A ở trung tâm thành phố là thuận lợi cho UEH trong việc tổ chức các chương trình đào tạo cao cấp, chương trình hợp tác quốc tế. Ngoài ra, UEH có cơ sở Nam Sài Gòn sẽ được phát triển thành một trụ sở hiện đại phục vụ đào tạo – nghiên cứu

(10) *Lãnh đạo có tầm nhìn, nhiệt huyết.*

Lãnh đạo trường đã nhanh chóng định hướng cho sự phát triển của UEH phù hợp với xu thế hội nhập và đổi mới trong đào tạo – nghiên cứu. Sự đồng lòng và quyết tâm cao của lãnh đạo đã giúp cho UEH có những thay đổi tích cực, mạnh mẽ trong đào tạo – nghiên cứu.

(11) *Hoạt động quản trị nhà trường ngày càng hiệu quả.*

Thời gian qua, công tác quản trị nhà trường của UEH đang được cải tiến và từng bước đổi mới để hội nhập và phù hợp với định hướng phát triển của UEH. Nhờ đó, hiệu quả của công tác quản trị nhà trường cũng được nâng cao.

(12) *Có mối quan hệ tốt với cơ quan, đoàn thể và cựu sinh viên.*

UEH có mối quan hệ chặt chẽ với các bộ ngành và các địa phương. UEH có nhiều chương trình hợp tác về đào tạo – nghiên cứu với các cơ quan này. UEH cũng có mối quan hệ tốt với các hiệp hội, các doanh nghiệp thông qua các hoạt động tư

vấn, đào tạo và cung cấp nhân lực. Ngoài ra, với mạng lưới cựu sinh viên rộng khắp, nhiều người đang giữ vị trí quan trọng tại các địa phương và doanh nghiệp giúp cho UEH tăng cường được mối quan hệ với các cơ quan, doanh nghiệp.

2.2. Các điểm yếu chính (W)

(1) Cơ sở vật chất còn hạn chế.

Cơ sở vật chất phân tán và chưa đáp ứng được yêu cầu đào tạo - nghiên cứu. Trong 05 năm tới, điểm yếu này chưa thể khắc phục được.

(2) Chương trình và nội dung đào tạo còn nhiều hạn chế so với chương trình, nội dung đào tạo của các trường uy tín trên thế giới

Thời gian qua UEH đã đổi mới chương trình, nội dung đào tạo theo hướng quốc tế hóa. Tuy nhiên, UEH cần nhiều thời gian và nỗ lực lớn để có được chương trình, nội dung đào tạo theo chuẩn quốc tế.

(3) Tài liệu phục vụ nghiên cứu, học tập và giảng dạy còn nghèo nàn.

Thời gian qua, UEH đã nỗ lực tìm kiếm các nguồn tài liệu mới, cập nhật và tình hình đã được cải thiện. Tuy nhiên, nguồn tài liệu còn nghèo nàn chưa đáp ứng được yêu cầu đào tạo – nghiên cứu theo chuẩn quốc tế.

(4) Một bộ phận giảng viên chưa đáp ứng được yêu cầu về giảng dạy – nghiên cứu theo định hướng mới.

Nhiều giảng viên bị hạn chế về ngoại ngữ, phương pháp giảng dạy và phương pháp nghiên cứu. Năng lực tiếng Anh yếu ảnh hưởng lớn đến khả năng cập nhật kiến thức và khả năng nghiên cứu. Ngoài ra, rất nhiều giảng viên chưa tích cực trong nghiên cứu và trong việc đổi mới về tư duy, kiến thức, phương pháp.

Tỷ lệ giảng viên tham gia nghiên cứu còn ít. Số lượng giảng viên tham gia NCKH và công bố kết quả nghiên cứu trên các tạp chí chuyên ngành, hoàn thành đề tài khoa học các cấp và có bài tham gia hội thảo được xuất bản còn thấp (32% trong năm 2011; 35% trong năm 2012; 42% trong năm 2013 và 48% trong năm 2014).

Ngoài ra, đội ngũ giảng viên lớn tuổi nhưng tiếng Anh hạn chế và ít tham gia nghiên cứu khoa học chiếm tỷ trọng tương đối lớn. Đây là điểm yếu ảnh hưởng lớn đến quá trình đổi mới đào tạo và nghiên cứu ở các đơn vị thuộc UEH.

(5) Tỷ lệ tiến sĩ còn ít (khoảng 32%) so với chuẩn mực xếp hạng phân tầng và so với các trường đại học nước ngoài.

(6) *Chất lượng dịch vụ phục vụ nghiên cứu - đào tạo chưa tốt.*

Chất lượng dịch vụ chưa tốt là do cơ sở vật chất, đội ngũ nhân viên và một số yếu tố khác. Năng lực nhân viên phục vụ còn hạn chế. Nhiều nhân viên chưa có kiến thức, kỹ năng phù hợp và tinh thần thái độ phục vụ chưa cao.

(7) *Hoạt động nghiên cứu khoa học còn hạn chế.*

Nhiều giảng viên chưa tích cực tham gia nghiên cứu khoa học. Chất lượng nghiên cứu khoa học cũng chưa cao. Số bài báo của giảng viên UEH công bố trên tạp chí khoa học trong nước còn thấp (năm 2012: 38; năm 2013: 74; năm 2014: 139). Số lượng các bài báo công bố quốc tế còn ít (năm 2012: 7; năm 2013: 13; năm 2014: 16).

(8) *Ngân sách cho hoạt động nghiên cứu còn rất hạn chế.*

Mặc dù những năm gần đây UEH đã có cố gắng nâng cao kinh phí cho hoạt động nghiên cứu khoa học (khoảng 3 tỷ đồng năm 2015). Tuy nhiên, mức này vẫn còn thấp so với yêu cầu của một trường đại học nghiên cứu (khoảng 12 tỷ đồng/năm với mức bình quân 800 USD/GV/năm; 15-17 tỷ đồng/năm với mức bình quân 1.000 USD/giáo viên/năm).

(9) *Tỷ lệ sinh viên trên một giảng viên còn cao.*

So với tiêu chuẩn của trường định hướng nghiên cứu tỷ lệ này của UEH còn cao.

2.3. Các cơ hội chính (O)

(1) *Chủ trương đổi mới giáo dục – đào tạo của Nhà nước.*

Cải cách giáo dục đào tạo của chính phủ mở đường cho đổi mới của UEH. Chính phủ đang đẩy mạnh đổi mới giáo dục – đào tạo theo hướng tiếp cận với các nền giáo dục – đào tạo tiên tiến của thế giới. Đây là cơ sở cho UEH đổi mới. Ngoài ra, Bộ Giáo dục và Đào tạo cũng đã tiến hành phân cấp mạnh cho trường và cho UEH tự chủ hoạt động.

(2) *Hội nhập mở ra cơ hội hợp tác quốc tế trong đào tạo - nghiên cứu.*

Việt Nam đang đẩy mạnh hội nhập với thế giới, tạo cơ hội cho UEH tăng cường hợp tác với các trường uy tín trên thế giới về đào tạo – nghiên cứu, chia sẻ tài liệu. UEH có cơ hội gửi giảng viên đi học tập – nghiên cứu, chia sẻ kinh nghiệm ở các trường uy tín trên thế giới.

(3) *Nguồn nhân lực chất lượng cao ngày càng nhiều.*

Ngày càng nhiều sinh viên tốt nghiệp ở các trường danh tiếng về nước. Với thương hiệu của mình, UEH có thuận lợi lớn trong việc thu hút người giỏi về trường.

(4) *Nhu cầu đào tạo lớn.*

Dân số đông và truyền thống hiếu học của người Việt Nam tạo ra nhu cầu lớn về đào tạo. Tâm lý coi trọng bằng cấp của người Việt Nam cũng góp phần làm tăng nhu cầu đào tạo, nhất là bậc cao học và tiến sĩ.

Xu thế nhiều học sinh phía bắc và miền trung chọn các trường ở phía nam cũng góp phần làm tăng nhu cầu đào tạo của UEH.

(5) *Nhu cầu về kiến thức quản lý kinh tế hiện đại cao*

Những người tốt nghiệp không thuộc ngành kinh tế - quản trị kinh doanh rất đông đảo và rất nhiều trong số họ muốn học hỏi về quản lý kinh tế. Thêm nữa, đổi mới và hội nhập mạnh mẽ khiến cho nhu cầu cập nhật kiến thức, nâng cao kỹ năng của người lao động tăng cao.

(6) *Nhu cầu hợp tác nghiên cứu ứng dụng của các địa phương, doanh nghiệp là rất lớn*

Các cơ quan, doanh nghiệp ở phía nam rất quan tâm đến việc ứng dụng thực tiễn. Vì vậy, đây là cơ hội cho UEH phối hợp triển khai các đề tài nghiên cứu ứng dụng với các cơ quan, doanh nghiệp ở khu vực phía nam.

(7) *Sự hỗ trợ, ủng hộ của các cơ quan bộ ngành và địa phương lớn.*

Do mối quan hệ tốt, UEH rất được các cơ quan bộ ngành và địa phương ủng hộ trong việc thiết lập cơ sở, tổ chức các khóa học giúp bồi dưỡng, nâng cao kiến thức về kinh tế, quản trị và luật cho các cán bộ, doanh nghiệp trên địa bàn. Đây là yếu tố thuận lợi giúp UEH có thể dễ dàng khảo sát nhu cầu thực tế để mở các ngành học, phát triển và điều chỉnh chương trình, nội dung môn học theo sát nhu cầu thực tế.

(8) *Nhu cầu học kinh tế - quản trị bằng tiếng Anh và theo chương trình quốc tế tăng cao.*

Xu hướng hội nhập dẫn đến nhu cầu được đào tạo theo chuẩn quốc tế (chất lượng, chương trình và ngôn ngữ) của người dân tăng cao. Người học hướng đến các chương trình học được quốc tế công nhận, có thể tiếp tục theo học hoặc làm việc ở

nhiều nơi trên thế giới. Vì vậy, xu hướng muốn theo học các chương trình kinh tế - quản trị bằng tiếng Anh hoặc các chương trình quốc tế sẽ tăng cao.

2.4. Các thách thức chính (T)

(1) Cạnh tranh gay gắt từ các trường trong và ngoài nước.

Các trường đại học đào tạo cùng lĩnh vực kinh tế - quản trị tại Việt Nam đang ngày một hoàn thiện và cạnh tranh với UEH ở cả các bậc đào tạo đại học, thạc sĩ và tiến sĩ. Bên cạnh đó, xu hướng mở cửa lĩnh vực đào tạo đại học sẽ dẫn đến việc các trường đại học uy tín trên thế giới mở trường tại Việt Nam (trường Đại học Việt - Đức, trường Đại học Việt – Nhật, trường Đại học FulBright,...). Những trường đại học này tạo nên hai áp lực cạnh tranh với UEH: (1) Thu hút nhân lực giỏi của UEH dẫn đến hiện tượng chảy máu chất xám; (2) Thu hút các thí sinh giỏi tiềm năng của UEH.

(2) Nguy cơ bị bắt chước từ các đối thủ cạnh tranh.

UEH là đơn vị luôn đi đầu trong đổi mới. Vì vậy các trường cùng khối ngành với UEH tại phía nam thường xem UEH là một hình mẫu để bắt chước. Từ đó dẫn đến các ý tưởng của UEH (phương pháp làm việc, chương trình đào tạo, tài liệu tham khảo) rất nhanh chóng bị các đối thủ cạnh tranh bắt chước. Điều này đặt ra một thách thức cho UEH là phải rất quyết tâm, triển khai nhanh các ý tưởng mới của mình vào thực tế.

(3) Các quy định về quản lý giáo dục tại Việt Nam chưa phù hợp.

Các trường đại học tại Việt Nam phải chịu sự quản lý khá chặt chẽ từ các quy định quản lý của Nhà nước (mức thu học phí, chương trình khung, tuyển sinh, quy mô đào tạo,...) dẫn đến kém linh hoạt trong đổi mới hoạt động. Ý tưởng đổi mới hoạt động của các trường đại học thường phải xin thực hiện rất khó khăn và tốn nhiều thời gian.

(4) Cơ cấu chi phí của xã hội cho hoạt động nghiên cứu thấp.

Mức độ quan tâm và đầu tư cho các hoạt động nghiên cứu khoa học tại Việt Nam chưa cao. Các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu là thuộc loại nhỏ và vừa nên chưa có sự chú trọng đến phát triển dài hạn. Vì vậy, ở Việt Nam chưa có thị trường khoa học công nghệ, từ đó dẫn đến việc tìm nguồn kinh phí tài trợ cho hoạt động nghiên cứu rất khó khăn.

(5) *Đóng góp của người dân cho các hoạt động cộng đồng (đào tạo) chưa cao.*

Tâm lý của người Việt Nam là nỗ lực làm việc để dành cho con cháu sau này. Vì vậy, những người giàu tại Việt Nam chưa có thói quen tài trợ, hiến một phần hoặc toàn bộ tài sản của mình để giúp phát triển cộng đồng. Do đó, việc huy động các nguồn tài trợ cho đào tạo – nghiên cứu từ các tổ chức, cá nhân ở Việt Nam sẽ rất khó khăn.

(6) *Tâm lý sinh ngoại của người học.*

Những người có thu nhập cao ở Việt Nam thường có xu hướng muốn bản thân hoặc cho con em của mình đi du học ở nước ngoài. Tâm lý đi học ở nước ngoài là sẽ giỏi hơn học ở Việt Nam dẫn đến việc một số trường chất lượng chưa cao ở nước ngoài có thể cạnh tranh thu hút các thí sinh tiềm năng của UEH.

(7) *Khả năng tiếng Anh của thí sinh trúng tuyển đầu vào chưa tốt.*

Hiện nay, trừ một số học sinh ở TP.HCM và những trường trung tâm của các tỉnh, đa số các thí sinh trúng tuyển còn lại có khả năng tiếng Anh chưa tốt, dẫn đến khó khăn trong việc tổ chức học bằng tiếng Anh tại UEH.

(8) *Một bộ phận người học chỉ quan tâm đến bằng cấp mà không quan tâm đến chất lượng.*

Do có nhiều cơ quan, doanh nghiệp chưa nhận thức đầy đủ về chất lượng đào tạo của người học mà chỉ xem bằng cấp là điều kiện thủ tục để tuyển dụng, bố trí công việc, trả lương và thăng tiến của người lao động. Từ đó dẫn đến người học chỉ muốn chọn học ở những trường ít bị áp lực trong tuyển sinh đầu vào và dễ dãi trong quá trình đào tạo. Điều này sẽ tạo nên sự cạnh tranh về nguồn tuyển sinh đối với UEH.

Phụ lục 02

ĐỀ XUẤT CÁC BƯỚC XÂY DỰNG THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

Để biến chiến lược thành kế hoạch hành động với các chỉ tiêu đo lường cụ thể, UEH có thể triển khai bằng cách xây dựng thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC). Quá trình triển khai gồm 05 giai đoạn với 10 bước như sau:

1. Giai đoạn 1 – Chuẩn bị

Bước 1: Thành lập nhóm xây dựng BSC.

Thành phần của nhóm xây dựng BSC sẽ bao gồm các chuyên gia có kinh nghiệm về xây dựng BSC và KPIs. Nhóm này sẽ chủ trì việc phối hợp với các đơn vị để xây dựng BSC.

2. Giai đoạn 2 – Xác định cấu trúc đo lường

Bước 2: Nhận diện các mối quan hệ.

Nhóm xây dựng BSC thực hiện vòng trao đổi đầu tiên. Trong bước này, nhóm triển khai tiến hành khảo sát và phỏng vấn lãnh đạo Nhà trường, lãnh đạo các đơn vị để thực hiện các nhiệm vụ sau:

- (1) Xác định mối quan hệ giữa tất cả các đơn vị, phòng ban của UEH;
- (2) Xác định mối quan hệ với tất cả các đối tượng hữu quan của UEH (ứng viên tiềm năng, sinh viên hiện tại, tổ chức/cá nhân muốn cập nhật kiến thức, gia đình, cựu sinh viên, người sử dụng lao động, đồng nghiệp ở các trường khác, chính phủ, cộng đồng địa phương, nhà tài trợ, đại biểu quốc hội, công chúng, khoa/viện trong UEH, CBVC của UEH).
- (3) Xác định các đồng hồ hiển thị (dịch vụ cung cấp, dạy và học, tài trợ và nghiên cứu, nơi làm việc, sự thỏa mãn trong công việc, tài chính,...).
- (4) Xác định các khía cạnh của BSC (đối tượng hữu quan, đổi mới và học tập, quản lý học thuật, quá trình nội bộ,...).
- (5) Xác định bản đồ chiến lược của UEH.

3. Giai đoạn 3 - Xây dựng sự đồng thuận về các mục tiêu chiến lược

Bước 3: Thực hiện vòng trao đổi thứ hai.

Nhóm xây dựng BSC chuẩn bị các tài liệu cần thiết về thẻ điểm cân bằng, tài liệu về chiến lược và cung cấp cho các nhà quản trị của UEH. Nhóm triển khai cũng phải thu thập đầy đủ các thông tin về môi trường giáo dục đào tạo liên quan.

Tiến hành phỏng vấn các nhà quản trị của UEH. Đối tượng phỏng vấn được mở rộng gồm các thầy cô trong Ban Giám hiệu (BGH), lãnh đạo các đơn vị, các giảng viên từ trường bộ môn trở lên. Quá trình nhóm xây dựng BSC cần làm các việc: giải thích các câu hỏi về BSC, chiến lược của UEH (nếu có); thu thập các ý tưởng về đầu vào của BSC, cách chuyển chiến lược thành mục tiêu, các thước đo cho thẻ điểm.

Bước 4: Tổng hợp thông tin.

Sau khi thu thập các thông tin ở bước thứ 3, nhóm xây dựng BSC sẽ tiến hành thảo luận về các thông tin thu thập được. Từ đó, tập hợp thành một danh sách các mục tiêu và các thước đo để chuẩn bị cho cuộc họp với Ban Giám hiệu (BGH) và lãnh đạo các phòng ban.

Bước 5: Họp với BGH và lãnh đạo các đơn vị.

Nhóm xây dựng BSC sẽ chủ trì cuộc họp để thảo luận về các mục tiêu, các thước đo của mỗi đơn vị. Nhóm triển khai trình bày các mục tiêu đề xuất, thứ tự xếp hạng của chúng, kèm theo các nhận xét thu thập được trong quá trình đi phỏng vấn. Tiếp đó, lãnh đạo Nhà trường (BGH và lãnh đạo các đơn vị) sẽ cùng nhóm triển khai thảo luận. Cuối cùng, cuộc họp tiến hành lựa chọn ra từ 3-4 mục tiêu cho mỗi khía cạnh của BSC.

4. Giai đoạn 4 - Lựa chọn và thiết kế thước đo

Bước 6: Họp nhóm xây dựng BSC.

Các cuộc họp này nhằm thực hiện các việc sau: (1) chỉnh cách diễn đạt mục tiêu chiến lược dựa trên những ý tưởng thu thập được từ cuộc họp với lãnh đạo UEH ở

bước 5; (2) Xác định các thước đo cho mỗi mục tiêu; (3) với mỗi thước đo, xác định các nguồn thông tin cần thiết và các hành động cần thực hiện để có những thông tin này; (4) với mỗi khía cạnh, xác định mối liên hệ chủ chốt giữa các thước đo; (5) xác định mối liên hệ giữa các khía cạnh trong BSC; (6) xác định mỗi thước đo sẽ ảnh hưởng đến những thước đo khác như thế nào.

Bước 7: Họp với BGH và lãnh đạo các đơn vị lần hai.

Trước khi tiến hành cuộc họp, nhóm xây dựng BSC cần thống nhất với BGH sẽ chia các lãnh đạo Nhà trường tham gia vào các nhóm theo từng viễn cảnh. Tại cuộc họp, chính các lãnh đạo nhà trường sẽ là những người trình bày về các mục tiêu và thước đo trong mỗi viễn cảnh. Sau đó, nhóm xây dựng BSC và lãnh đạo UEH sẽ cùng thảo luận về các mục tiêu và các thước đo cho từng viễn cảnh. Kết quả cuối cùng mong muốn đạt được của bước này phác thảo ra được quyền sách mỏng truyền đạt các ý tưởng cũng như nội dung của BSC đến mọi nhân viên của UEH.

5. Giai đoạn 5 - Xây dựng kế hoạch triển khai

Bước 8: Xây dựng kế hoạch triển khai.

Tiến hành thành lập nhóm triển khai thực hiện BSC. Thành phần của nhóm có thể có lãnh đạo và các thành viên chủ chốt của nhóm xây dựng BSC trước đây, cùng với lãnh đạo nhà trường và lãnh đạo các đơn vị. Nhóm này sẽ tiến hành thiết lập các chỉ tiêu mở rộng và phát triển một kế hoạch triển khai thể điểm.

Bước 9: Họp với BGH và lãnh đạo các đơn vị lần ba.

Lãnh đạo UEH sẽ họp lần cuối để đạt được sự đồng thuận về tầm nhìn, các mục tiêu và các thước đo. Cuộc họp cũng xác định các chương trình hành động sơ bộ để đạt đến mục tiêu.

Bước 10: Hoàn chỉnh kế hoạch triển khai.

Trong bước này, nhóm triển khai BSC cần xem xét mức độ tích hợp của kế hoạch với hệ thống quản lý của Nhà trường để có những điều chỉnh kịp thời trước khi triển khai chính thức.