

Số: 1600/QĐ-QPAN

Hà Nội, ngày 10 tháng 10 năm 2025

QUYẾT ĐỊNH

Về việc ban hành Chiến lược phát triển Trung tâm Giáo dục Quốc phòng và An ninh, Đại học Quốc gia Hà Nội đến năm 2035, tầm nhìn 2045

Căn cứ Quyết định số 97/QĐ-TCCB ngày 02 tháng 3 năm 2004 của Giám đốc Đại học Quốc gia Hà Nội (ĐHQGHN) về việc thành lập Trung tâm Giáo dục Quốc phòng trực thuộc ĐHQGHN; Quyết định số 2333/QĐ-ĐHQGHN ngày 24 tháng 7 năm 2017 của Giám đốc ĐHQGHN về việc đổi tên Trung tâm Giáo dục Quốc phòng - An ninh;

Căn cứ Quyết định số 3117/QĐ-ĐHQGHN ngày 09 tháng 8 năm 2017 của Giám đốc ĐHQGHN về việc ban hành Quy định về Tổ chức và hoạt động của Trung tâm Giáo dục Quốc phòng và An ninh (Trung tâm);

*Căn cứ vào Biên bản cuộc họp Đảng ủy Trung tâm ngày 08 tháng 10 năm 2025;
Theo đề nghị Trưởng Phòng Hành chính – Tổng hợp,*

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Ban hành kèm theo Quyết định này Chiến lược phát triển Trung tâm Giáo dục Quốc phòng và An ninh, Đại học Quốc gia Hà Nội đến năm 2035, tầm nhìn 2045.

Điều 2. Quyết định này có hiệu lực kể từ ngày ký và thay thế Quyết định số 375/QĐ-QPAN ngày 19 tháng 7 năm 2018 của Giám đốc Trung tâm

Điều 3. Trưởng các đơn vị trực thuộc Trung tâm; các tổ chức đoàn thể trong Trung tâm; viên chức, sĩ quan biệt phái và người lao động trong Trung tâm và các đơn vị có liên quan chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này./.

Nơi nhận:

- Như Điều 3 (để t/h);
- Đảng ủy (để b/c);
- Các Phó Giám đốc (để c/đ);
- Lưu: VT, HCTC, T12.

GIÁM ĐỐC

Nguyễn Đức Đăng

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRUNG TÂM GIÁO DỤC QUỐC PHÒNG VÀ AN NINH



CHIẾN LƯỢC
PHÁT TRIỂN TRUNG TÂM GIÁO DỤC QUỐC PHÒNG VÀ AN NINH
ĐẾN NĂM 2030, TẦM NHÌN 2045

Hà Nội, tháng 10 năm 2025

CHIẾN LƯỢC
PHÁT TRIỂN TRUNG TÂM GIÁO DỤC QUỐC PHÒNG VÀ AN NINH
ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI ĐẾN NĂM 2035, TẦM NHÌN 2045

*(Ban hành kèm theo Quyết định số 1600/QĐ-QPAN
ngày 10 tháng 10 năm 2025 của Giám đốc Trung tâm)*

I. MỞ ĐẦU

1.1. Bối cảnh và sự cần thiết

1.1.1. Bối cảnh chung

Trước bối cảnh thế giới và khu vực trong giai đoạn hiện nay và những năm tiếp theo có nhiều diễn biến phức tạp, khó lường. Xu thế toàn cầu hóa, hội nhập quốc tế và cách mạng công nghiệp lần thứ tư vừa tạo ra những cơ hội to lớn, vừa đặt ra nhiều thách thức mới đối với nhiệm vụ bảo vệ Tổ quốc. Các vấn đề an ninh phi truyền thống ngày càng gia tăng, tác động trực tiếp đến yêu cầu củng cố nền quốc phòng toàn dân và thế trận an ninh nhân dân.

Trong nước, công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa, chuyển đổi số quốc gia và thực hiện Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2021 - 2030, tầm nhìn 2045 đòi hỏi nguồn nhân lực có bản lĩnh chính trị vững vàng, trình độ chuyên môn cao, ý thức quốc phòng và an ninh (QP&AN) sâu sắc. Vì vậy, giáo dục quốc phòng và an ninh (GDQP&AN) trong các cơ sở giáo dục đại học giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc hình thành năng lực, phẩm chất công dân, đáp ứng yêu cầu bảo vệ Tổ quốc trong tình hình mới.

Đại học Quốc gia Hà Nội (ĐHQGHN) là trung tâm đào tạo, nghiên cứu khoa học và chuyển giao tri thức hàng đầu của cả nước, giữ vai trò nòng cốt, đầu tàu trong hệ thống giáo dục đại học Việt Nam. Với vị thế đại học đa ngành, đa lĩnh vực, ĐHQGHN không chỉ góp phần cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao, mà còn dẫn dắt đổi mới sáng tạo, hội nhập quốc tế và phục vụ phát triển bền vững đất nước.

1.1.2. Vai trò của Trung tâm Giáo dục Quốc phòng và An ninh

Trung tâm Giáo dục Quốc phòng và An ninh (Trung tâm) là đơn vị đào tạo trực thuộc ĐHQGHN, thực hiện nhiệm vụ GDQP&AN cho học sinh, sinh viên ĐHQGHN và các cơ sở giáo dục đại học theo phân luồng của Bộ Quốc phòng. Trong những năm qua, Trung tâm đã góp phần quan trọng vào việc nâng cao chất lượng và chuẩn hóa công tác GDQP&AN; đảm bảo 100% sinh viên được ăn ở, học

tập, rèn luyện tập trung theo chương trình khung của Bộ Giáo dục và Đào tạo (GD&ĐT) và quy định của Bộ Quốc phòng.

Tuy nhiên, trước yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục, đào tạo nói chung và GDQP&AN nói riêng trong tình hình mới, sự phát triển nhanh của khoa học, công nghệ và nhu cầu hội nhập quốc tế, Trung tâm cần có chiến lược phát triển dài hạn, đồng bộ và khả thi nhằm phát triển nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng đào tạo, đẩy mạnh nghiên cứu khoa học, hiện đại hóa cơ sở vật chất, qua đó khẳng định vị thế và uy tín trong hệ thống trung tâm GDQP&AN của cả nước.

1.1.3. Sự cần thiết xây dựng Chiến lược

- Xác định rõ quan điểm, mục tiêu, định hướng và giải pháp chủ yếu phát triển Trung tâm trong trung và dài hạn.

- Là cơ sở cho việc lập kế hoạch, phân bổ nguồn lực, triển khai các chương trình, dự án ưu tiên.

- Đáp ứng yêu cầu quản lý nhà nước, các quy định pháp luật về GDQP&AN và chất lượng công tác giáo dục và đào tạo của ĐHQGHN.

- Bảo đảm sự gắn kết giữa nhiệm vụ GDQP&AN với chiến lược phát triển của ĐHQGHN, của ngành và chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

1.2. Căn cứ pháp lý

- Luật số 30/2013/QH13 ngày 19 tháng 6 năm 2013 về GDQP&AN.

- Luật Giáo dục đại học ngày 18 tháng 6 năm 2012 và Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học ban hành ngày 19 tháng 11 năm 2018;

- Luật Giáo dục số 43/2019/QH14 ngày 14 tháng 6 năm 2019;

- Luật số 98/2025/QH15 ngày 27 tháng 6 năm 2025 sửa đổi, bổ sung một số điều của 11 luật về quân sự, quốc phòng;

- Nghị định số 13/2014/NĐ-CP ngày 25 tháng 02 năm 2014 quy định chi tiết và biện pháp thi hành Luật GDQP&AN.

- Nghị định số 139/2020/NĐ-CP ngày 27 tháng 11 năm 2020 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 13/2014/NĐ-CP;

- Quyết định số 161/QĐ-TTg ngày 20 tháng 01 năm 2015 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt quy hoạch tổng thể hệ thống trung tâm GDQP&AN;

- Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30 tháng 12 năm 2019 của Chính phủ quy định chi tiết hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học;

- Nghị quyết số 44-NQ/TW ngày 24 tháng 11 năm 2023 của Ban Chấp hành Trung ương về Chiến lược bảo vệ Tổ quốc trong tình hình mới;

- Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22 tháng 12 năm 2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia;
- Nghị quyết số 71-NQ/TW ngày 22 tháng 8 năm 2025 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo;
- Quyết định số 1573/QĐ-TTg ngày 11 tháng 12 năm 2023 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt quy hoạch hệ thống trung tâm GDQPAN thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2045;
- Quyết định số 666/QĐ-TTg ngày 26 tháng 3 năm 2025 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt kế hoạch thực hiện quy hoạch hệ thống trung tâm GDQPAN;
- Quyết định số 10/QĐ-TTg ngày 19 tháng 4 năm 2025 của Thủ tướng Chính phủ Quy định về thành lập, tổ chức, hoạt động của trung tâm GDQP&AN;
- Quyết định số 800/QĐ-ĐHQGHN ngày 29 tháng 3 năm 2021 của Giám đốc ĐHQGHN về ban hành Chiến lược phát triển ĐHQGHN đến năm 2030, tầm nhìn 2045;
- Quyết định số 286/QĐ- ĐHQGHN ngày 29 tháng 3 năm 2021 của Giám đốc ĐHQGHN về việc ban hành Chiến lược khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo của ĐHQGHN giai đoạn 2021-2030;
- Các văn bản chỉ đạo của Hội đồng GDQP&AN Trung ương, Bộ Quốc phòng, Bộ Giáo dục và Đào tạo, ĐHQGHN về công tác GDQP&AN;
- Căn cứ thực tiễn hoạt động của Trung tâm.

1.3. Phạm vi và đối tượng áp dụng

- Phạm vi áp dụng: áp dụng cho toàn bộ hoạt động của Trung tâm, bao gồm đào tạo, quản lý người học, nghiên cứu khoa học, quản lý tổ chức, nhân sự, cơ sở vật chất, tài chính và các hoạt động hỗ trợ, phục vụ, dịch vụ.
- Đối tượng áp dụng: viên chức, sĩ quan biệt phái, người lao động (VC, SQBP, NLD), người học, các đơn vị liên kết, đối tác tham gia hợp tác với Trung tâm.

II. PHÂN TÍCH HIỆN TRẠNG

2.1. Khái quát về Trung tâm

Trung tâm được thành lập theo Quyết định số 97/QĐ-TCCB ngày 02/3/2004 của Giám đốc ĐHQGHN, là đơn vị đào tạo trực thuộc ĐHQGHN, có tư cách pháp nhân, có tài khoản và con dấu riêng, hoạt động theo cơ chế tự đảm bảo chi thường xuyên, có chức năng, nhiệm vụ GDQP&AN cho học sinh, sinh viên ĐHQGHN, các đơn vị liên kết theo phân luồng của Bộ Quốc phòng và các nhiệm vụ khác được ĐHQGHN giao.

Chức năng, nhiệm vụ chủ yếu:

- Tổ chức giảng dạy môn học GDQP&AN theo chương trình khung của Bộ

Giáo dục và Đào tạo, bồi dưỡng kiến thức QPAN cho đối tượng 4 trong ĐHQGHN

- Quản lý người học trong thời gian học tập tập trung tại Trung tâm.
- Nghiên cứu khoa học và ứng dụng trong lĩnh vực GDQP&AN.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do ĐHQGHN và cơ quan có thẩm quyền giao.

Cơ cấu tổ chức gồm:

- Ban Giám đốc.
- 02 phòng chức năng: Phòng Hành chính - Tổng hợp; Phòng Đào tạo và Quản lý người học;
- 02 Khoa đào tạo: Khoa Chính trị; Khoa Quân sự.

2.2. Kết quả đạt được

Trong giai đoạn 2015 - 2025, Trung tâm đã đạt được nhiều kết quả tích cực:

2.2.1. Tổ chức và nhân sự

- Cơ cấu tổ chức: tinh gọn, hoạt động hiệu quả, đúng tinh thần Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017 của Ban chấp hành Trung ương khóa XII.

- Đội ngũ giảng viên: trình độ chuyên môn vững vàng, đạt chuẩn theo quy định; tỷ lệ giảng viên có trình độ sau đại học đạt trên 83%; tỷ lệ giảng viên là sĩ quan quân đội chiếm gần 70%

- Cán bộ quản lý: đủ về số lượng, có kinh nghiệm, từng đảm nhiệm các vị trí trong môi trường quân đội và giáo dục.

2.2.2. Công tác đào tạo và quản lý người học

- Đảm bảo 100% người học các đơn vị liên kết được học GDQP&AN theo đúng kế hoạch, đảm bảo an toàn tuyệt đối.

- Nội dung chương trình: bám sát chương trình khung, có bổ sung tăng cường các hoạt động ngoại khoá, bổ trợ theo hướng giáo dục toàn diện, phát triển ý thức công dân cho người học, phù hợp với tình hình thực tiễn với yêu cầu chất lượng của Trung tâm và ĐHQGHN.

- Hình thức tổ chức thực hiện: tuân thủ đúng quy định hiện hành, trong đó tổ chức quản lý, học tập, rèn luyện, sinh hoạt tập trung tại Trung tâm cho người học.

- Tỷ lệ người học hoàn thành chương trình môn học luôn đạt trên 99%, trong đó tỷ lệ khá, giỏi đạt trên 55%.

2.2.3. Nghiên cứu khoa học

- Đề tài/nhiệm vụ nghiên cứu khoa học: trung bình 3 - 5 đề tài/nhiệm vụ cấp cơ sở mỗi năm; có 01 đề tài cấp ĐHQGHN về lĩnh vực GDQP&AN.

- Công bố khoa học: có nhiều bài báo khoa học được đăng trên tạp chí khoa học trong nước. Có sự gia tăng mạnh trong 05 năm gần đây, tối thiểu 01 bài/giảng viên/năm.

- Biên soạn, xuất bản sách: chủ trì và tham gia biên soạn hàng chục sách giáo khoa, tài liệu tham khảo phục vụ giảng dạy và nghiên cứu.

2.2.4. Cơ sở vật chất, trang thiết bị

- Cơ sở vật chất: có hệ thống giảng đường, nhà ở sinh viên, thao trường, bãi tập, phòng học chuyên dùng cơ bản đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ.

- Trang thiết bị: có hệ thống máy tính, máy chiếu, âm thanh, máy bắn tập điện tử, mô hình khí tài, v.v, cơ bản đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ.

- Chuyển đổi số: đang tích cực triển khai số hóa học liệu và xây dựng hệ thống quản lý đào tạo, quản trị đơn vị trực tuyến.

2.2.5. Hợp tác và hội nhập

- Tuân thủ đúng quy định liên kết đào tạo theo phân luồng của Bộ Quốc phòng.

- Đã triển khai liên kết với gần 20 trường trung học phổ thông trên địa bàn thành phố Hà Nội để tổ chức hoạt động trải nghiệm cho học sinh, chiếm tỷ lệ 5-7% thời gian đào tạo của Trung tâm.

- Các đơn vị liên kết đào tạo, cơ quan chức năng và ĐHQGHN đánh giá cao.

2.3. Tồn tại, hạn chế

- Về nguồn nhân lực:

- + Số lượng giảng viên còn thiếu, chưa đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ.

- + Tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ còn thấp.

- + Trình độ ngoại ngữ, khả năng ứng dụng công nghệ trong công việc còn nhiều hạn chế.

- Về nghiên cứu khoa học:

- + Số lượng đề tài cấp ĐHQGHN, cấp bộ và công bố khoa học trên các tạp chí khoa học uy tín trong và ngoài nước còn hạn chế.

- + Chưa có nhóm nghiên cứu chuyên sâu về GDQP&AN.

- Về quản trị:

- + Cơ chế tự chủ: còn hạn chế, chưa đồng bộ, chưa thực sự phát huy được nội lực của đơn vị.

- + Quy trình quản lý: vận hành theo chuyển đổi số ở mức độ thấp.

- Về cơ sở vật chất:

- + Một số hạng mục công trình xuống cấp, chưa đáp ứng yêu cầu về quy mô và chất lượng đào tạo.

- + Trang thiết bị mô phỏng, ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT) còn hạn chế, chưa đáp ứng được thực tiễn.

2.4. Cơ hội và thách thức từ môi trường bên ngoài

- Cơ hội:

+ Sự quan tâm và đầu tư của Nhà nước đối với GDQP&AN và sự quan tâm, đầu tư của ĐHQGHN cho Trung tâm.

+ Chiến lược chuyển đổi số quốc gia, Nghị quyết 71-NQ/TW của Bộ Chính trị về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo; vị thế, uy tín của ĐHQGHN.

+ Quy mô đào tạo của các cơ sở giáo dục đại học ngày càng tăng.

- Thách thức:

+ Yêu cầu ngày càng cao về công tác giáo dục đào tạo nói chung và GDQP&AN nói riêng.

+ Cạnh tranh về chất lượng đào tạo giữa các trung tâm GDQP&AN và quyết định phân luồng liên kết của Bộ Quốc phòng.

+ Nguồn lực tài chính công hạn chế, trong khi yêu cầu đầu tư lớn, đặc biệt là chủ trương miễn giảm học phí GDQP&AN cho người học.

III. PHÂN TÍCH SWOT

3.1. Mục tiêu phân tích SWOT

- Xác định đầy đủ các điểm mạnh và điểm yếu của Trung tâm trong giai đoạn hiện tại.

- Nhận diện các cơ hội và thách thức từ môi trường bên ngoài.

- Làm cơ sở khoa học để xây dựng các phương án, định hướng và giải pháp chiến lược phù hợp đến năm 2035, tầm nhìn 2045.

3.2. Ma trận SWOT

	Có lợi	Bất lợi
	S (Mạnh)	W (Yếu)
Từ bên trong	- Vị thế, uy tín: trực thuộc ĐHQGHN. - Đội ngũ: giảng viên >82% sau đại học, đúng chuyên ngành, giàu kinh nghiệm. - Cơ sở vật chất: tương đối đồng bộ, có thao trường, bãi tập lớn. - Đào tạo: sinh viên hoàn thành môn học đạt >99%, an toàn tuyệt đối; có bề dày kinh nghiệm trong huấn	- Đội ngũ: thiếu về số lượng, cơ cấu chưa thật phù hợp. - Tỷ lệ tiến sĩ thấp (13,5%); ngoại ngữ, CNTT của giảng viên còn hạn chế. - Cơ sở vật chất: nhiều hạng mục xuống cấp, chưa đồng bộ. - Quản trị số, tự chủ tài chính chưa đồng bộ. - Chưa có nhóm nghiên cứu mạnh,

	Có lợi	Bất lợi
	luyện, quản lý và rèn luyện người học. - Nghiên cứu khoa học: tăng cả về số lượng và chất lượng nghiên cứu. - Hợp tác: bền chặt, hiệu quả với các đơn vị liên kết, nhiều trường phổ thông, trường quân đội và đơn vị cử sĩ quan biệt phái.	số lượng công bố trên các tạp chí uy tín trong và ngoài nước còn ít. - Trụ sở chưa ổn định.
Từ bên ngoài	O (Cơ hội) - Chính sách, đầu tư của Nhà nước và ĐHQGHN. - Chiến lược chuyển đổi số quốc gia, NQ 71-NQ/TW. - Vị thế, uy tín ĐHQGHN tạo lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ. - Nhu cầu GDQP&AN tăng theo quy mô đào tạo đại học và thực tiễn đặt ra. - Xu thế hội nhập, mở rộng hợp tác quốc tế.	T (Thách thức) - Yêu cầu chuẩn hóa ngày càng cao. - Thiếu nhân lực trình độ cao, chưa có cơ chế thu hút và phát huy nhân tài. - Cạnh tranh giữa các trung tâm GDQP&AN; phân luồng của Bộ Quốc phòng dễ biến động. - Ngân sách công hạn chế, học phí GDQP&AN có xu hướng miễn/giảm gây áp lực tăng nguồn thu. - Nhu cầu đầu tư lớn về CSVC và chuyển đổi số. - Chuyển đổi số chậm để tụt hậu, giảm sức cạnh tranh.

3.3. Định hướng chiến lược

3.3.1. Chiến lược SO (sử dụng điểm mạnh nội bộ để tận dụng cơ hội)

- Phát huy uy tín, vị thế ĐHQGHN để tăng phân luồng liên kết đào tạo, đồng thời mở rộng hợp tác liên kết giáo dục trải nghiệm cho học sinh các trường trung học phổ thông.

- Phát huy đội ngũ có kinh nghiệm, cơ sở vật chất hiện có để triển khai các chương trình GDQP&AN tích hợp giáo dục toàn diện theo hướng phát triển ý thức công dân cho người học.

- Đầu tư nâng cấp hệ thống cơ sở vật chất, hạ tầng CNTT theo định hướng chuyển đổi số, gắn đào tạo với mô phỏng thực tế ảo.

- Đẩy mạnh nghiên cứu khoa học, liên kết với các cơ sở giáo dục đại học, trung tâm GDQP&AN, trường sĩ quan để xây dựng nhóm nghiên cứu.

3.3.2. Chiến lược WO (khắc phục điểm yếu bằng cách tận dụng cơ hội)

- Tận dụng các chính sách của Nhà nước và ĐHQGHN để tăng tỷ lệ tiến sĩ, đào tạo giảng viên trẻ, bồi dưỡng trình độ CNTT, ngoại ngữ cho đội ngũ.
- Đề xuất ĐHQGHN và cơ quan có thẩm quyền đầu tư bổ sung dự án QGHN-04, hạ tầng CNTT, bổ sung trang thiết bị và xây dựng phòng học hiện đại.
- Tham gia các dự án chuyển đổi số giáo dục để hoàn thiện quản trị số.
- Tổ chức các khóa bồi dưỡng về CNTT và triển khai các ứng dụng thực tế.

3.3.3. Chiến lược ST (phát huy điểm mạnh để đối phó với thách thức)

- Sử dụng uy tín và chất lượng đào tạo của Trung tâm và ĐHQGHN để duy trì lợi thế cạnh tranh và phát triển.
- Kết hợp kinh nghiệm quản lý, huấn luyện để nâng cao chuẩn hóa đào tạo, gắn với giáo dục toàn diện để đáp ứng yêu cầu mới.
- Huy động nguồn lực từ hợp tác liên kết (các trường đại học, cao đẳng, trung học phổ thông, quân đội) để bù đắp hạn chế ngân sách.
- Đẩy mạnh nghiên cứu ứng dụng, gắn kết chặt chẽ với nhu cầu thực tiễn QP&AN.
- Tích cực tham gia mạng lưới GDQP&AN để chia sẻ nguồn lực, kinh nghiệm, nâng cao vị thế.

3.3.4. Chiến lược WT (giảm thiểu điểm yếu và tránh rủi ro từ thách thức)

- Xây dựng kế hoạch bồi dưỡng nhân lực toàn diện (chuyên môn, công nghệ, ngoại ngữ; tăng tỷ lệ tiến sĩ; có cơ chế tuyển dụng và phát huy nhân tài).
- Lập lộ trình cải tạo, hiện đại hoá đồng bộ cơ sở vật chất, đầu tư trang thiết bị dạy học, ưu tiên các hạng mục phục vụ trực tiếp đào tạo.
- Hoàn thiện quy chế quản trị nội bộ, tăng tính minh bạch và tự chủ bền vững.
- Tích cực tìm kiếm các nguồn hợp tác giáo dục, nghiên cứu, dịch vụ để tăng thu sự nghiệp.
- Chủ động đổi mới mô hình quản trị để thích ứng nhanh, hiệu quả với biến động phân luồng liên kết và chính sách.

IV. QUAN ĐIỂM, TẦM NHÌN, MỤC TIÊU

4.1. Quan điểm phát triển

- (1) Giáo dục quốc phòng và an ninh là nhiệm vụ chiến lược, lâu dài.
- (2) Phát triển Trung tâm theo hướng chuẩn hóa, nền nếp, kỷ cương, chất lượng và số hóa.
- (3) Kết hợp hài hòa giữa đào tạo và nghiên cứu khoa học.

(4) Phát triển bền vững và tự chủ.

4.2. Tầm nhìn đến năm 2045

Trở thành trung tâm GDQP&AN thông minh, chuẩn quốc gia, là mô hình kiểu mẫu của cả nước về đào tạo, nghiên cứu khoa học và liên kết đào tạo, đóng góp tích cực vào chất lượng đào tạo của ĐHQGHN và công tác GDQP&AN.

Thông minh: quản trị và đào tạo dựa trên dữ liệu số, AI, IoT.

Chuẩn quốc gia: đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn quốc gia về GDQP&AN.

Kiểu mẫu: là hình mẫu tham khảo về tổ chức, hoạt động, chất lượng cho các trung tâm GDQP&AN khác.

4.3. Mục tiêu tổng quát đến năm 2035

- Xây dựng Trung tâm đạt tiêu chuẩn hiện đại, uy tín hàng đầu của cả nước.
- Hoàn thiện đồng bộ về đội ngũ, cơ sở vật chất, chương trình, công nghệ, quản trị.
- 100% người học tại các đơn vị liên kết đạt chuẩn đầu ra về GDQP&AN.
- Tăng cường các hoạt động liên kết giáo dục trải nghiệm, đáp ứng tốt mục tiêu giáo dục toàn diện của các đơn vị liên kết.

4.4. Mục tiêu cụ thể đến năm 2035

4.4.1. Về đội ngũ

- Đảm bảo đủ số lượng giảng viên, sĩ quan quân đội biệt phái theo quy định pháp luật hiện hành.
- 100% cán bộ, giảng viên đạt chuẩn theo quy định Bộ GD&ĐT và Bộ Quốc phòng.
- 100% giảng viên có trình độ sau đại học, trong đó tiến sĩ $\geq 20\%$.
- Trên 80% giảng viên có năng lực ngoại ngữ và ứng dụng CNTT, AI ở mức đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập.

4.4.2. Về đào tạo

- 100% người học theo phân luồng được học GDQP&AN đúng kế hoạch, chất lượng cao.
- 100% người học hoàn thành chương trình môn học, trong đó $\geq 70\%$ đạt kết quả học tập và rèn luyện loại khá, giỏi.
- Trên 80% học liệu được số hóa và tích hợp vào hệ thống LMS.

4.4.3. Về nghiên cứu khoa học

- Thực hiện tối thiểu 05 đề tài khoa học cấp cơ sở/năm, 01- 02 đề tài cấp ĐHQGHN hoặc cấp Bộ.
- Công bố bình quân tối thiểu 1,5 bài báo/giảng viên/năm trên tạp chí khoa

học uy tín trong nước hoặc quốc tế.

- Xây dựng 01 nhóm nghiên cứu mạnh về GDQP&AN trong bối cảnh an ninh phi truyền thống chuyển đổi số.

4.4.4. Về hợp tác

- Gia tăng số lượng người học theo phân luồng lên khoảng 50.000 người học/năm, tương xứng với điều kiện đảm bảo chất lượng.

- Thiết lập quan hệ hợp tác tốt với 100% các đơn vị liên kết.

- Thiết lập mối quan hệ với các trung tâm GDQP&AN lớn và 2 - 3 trường sĩ quan quân đội trong thực thi các hoạt động có liên quan đến GDQP&AN.

- Tổ chức ít nhất 01 hội thảo/02 năm về GDQP&AN.

4.4.5. Về cơ sở vật chất, hậu cần, kỹ thuật

- Đảm bảo cân đối hài hoà giữa số lượng người học với các điều kiện đảm bảo chất lượng.

- Hoàn thiện đồng bộ hạ tầng CNTT, phòng ở, nhà ăn, phòng học chuyên dụng, thao trường, bãi tập.

- Triển khai hệ thống điều hành thông minh tích hợp quản trị đào tạo, nhân sự, tài chính. Trang bị hệ thống mô phỏng chiến thuật, bắn súng điện tử, thực tế ảo.

- Phát triển các nguồn lực xã hội hoá phục vụ hoạt động hỗ trợ tiện ích đáp ứng nhu cầu cấp thiết của người học.

V. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN

5.1. Nguyên tắc xây dựng chiến lược

- Tuân thủ quy định pháp luật về GDQP&AN, giáo dục, khoa học, công nghệ.

- Bám sát quan điểm và tầm nhìn đã xác định đến 2045.

- Dựa trên phân tích SWOT để lựa chọn các định hướng chiến lược tối ưu.

- Đảm bảo tính khả thi về nguồn lực, lộ trình, cơ chế thực hiện.

- Kết hợp hài hòa giữa phát triển nội lực và mở rộng hợp tác.

5.2. Các trục chiến lược chủ yếu

5.2.1. Trục 1: nâng cao chất lượng đào tạo và quản lý người học

- Cập nhật chương trình GDQP&AN gắn thực tiễn quốc phòng hiện đại với an ninh phi truyền thống và giáo dục toàn diện.

- Thực hiện chặt chẽ, nghiêm túc quy định tổ chức học tập tập trung theo mô hình quân đội tại Trung tâm.

- Tăng cường dạy học tích hợp mô phỏng, thực tế ảo, tự học trực tuyến.

- Thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị của ĐHQGHN và Bộ GD&ĐT về đào tạo,

bồi dưỡng kiến thức QP&AN cho người học.

5.2.2. Trục 2: phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

- Quy hoạch và ưu tiên đào tạo, bồi dưỡng giảng viên cơ hữu trẻ theo học sau đại học chuyên ngành GDQP&AN.

- Phối hợp với đơn vị cử sĩ quan quân đội biệt phái lựa chọn cán bộ trẻ, có năng lực, kinh nghiệm trong giảng dạy, quản lý và có thời gian công tác tối thiểu 10 năm.

- Thu hút, tuyển dụng giảng viên giỏi, có kinh nghiệm thực tiễn và năng lực nghiên cứu khoa học, từng bước hình thành đội ngũ giảng viên nòng cốt, kiểu mẫu.

- Tăng cường năng lực CNTT, khả năng ứng dụng AI và ngoại ngữ cho giảng viên, cán bộ quản lý.

5.2.3. Trục 3: hiện đại hóa cơ sở vật chất và công nghệ

- Đầu tư đồng bộ nhà ở, nhà ăn, thao trường, bãi tập, phòng học chuyên dụng.

- Triển khai hệ thống điều hành thông minh, quản trị số toàn diện.

- Xây dựng 01 nhóm nghiên cứu mạnh về GDQP&AN, đẩy mạnh các nghiên cứu ứng dụng thực tế, gắn an ninh phi truyền thống, chuyển đổi số và quản trị thông minh trong GDQP&AN.

5.2.4. Trục 4: quản trị hiệu quả và ~~tự chủ~~ bền vững

- Hoàn thiện cơ chế quản trị theo hướng minh bạch, hiệu quả.

- Kiện toàn tổ chức, nhân sự tinh gọn, hiệu quả.

- Đổi mới đánh giá theo KPIs, gắn với thu nhập và phát triển đội ngũ.

- Nâng cao năng lực quản lý, sử dụng hiệu quả nguồn lực, tạo nền tảng tự chủ bền vững.

- Đa dạng hóa nguồn thu từ dịch vụ đào tạo, nghiên cứu, hợp tác.

5.2.5. Trục 5: hợp tác và phát triển

- Tăng cường liên thông, liên kết giữa các đơn vị trong và ngoài ĐHQGHN để tổ chức nghiên cứu khoa học, chia sẻ và tối ưu hóa nguồn lực.

- Gắn kết quả hợp tác với nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu và ứng dụng thực tiễn.

5.3. Sơ đồ chiến lược tổng thể

Đầu tư vào học hỏi và phát triển → Cải thiện quy trình nội bộ → Nâng cao chất lượng đào tạo và phục vụ người học → Tạo giá trị gia tăng và hiệu quả tài chính.

5.3.1. Tầng 1: tài chính

T1. Đảm bảo cân đối thu, chi, tăng nguồn thu sự nghiệp $\geq 10\%/năm$.

T2. Huy động thành công các nguồn ngân sách không thường xuyên, tài trợ, hợp tác.

5.3.2. Tầng 2: người học

N1. Mức độ hài lòng của người học về chất lượng GDQP&AN $\geq 99\%$.

N2. Giữ ổn định và từng bước mở rộng phân luồng liên kết đào tạo; mở rộng liên kết các trường trung học để triển khai chương trình trải nghiệm kỹ năng quân sự.

5.3.3. Tầng 3: quy trình nội bộ

Q1. Cập nhật nội dung chương trình giảng dạy định kỳ 01 lần/năm.

Q2. Số hóa trên 80% học liệu, tích hợp LMS và hệ thống thực tế ảo.

Q3. Tăng 10% nội dung chương trình theo hướng giáo dục toàn diện và phát triển ý thức công dân cho người học.

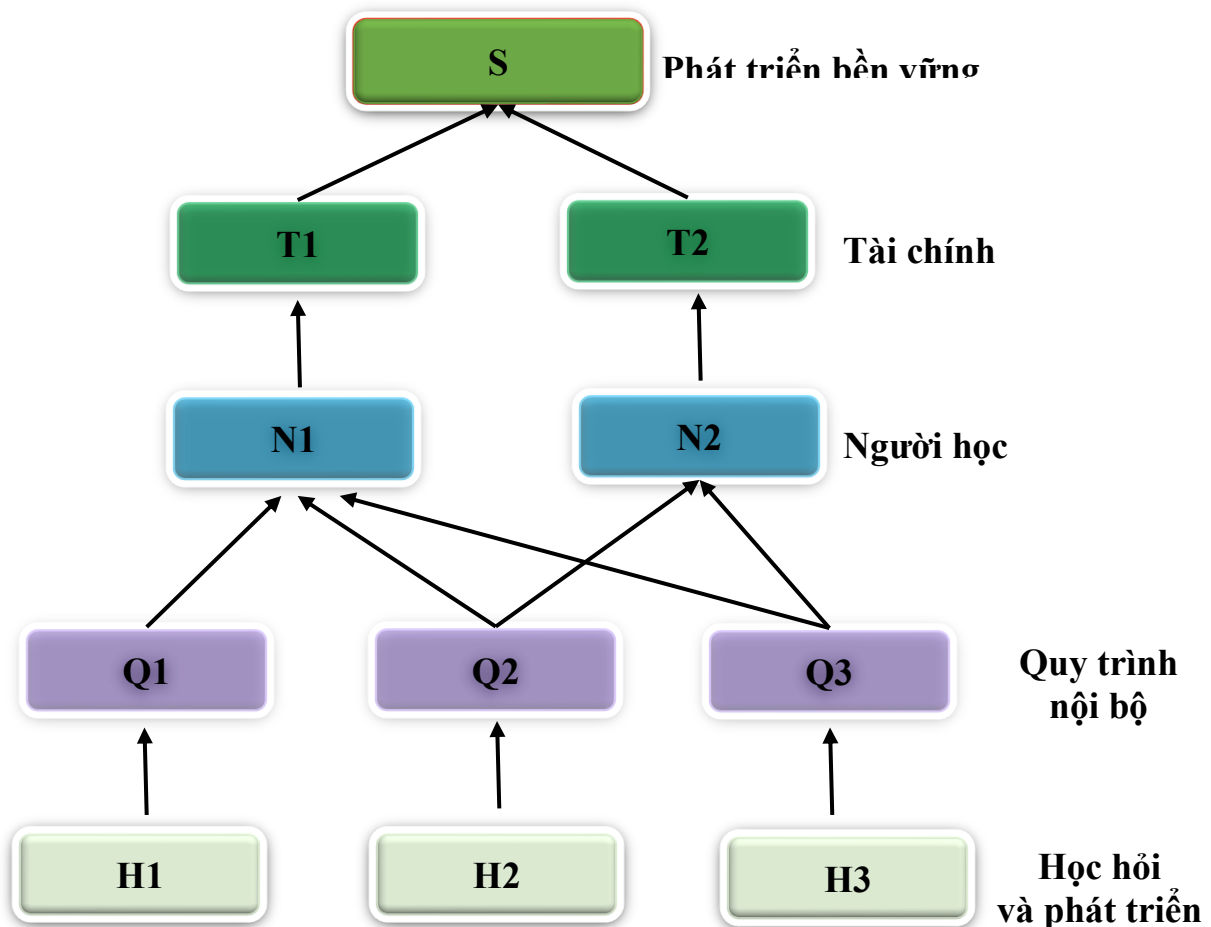
5.3.4. Tầng 4: học hỏi và phát triển

H1. 100% giảng viên có trình độ sau đại học, trong đó $\geq 20\%$ có học vị tiến sĩ.

H2. $\geq 80\%$ giảng viên đạt chuẩn ngoại ngữ và kỹ năng CNTT.

H3. Xây dựng nhóm nghiên cứu mạnh để nghiên cứu và công bố khoa học.

5.4. Biểu đồ chiến lược



VI. GIẢI PHÁP CHỦ YẾU

6.1. Nguyên tắc đề xuất giải pháp

- Tuân thủ quy định pháp luật hiện hành.
- Bám sát mục tiêu tổng quát đã xác định đến năm 2035, tầm nhìn 2045.
- Dựa trên phân tích SWOT và các trục chiến lược.
- Bảo đảm tính khả thi về nguồn lực, cơ chế, thời gian và điều kiện thực hiện.
- Tận dụng tối đa nguồn lực nội tại, huy động hợp tác, liên kết bên ngoài.

6.2. Giải pháp cho từng trục chiến lược

6.2.1. Trục 1: *Nâng cao chất lượng đào tạo và quản lý người học*

- Cập nhật nội dung chương trình: định kỳ 01 lần/năm, bảo đảm bám sát chương trình khung của Bộ GD&ĐT, đồng thời bổ sung các nội dung mới trong chỉ thị, nghị quyết của Trung ương; cơ chế, chính sách của Nhà nước, của ngành và ĐHQGHN hướng đến mục tiêu giáo dục toàn diện cho người học.

- Đổi mới phương pháp dạy học: theo hướng hiện đại, lấy người học làm trung tâm, gắn lý thuyết với thực hành và trải nghiệm, nhằm phát triển năng lực toàn diện về tri thức, kỹ năng, thái độ và ý thức công dân.

- Quản lý người học: nghiêm túc, nền nếp, sát với môi trường quân đội.
- Chuẩn hóa đánh giá đầu ra: thực hiện đánh giá kiến thức về GDQP&AN đi đôi với kiểm tra, đánh giá năng lực thực hành và ý thức kỷ luật của người học.
- Phát triển học liệu số: xây dựng thư viện số GDQP&AN với các bài giảng, tài liệu học tập, video tình huống, bài tập tương tác ...

6.2.2. Trục 2: *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao*

- Quy hoạch đội ngũ giảng viên theo hướng chuyên sâu; ưu tiên đào tạo tiến sĩ, thạc sĩ ở các cơ sở đào tạo uy tín trong và ngoài quân đội theo chương trình GDQP&AN.

- Bồi dưỡng và có cơ chế hỗ trợ đội ngũ nâng cao trình độ ngoại ngữ và CNTT, AI để nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc.

- Chính sách thu hút nhân tài: tuyển dụng, mời chuyên gia có chất lượng, uy tín, tạo môi trường thuận lợi để cán bộ phát triển bản thân, đồng thời có cơ chế chi trả thu nhập theo mức độ cống hiến.

- Phát triển kỹ năng sư phạm hiện đại: tập huấn định kỳ về phương pháp giảng dạy tích cực, quản lý học tập tập trung, tổ chức huấn luyện ngoài trời.

6.2.3. Trục 3: *Hiện đại hóa cơ sở vật chất và công nghệ*

- Cải tạo và nâng cấp cơ sở hạ tầng: giảng đường, nhà ở, nhà ăn, thao trường, bãi tập, cảnh quan môi trường.

- Đầu tư thiết bị hiện đại: hệ thống mô phỏng chiến thuật, bắn súng điện tử, mô hình học cụ mới; phòng học đa năng tích hợp VR/AR.

- Triển khai hệ thống quản trị thông minh: quản lý người học, đào tạo, nhân sự, tài chính trên nền tảng số đồng bộ.

- Đảm bảo an ninh, an toàn thông tin: thực hiện nghiêm túc các quy định bảo mật hiện hành, tạo môi trường số an toàn.

6.2.4. Trục 4: *Đẩy mạnh nghiên cứu khoa học và hợp tác*

- Xây dựng nhóm nghiên cứu mạnh về GDQP&AN, an ninh phi truyền thống, ứng dụng CNTT, AI trong các hoạt động.

- Tăng số lượng đề tài cấp bộ và ĐHQGHN: 01 đề tài/02 năm, gắn kết với thực tiễn huấn luyện, giảng dạy và quản lý người học.

- Khuyến khích viết sách, công bố khoa học: hỗ trợ kinh phí xuất bản, đăng bài trên các tạp chí uy tín trong nước và quốc tế.

- Mở rộng hợp tác: ký kết hợp tác với các học viện, trường sĩ quan, tổ chức hội thảo định kỳ.

6.2.5. Trục 5: *Quản trị hiệu quả và tự chủ bền vững*

- Hoàn thiện cơ chế tự chủ tài chính theo Luật Giáo dục đại học và các quy định liên quan, tăng nguồn thu sự nghiệp bền vững.

- Minh bạch tài chính và quản trị: áp dụng phần mềm quản lý ngân sách, kế toán, mua sắm tập trung.

- Đa dạng hóa nguồn thu: từ dịch vụ đào tạo liên kết, huấn luyện kỹ năng, hợp đồng nghiên cứu, dịch vụ phục vụ.

- Tăng cường kiểm tra, giám sát nội bộ: thiết lập hệ thống đánh giá KPI cho từng đơn vị, cá nhân.

6.3. Các giải pháp hỗ trợ đồng bộ

- *Chính sách khuyến khích sáng tạo*: khen thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, đổi mới phương pháp giảng dạy, đặc biệt là chuyển đổi số.

- *Truyền thông - thương hiệu*: xây dựng hình ảnh Trung tâm hiện đại, thân thiện, uy tín thông qua truyền thông nội bộ, mạng xã hội, sự kiện.

- *Bảo đảm an ninh, an toàn*: nâng cao năng lực ứng phó khẩn cấp, sơ cứu y tế, phòng chống thiên tai.

- *Chăm lo đời sống VC, SQBP, NLD*: chế độ phúc lợi, cơ hội phát triển bản thân, môi trường làm việc tích cực.

VII. LỘ TRÌNH THỰC HIỆN

7.1. Nguyên tắc xây dựng lộ trình

- Bám sát mục tiêu chiến lược và tầm nhìn đã xác định, bảo đảm tính nhất quán xuyên suốt các giai đoạn.
- Thực hiện theo từng bước, có ưu tiên, phù hợp với nguồn lực và điều kiện thực tế.
- Kết hợp giữa nhiệm vụ ngắn hạn và mục tiêu dài hạn, bảo đảm vừa đáp ứng yêu cầu trước mắt, vừa tạo nền tảng bền vững.
- Đồng bộ hóa với các kế hoạch chiến lược của ĐHQGHN và các văn bản chỉ đạo của Bộ Quốc phòng, Bộ GD&ĐT.

7.2. Các giai đoạn thực hiện chiến lược

Giai đoạn 1: 2026 - 2030

- *Mục tiêu trọng tâm:* hoàn thiện nền tảng phát triển, tăng cường năng lực tổ chức và nhân sự, nâng cấp cơ sở vật chất và bước đầu hiện đại hóa công tác đào tạo.
- *Nhiệm vụ chủ yếu:*
 - + Hoàn thiện bộ máy tổ chức, kiện toàn đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý và nhân sự về lĩnh vực CNTT, AI.
 - + Cập nhật nội dung chương trình theo quy định mới; thí điểm triển khai mô hình tự học kết hợp trực tuyến.
 - + Cải tạo, nâng cấp cơ sở vật chất thiết yếu: giảng đường, nhà ở, thao trường, bãi tập khu KTX số 4.
 - + Đề xuất vốn ngân sách trung hạn để nâng cấp, bổ sung các hạng mục công trình tại dự án QGHN-04, xây dựng phương án quản lý, khai thác, vận hành.
 - + Triển khai hệ thống quản trị số bước 1: quản lý đào tạo, nhân sự, tài chính trên nền tảng phần mềm đồng bộ.
 - + Xây dựng thư viện học liệu số, số hóa tối thiểu 50% nội dung học tập.
 - + Hoàn thành tiêu chuẩn về chức danh cán bộ lãnh đạo, quản lý và đào tạo, bồi dưỡng giảng viên sau đại học.
 - + Thiết lập hợp tác chuyên sâu với một số trung tâm GDQP&AN, trường đại học và trường sĩ quan.
- *Chỉ tiêu đánh giá:*
 - + $\geq 96\%$ người học hài lòng với chất lượng giáo dục, đào tạo.
 - + $\geq 50\%$ học liệu số hóa.
 - + $\geq 90\%$ giảng viên có trình độ sau đại học trong đó $\geq 15\%$ giảng viên có trình độ tiến sĩ.

Giai đoạn 2: 2031 – 2035

- *Mục tiêu trọng tâm:* hoàn thiện mô hình Trung tâm GDQP&AN hiện đại, tăng cường năng lực nghiên cứu, hợp tác và tự chủ đồng bộ.

- *Nhiệm vụ chủ yếu:*

+ Tiếp nhận và vận hành dự án QGHN-04; nâng cấp đồng bộ hệ thống cơ sở vật chất đạt chuẩn hiện đại; hoàn thiện phòng học mô phỏng, bắn súng điện tử, thực tế ảo.

+ Số hóa $\geq 80\%$ học liệu và toàn bộ quy trình quản trị.

+ Hình thành nhóm nghiên cứu mạnh với ít nhất 01 đề tài cấp ĐHQGHN, cấp bộ hoặc bài báo quốc tế/năm.

+ Mở rộng hợp tác, quy mô đào tạo đạt ≥ 50.000 người học/năm; tổ chức ít nhất 01 hội thảo quốc gia/02 năm.

+ Thực hiện cơ chế tự chủ đồng bộ.

+ Hoàn thiện chuẩn ngoại ngữ và CNTT cho 80% giảng viên.

- *Chỉ tiêu đánh giá:*

+ $\geq 98\%$ sinh viên hài lòng với chất lượng đào tạo.

+ 100% giảng viên có trình độ sau đại học, $\geq 20\%$ tiến sĩ.

+ 100% quy trình quản trị số hóa.

Giai đoạn 3: 2036 - 2045

- *Mục tiêu trọng tâm:* trở thành Trung tâm GDQP&AN thông minh, chuẩn quốc gia, mô hình kiểu mẫu của cả nước.

- *Nhiệm vụ chủ yếu:*

+ Ứng dụng AI, Big Data, IoT trong quản trị và giảng dạy.

+ Tham gia mạng lưới hợp tác quốc gia về GDQP&AN, đóng vai trò đầu tàu trong cả nước.

+ Mở rộng quy mô đào tạo đạt ≥ 50.000 người học/năm; tổ chức ít nhất 01 hội thảo quốc gia/02 năm.

+ Hoàn thiện cơ chế tự chủ đồng bộ của đơn vị sự nghiệp công lập.

+ Đạt chuẩn gia về cơ sở vật chất, phương tiện, công nghệ và chương trình đào tạo, phương pháp giảng dạy.

- *Chỉ tiêu đánh giá:*

+ $\geq 99\%$ sinh viên hài lòng với chất lượng đào tạo.

+ 100% giảng viên đạt chuẩn ngoại ngữ và CNTT; $\geq 25\%$ tiến sĩ.

+ Tự chủ đi đôi với trách nhiệm giải trình, nguồn thu hằng năm tăng $\geq 20\%$.

7.3. Bảng tổng hợp lộ trình

Giai đoạn	Mục tiêu trọng tâm	Nhiệm vụ chủ yếu	Chỉ tiêu chính
2026-2030	Hoàn thiện nền tảng, hiện đại hóa bước đầu.	Kiến tạo bộ máy; cải tạo cơ sở vật chất; số hóa 50% học liệu; hợp tác sâu rộng.	$\geq 15\%$ tiến sĩ; 50% học liệu số; 96% hài lòng.
2031-2035	Hoàn thiện mô hình hiện đại, tăng hợp tác và tự chủ.	Đồng bộ cơ sở vật chất; số hóa 80% học liệu; nhóm nghiên cứu mạnh.	$\geq 20\%$ tiến sĩ; 80% học liệu số; 98% hài lòng.
2036-2045	Trung tâm thông minh, chuẩn quốc gia.	Ứng dụng AI, IoT, Big Data.	$\geq 25\%$ tiến sĩ; 100% đạt chuẩn CNTT- NN; 99% hài lòng.

VIII. KHUNG LOGIC

8.1. Mục tiêu và ý nghĩa của khung logic

- Xác định rõ mối quan hệ nhân quả giữa mục tiêu - kết quả - hoạt động.
- Xây dựng chỉ số đo lường và nguồn kiểm chứng để đánh giá mức độ đạt được mục tiêu.
- Xác định các giả định và điều kiện tiên quyết đảm bảo thực hiện thành công chiến lược.
- Là cơ sở cho lập kế hoạch chi tiết, phân bổ nguồn lực và giám sát định kỳ.

8.2. Ma trận khung logic chiến lược

Cấp mục tiêu	Nội dung	Chỉ số đo lường	Nguồn kiểm chứng	Giả định/Điều kiện tiên quyết
Mục tiêu tổng thể	Đến năm 2035, Trung tâm đạt chuẩn hiện đại, uy tín hàng đầu; đến 2045 trở thành Trung tâm thông minh chuẩn quốc gia, mô hình kiểu mẫu của cả nước.	- Được công nhận đạt chuẩn GDQP&AN hiện đại theo tiêu chí của Bộ GD&ĐT và Bộ Quốc phòng. - Tham gia mạng lưới hợp tác quốc gia về GDQP&AN. - Tự chủ đồng bộ.	- Báo cáo đánh giá của Bộ GD&ĐT, Bộ Quốc phòng. - Biên bản/giấy chứng nhận, xếp hạng/kiểm định quốc gia. - Báo cáo tài chính hàng	- Chính sách GDQP&AN tiếp tục được Nhà nước ưu tiên. - Tình hình an ninh, chính trị ổn định. - ĐHQGHN duy trì hỗ trợ chiến lược cho

Cấp mục tiêu	Nội dung	Chỉ số đo lường	Nguồn kiểm chứng	Giả định/Điều kiện tiên quyết
			năm.	Trung tâm.
Mục tiêu cụ thể	1. Nâng cao chất lượng đào tạo. 2. Phát triển đội ngũ chất lượng cao. 3. Hiện đại hóa cơ sở vật chất. 4. Đẩy mạnh NCKH và hợp tác. 5. Quản trị hiệu quả, tự chủ bền vững.	- 100% người học học GDQP&AN đúng, đủ chương trình. - $\geq 98\%$ sinh viên hài lòng với chất lượng đào tạo. - $\geq 90\%$ giảng viên có trình độ sau ĐH, $\geq 20\%$ tiến sĩ vào 2035. - Số hóa $\geq 80\%$ học liệu vào 2035. - ≥ 01 đề tài cấp bộ/ĐHQGHN/năm.	- Báo cáo tổng kết đào tạo. - Kết quả khảo sát sinh viên. - Hồ sơ nhân sự. - Hệ thống LMS. - Báo cáo NCKH.	- Được cấp đủ kinh phí đầu tư trung hạn. - Tuyển dụng, đào tạo được nhân sự chất lượng. - Có cơ chế khuyến khích nghiên cứu và hợp tác.
Kết quả mong đợi	- Chương trình GDQP&AN cập nhật định kỳ 01 lần/năm. - 80% học liệu số hóa và tích hợp LMS. - Nhóm nghiên cứu mạnh được thành lập. - Hệ thống quản trị số vận hành toàn diện. - Cơ sở vật chất đạt chuẩn hiện đại.	- 100% học phần có học liệu điện tử. - Có ít nhất 01 nhóm nghiên cứu mạnh được công nhận. - Hệ thống ERP; LMS hoạt động ổn định. - Kiểm định đạt chuẩn hiện đại của Bộ GD&ĐT.	- Báo cáo chuyên môn. - Hồ sơ học liệu. - Quyết định công nhận nhóm nghiên cứu. - Báo cáo kiểm định.	- Đảm bảo tiến độ đầu tư và triển khai CNTT. - Hợp tác tốt với các đối tác công nghệ và giáo dục.
Hoạt động	1. Cập nhật chương trình,	- ≥ 03 lần cập nhật chương trình trong	- Hồ sơ đào tạo.	- Huy động đủ nguồn lực.

Cấp mục tiêu	Nội dung	Chỉ số đo lường	Nguồn kiểm chứng	Giả định/Điều kiện tiên quyết
chính	phương pháp giảng dạy. 2. Đào tạo, bồi dưỡng giảng viên. 3. Đầu tư, nâng cấp cơ sở vật chất. 4. Triển khai quản trị số. 5. Hợp tác, liên kết và NCKH. 6. Hoàn thiện cơ chế tự chủ tài chính và nhân sự.	giai đoạn 2025-2035. - 100% giảng viên được bồi dưỡng chuyên môn, CNTT và ngoại ngữ. - Hoàn thành các dự án đầu tư hạ tầng đúng tiến độ. - Ký kết ≥ 03 bản ghi nhớ hợp tác với trung tâm GDQP&AN, trường sĩ quan.	- Chứng chỉ bồi dưỡng. - Biên bản nghiệm thu dự án. - Biên bản ghi nhớ hợp tác.	- Sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận. - Chính sách pháp luật ổn định.

8.3. Hướng dẫn sử dụng khung logic

- *Giám sát định kỳ*: sử dụng các chỉ số đo lường (OVIs) và nguồn kiểm chứng (MoV) làm căn cứ báo cáo hằng năm.

- *Đánh giá giữa kỳ và cuối kỳ*: so sánh kết quả thực tế với chỉ tiêu đã đặt ra, xác định nguyên nhân chênh lệch, điều chỉnh kế hoạch.

- *Cập nhật khung logic*: khi có thay đổi lớn về chính sách, môi trường hoặc nguồn lực, cần điều chỉnh các chỉ tiêu và giả định.

IX. NGUỒN LỰC VÀ ĐIỀU KIỆN BẢO ĐẢM

9.1. Nguyên tắc huy động và sử dụng nguồn lực

- Tuân thủ các quy định pháp luật hiện hành, đặc biệt là Luật Ngân sách Nhà nước, Luật Quản lý, sử dụng tài sản công, Luật Khoa học và Công nghệ, Luật Giáo dục và các văn bản chuyên ngành về GDQP&AN.

- Hiệu quả, tiết kiệm, công khai, minh bạch, tránh chồng chéo, lãng phí, thất thoát.

- Đa dạng hóa nguồn lực, kết hợp nguồn từ ngân sách Nhà nước, nguồn thu sự nghiệp, tài trợ, viện trợ hợp pháp và nguồn xã hội hóa.

- Gắn với mục tiêu chiến lược, mỗi nguồn lực được phân bổ và sử dụng phải phục vụ trực tiếp cho các mục tiêu, kết quả đầu ra được xác định trong khung logic.

9.2. Nguồn lực nhân sự

9.2.1. Hiện trạng

- Tổng số cán bộ, giảng viên, nhân viên hiện tại của Trung tâm: 61 người.
- Tỷ lệ giảng viên có trình độ sau đại học 29/35 đạt 83%, trong đó tiến sĩ 5/35 đạt 14,3%.
- Cơ cấu ngạch bậc chưa cân đối, thiếu số lượng giảng viên, chưa có giảng viên chuyên sâu ở các mảng nghiên cứu và ứng dụng công nghệ trong GDQP&AN.

9.2.2. Nhu cầu đến 2035 và 2045

Đến 2035: đảm bảo đủ số lượng giảng viên tương ứng với mức tăng quy mô đào tạo (tối thiểu 50 người); 100% có học vị thạc sĩ, trong đó $\geq 20\%$ có học vị tiến sĩ; 100% giảng viên đạt chuẩn nghiệp vụ sư phạm và chứng chỉ AI.

Đến 2045: hình thành đội ngũ chuyên gia đầu ngành, $\geq 25\%$ tiến sĩ; đội ngũ cán bộ quản lý đạt chuẩn quốc gia về quản trị đại học và GDQP&AN.

9.2.3. Giải pháp bảo đảm nhân sự

- Xây dựng kế hoạch tuyển dụng, thu hút nhân tài gắn với cơ chế đãi ngộ cạnh tranh.
- Đảm bảo đủ số lượng sĩ quan quân đội biệt phái theo quy định.
- Tăng cường bồi dưỡng, đào tạo đội ngũ hiện có cả về chuyên môn, ngoại ngữ, CNTT và phương pháp sư phạm hiện đại.
- Thực hiện mời giảng đối với sĩ quan đã nghỉ hưu, chuyển ngành từ các học viện, nhà trường quân đội đáp ứng đủ yêu cầu chuẩn giảng viên.

9.3. Nguồn lực tài chính

9.3.1. Cơ cấu nguồn thu

- Ngân sách Nhà nước: được cấp có thẩm quyền cấp.
- Nguồn thu sự nghiệp: học phí, nghiên cứu, dịch vụ phục vụ.
- Nguồn xã hội hóa: tài trợ, viện trợ không hoàn lại, hợp tác.

9.3.2. Nhu cầu kinh phí

- Giai đoạn 2026 - 2035: vốn đầu tư từ ngân sách nhà nước tối thiểu 200 tỷ đồng và nguồn thu của đơn vị. Ưu tiên kinh phí đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại, hệ thống CNTT, học liệu số.

Giai đoạn 2036 - 2045: tập trung duy trì, nâng cấp, đổi mới công nghệ, triển khai các dự án hợp tác với các cơ sở giáo dục đại học và các trung tâm GDQP&AN.

9.3.3. Giải pháp huy động và quản lý tài chính

- Lập kế hoạch tài chính 5 năm và hàng năm gắn với mục tiêu chiến lược, đề xuất ĐHQGHN cấp ngân sách thường xuyên không tự chủ.
- Thực hiện cơ chế tự chủ tài chính theo Luật Giáo dục đại học, Nghị định 60/2021/NĐ-CP và các văn bản quy phạm pháp luật hiện hành.
- Tăng cường liên kết, hợp tác với các trường trung học, đơn vị dịch vụ để mở rộng nguồn thu hợp pháp.

9.4. Nguồn lực cơ sở vật chất, kỹ thuật

9.4.1. Hiện trạng

- Diện tích đất sử dụng: 53.000m², gồm khu giảng đường, thao trường, bãi tập, nhà ăn, nhà ở, kho tàng, ... (dự kiến sẽ bàn giao về ĐHQGHN năm 2030).
- Hệ thống phòng học, thao trường, mô hình học cụ đã qua nhiều năm sử dụng, cần nâng cấp đồng bộ.
- Hạ tầng CNTT chưa đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số.

9.4.2. Nhu cầu đầu tư

- Trung hạn: khai thác có hiệu quả CSVC tại khu KTX số 4, đồng thời sửa chữa, nâng cấp nhà ở, phòng học, trang thiết bị bằng nguồn kinh phí ĐHQGHN cấp và nguồn thu của đơn vị. Kinh phí ước tính khoảng 50 tỷ đồng.
- Dài hạn: tiếp nhận Dự án QGHN-04: 190.000m² (19ha), gồm khu giảng đường, thao trường, bãi tập, nhà ăn, nhà ở, kho tàng. Tiếp tục đầu tư xây dựng một số hạng mục công trình giảng đường, nhà ở, nhà ăn ..., ước tính tối thiểu 230 tỷ đồng từ vốn ngân sách không thường xuyên của Nhà nước và nguồn thu của đơn vị (dự kiến sẽ tiếp nhận và đưa vào khai thác sử dụng từ năm 2030).

9.4.3. Giải pháp bảo đảm cơ sở vật chất

- Lập dự án đầu tư trung và dài hạn, ưu tiên các hạng mục trọng điểm.
- Đề xuất Cục Dân quân Tự vệ trang cấp các hạng mục CSVC, trang thiết bị theo quy định.
- Huy động nguồn xã hội hóa cho các hạng mục bổ trợ, dịch vụ tiện ích.
- Ứng dụng công nghệ để tối ưu hóa sử dụng các nguồn lực.

9.5. Điều kiện pháp lý và cơ chế hỗ trợ

- Bám sát Chiến lược phát triển giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn 2045 của ĐHQGHN và ngành giáo dục.
- Vận dụng đầy đủ các quy định trong Luật Giáo dục, Luật GDQP&AN, Luật Quản lý, sử dụng tài sản công, Luật Ngân sách Nhà nước và văn bản hướng dẫn.

- Kiến nghị ĐHQGHN ban hành các cơ chế đặc thù về tự chủ, tài chính, nhân sự cho Trung tâm.

X. CƠ CHẾ GIÁM SÁT, ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

10.1. Mục tiêu của giám sát và đánh giá

- Bảo đảm quá trình triển khai chiến lược diễn ra đúng định hướng, mục tiêu, tiến độ và phù hợp với các quy định pháp luật.

- Kịp thời phát hiện, xử lý các khó khăn, vướng mắc phát sinh trong quá trình thực hiện.

- Tạo cơ sở khoa học và thực tiễn cho điều chỉnh chiến lược khi có biến động về bối cảnh, chính sách hoặc điều kiện thực hiện.

- Nâng cao tính minh bạch, trách nhiệm giải trình của các đơn vị, cá nhân tham gia.

10.2. Nguyên tắc giám sát và đánh giá

- Tuân thủ pháp luật: tuân thủ các văn bản quy phạm pháp luật hiện hành của Nhà nước và ĐHQGHN.

- Khách quan, minh bạch: dựa trên số liệu, minh chứng kiểm chứng được.

- Liên tục và định kỳ: kết hợp giám sát thường xuyên và đánh giá định kỳ.

- Kết hợp nội bộ và bên ngoài: giám sát nội bộ, đồng thời có đánh giá độc lập từ cơ quan chủ quản hoặc tổ chức kiểm toán/đánh giá chất lượng.

- Lấy kết quả làm trung tâm: tập trung vào các chỉ số đầu ra, kết quả và tác động đã xác định trong khung logic.

10.3. Bộ chỉ số giám sát, đánh giá

10.3.1. Chỉ số đầu vào

- Kinh phí đầu tư và chi thường xuyên theo kế hoạch.

- Số lượng, cơ cấu và trình độ nhân sự được bổ sung, đào tạo.

- Diện tích, số lượng hạng mục cơ sở vật chất được xây mới hoặc nâng cấp.

10.3.2. Chỉ số đầu ra

- Số khóa học và sinh viên tổ chức đào tạo mỗi năm.

- Tỷ lệ sinh viên hoàn thành chương trình GDQP&AN đạt yêu cầu.

- Số lượng công trình nghiên cứu khoa học, sáng kiến kỹ thuật được ứng dụng.

10.3.3. Chỉ số kết quả

- Mức độ đáp ứng chuẩn đầu ra GDQP&AN của sinh viên.

- Tỷ lệ hài lòng của người học, VC, SQBP, NLĐ, đối tác.

- Năng lực tự chủ tài chính và quản trị của Trung tâm.

10.3.4. Chỉ số tác động

- Đóng góp vào nâng cao nhận thức, trách nhiệm quốc phòng, an ninh và ý thức công dân của sinh viên.
- Vị thế, uy tín của Trung tâm trong hệ thống các trung tâm GDQP&AN.

10.4. Cơ chế giám sát

10.4.1. Giám sát nội bộ

- Đảng uỷ, Ban Giám đốc Trung tâm chỉ đạo thực hiện giám sát thường xuyên theo kế hoạch.
- Phòng Hành chính - Tổng hợp là đơn vị đầu mối giám sát thực hiện.
- Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO và phần mềm quản trị tích hợp để theo dõi tiến độ, kết quả thực hiện các hoạt động.

10.4.2. Giám sát bên ngoài

- ĐHQGHN và các bộ, ngành liên quan thực hiện kiểm tra định kỳ hằng năm và đột xuất.
- Có thể mời tổ chức kiểm toán, đánh giá độc lập trong các giai đoạn quan trọng để tư vấn giải pháp.

10.5. Cơ chế đánh giá

- *Đánh giá giữa kỳ*: thực hiện sau 5 năm triển khai chiến lược để điều chỉnh mục tiêu, giải pháp nếu cần.
- *Đánh giá cuối kỳ*: tổng kết toàn bộ giai đoạn chiến lược, so sánh kết quả đạt được với mục tiêu đã đề ra.
- *Đánh giá chuyên đề*: tiến hành khi xuất hiện vấn đề đột xuất hoặc yêu cầu của cơ quan quản lý.

10.6. Điều chỉnh Chiến lược

10.6.1. Nguyên tắc điều chỉnh

- Dựa trên kết quả giám sát, đánh giá; phân tích nguyên nhân khách quan và chủ quan.
- Phù hợp với bối cảnh mới về pháp luật, kinh tế - xã hội, khoa học công nghệ, QP&AN.

10.6.2. Quy trình điều chỉnh

- Đề xuất điều chỉnh từ đơn vị triển khai hoặc cơ quan giám sát.
- Phân tích tác động của điều chỉnh tới toàn bộ Chiến lược.
- Hội đồng Khoa học và Đào tạo của Trung tâm thẩm định.
- Tập thể lãnh đạo Trung tâm xem xét, quyết định điều chỉnh.
- Cập nhật kế hoạch, phân bổ lại nguồn lực, thông báo đến toàn thể VC, SQBP, NLD.

10.7. Cơ chế báo cáo

- *Báo cáo định kỳ*: hàng quý, 6 tháng, hàng năm các đơn vị báo cáo kết quả thực hiện.

- *Báo cáo chuyên đề*: theo yêu cầu của lãnh đạo Trung tâm hoặc khi có tình huống đặc biệt.

- *Công khai thông tin*: tóm tắt kết quả giám sát, đánh giá được công khai trên website của Trung tâm để bảo đảm tính minh bạch.