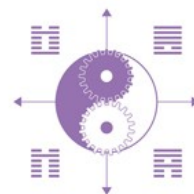


Tổ chức Đại học Pháp ngữ  
tại khu vực Châu Á-  
Thái Bình Dương

## SÁCH HƯỚNG DẪN

### Đảm bảo chất lượng

- > Chương trình đào tạo cử nhân
- > Chương trình đào tạo thạc sĩ
- > Các chương trình tương đương



*Hãy coi người chỉ cho con các nhược điểm của mình  
là người đã dẫn đường cho con đến một kho báu*

Đức Phật

Copyright © Tổ chức Đại học Pháp ngữ tại khu vực Châu Á-Thái Bình Dương và Hội nghị Hiệu trưởng các trường thành viên Tổ chức Đại học Pháp ngữ Khu vực Châu Á-Thái Bình Dương (Confrasie).

Các nước có quyền dịch, sao chép và điều chỉnh tài liệu. Cấm sao chép hoặc lấy lại một phần hay toàn bộ tài liệu dưới bất cứ hình thức nào (chép bằng máy tính, chép tay, sao chụp, ghi, lưu trữ bằng bất kỳ hình thức nào và lấy lại thông tin) các trang được ấn hành trong Sách hướng dẫn mà không xin phép tác giả.

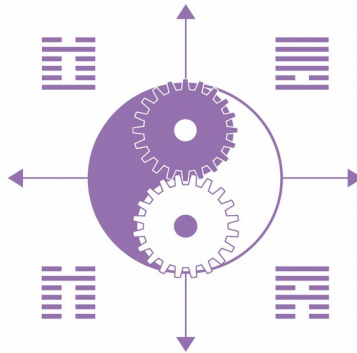
*Phát hành : Tháng 3 năm 2017*



**Khó khăn ban đầu** : thường do dự trong giai đoạn bắt đầu. Không nên do dự và thiếu quyết đoán, cũng không nên vội vàng. Dành thời gian suy nghĩ để tìm ra một chiến lược là điều nên làm nhất.



**Lắng nghe tất cả mọi người** : đối thoại với người khác theo cách tiếp cận mang tính xây dựng. Làm cho người khác hiểu được ý kiến riêng của mình đồng thời đón nhận ý kiến của người khác, từ đó tạo điều kiện cho những khác biệt này được kết hợp trong một tổng thể hài hòa vì cùng tập trung vào một mục đích. Lắng nghe mặc dù có khác biệt và xuất phát từ những khác biệt này.



**Liên minh** : sự hài hòa xuất phát từ một tổng thể những ý kiến khác nhau. Cần phải xác định một trung tâm với các yếu tố khác nhau quay xung quanh. Trung tâm này được tổ chức chính từ các yếu tố khác nhau nhưng bổ sung cho nhau, bởi vì nó có tầm nhìn cao hơn mỗi yếu tố đó.



**Tiến bộ từng bước** : những kết quả đã có phục vụ việc thực hiện các hành động hiện tại. Cần phải xác định mức độ hiệu quả của những nỗ lực đã thực hiện trong thời gian qua. Xuất phát từ những gì đã thực hiện được để xác định những thế mạnh từ đó có thể thực hiện thành công một chiến lược.

Cuốn sách tạo nên sự thay đổi

Đảm bảo chất lượng là một **tiến trình được nhà trường triển khai** nhằm kiểm soát và đảm bảo **chất lượng các hoạt động** của trường, cải thiện **hiệu quả công việc** và nâng cao **thương hiệu**. **Tiến trình** này phải thực hiện **liên tục, mức độ tăng dần** và đòi hỏi **sự tham gia của tất cả mọi người**, đặc biệt là **Ban giám hiệu nhà trường**.

Đảm bảo chất lượng cho phép nhà trường tiên lượng các **rủi ro, khó khăn**, những **rào cản** đối với việc **tăng cường chất lượng các hoạt động** của nhà trường, phân tích những khó khăn, vướng mắc đó và áp dụng các **biện pháp khắc phục và đổi mới** trong **tiến trình cải tiến liên tục**.

Đảm bảo chất lượng có thể tiến tới mục tiêu kiểm định để cấp chứng nhận đạt chuẩn dù đây không phải là điều bắt buộc.

Cuốn sách hướng dẫn này có thể là một **công cụ** giúp nhà trường và **cán bộ, giáo viên, nhân viên của trường có cách tiếp cận phù hợp**. Đây là một **công cụ hỗ trợ** mà trường có thể sử dụng tự nguyện. Trên tinh thần này, có thể áp dụng từng chương độc lập với nhau. Không cần trả lời những câu hỏi mà mình không có câu trả lời thích đáng. **Người sử dụng** cũng có toàn quyền **nhấn mạnh** đến những **tiêu chí riêng** của mình.

Các chỉ số đề xuất không bắt người sử dụng phải phân tích dữ liệu phức tạp mà hướng suy nghĩ của họ về hoạt động tự đánh giá nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động của trường trong khuôn khổ hoạt động đảm bảo chất lượng.

Cuốn sách hướng dẫn này được biên soạn dựa trên hai chuẩn quốc tế :

- **chuẩn ISO 9000** về hệ thống quản lý chất lượng : sách gồm các nguyên tắc cơ bản để hiểu và áp dụng phù hợp Chuẩn quốc tế này ;
- **chuẩn ISO 9004** về quản lý hiệu suất lâu dài một tổ chức : cách tiếp cận quản lý chất lượng đưa ra những đường hướng chỉ đạo cho các trường muốn đáp ứng chuẩn quốc tế ở mức cao hơn.

Thông tin thêm, Tổ chức tiêu chuẩn quốc tế (ISO) là một tổ chức quốc tế gồm các Tổ chức tiêu chuẩn quốc gia. Việc biên soạn các chuẩn quốc tế thường được giao cho các ủy ban kỹ thuật của ISO. Mỗi thành viên quan tâm đến một vấn đề có quyền tham gia vào ủy ban kỹ thuật thành lập riêng để nghiên cứu vấn đề đó. Các tổ chức quốc tế, chính phủ và phi chính phủ có quan hệ với ISO cũng tham gia vào các hoạt động này.

# Lời nói đầu

Cuốn sách hướng dẫn này đưa ra những định hướng chính cần thiết để xác định và tiến hành đảm bảo chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo trong một trường thành viên của CONFRASIE (Hội nghị Hiệu trưởng các trường thành viên Tổ chức Đại học Pháp ngữ khu vực Châu Á-Thái Bình Dương). Sách bao gồm nhiều giai đoạn tạo nên một quá trình đảm bảo chất lượng hoàn chỉnh, từ xác định chính sách chất lượng phục vụ chương trình đào tạo đến đánh giá kết quả thử nghiệm.

Lãnh đạo nhà trường phải xác định mức độ cam kết của trường thông qua việc xác định chính sách **chất lượng** dự định áp dụng đối với các chương trình đào tạo của trường : mục tiêu hướng tới, kết quả dự kiến và đo lường được, các nguồn lực cần thiết để đạt được kết quả.

Để làm được, cần làm rõ những đường hướng chiến lược lớn của chính sách chất lượng, lồng ghép vào chính sách chung của nhà trường (**kế hoạch phát triển**), đồng thời xác định cơ chế và kế hoạch giám sát, hỗ trợ thực hiện chính sách đảm bảo chất lượng.

Cuối cùng cần phải đảm bảo tính hiệu lực, hiệu quả, hiệu suất của các biện pháp khắc phục và đổi mới cần triển khai trong các **kế hoạch cải tiến** nhằm liên tục củng cố nhà trường và nâng cao **chất lượng các hoạt động đào tạo** trong trường. Điều này đòi hỏi phải lồng ghép một cơ chế đánh giá triển khai ngay từ khi áp dụng hoạt động đảm bảo chất lượng cho chương trình đào tạo.

Được thực hiện theo sáng kiến của văn phòng Hội nghị Hiệu trưởng các trường thành viên Tổ chức Đại học Pháp ngữ khu vực Châu Á-Thái Bình Dương (CONFRASIE), cuốn sách hướng dẫn này là kết quả làm việc tập thể, đa ngành và quốc tế trong khối Pháp ngữ với sự hỗ trợ của Văn phòng khu vực Châu Á-Thái Bình Dương của Tổ chức Đại học Pháp ngữ (AUF).

Cuốn sách hướng dẫn này được thiết kế như một công cụ sử dụng. Thông qua đó, nhóm tác giả muốn đề xuất một tài liệu tham chiếu đảm bảo chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo được các trường chấp nhận và chia sẻ, đồng thời cũng đề xuất áp dụng thử nghiệm đảm bảo chất lượng trong khuôn khổ chương trình đào tạo của các trường thành viên của Confrasio.

# Mục lục

Nguyên tắc chủ đạo để xác định chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo...	1
Mức độ trách nhiệm của các đơn vị thuộc trường.....	4
Nguồn tài liệu tham chiếu cho hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo.....	11
Triển khai chương trình tập huấn về đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo.....	16
Cơ chế tự đánh giá chất lượng các hoạt động đào tạo.....	18
Hợp phần A : Xây dựng kế hoạch phát triển.....	22
Hợp phần B : chương trình đào tạo trong các môi trường khác nhau.....	27
Hợp phần C : đặc điểm chương trình đào tạo.....	32
Hợp phần D : cơ chế theo dõi và đảm bảo thành công cho sinh viên.....	37
Hợp phần E : quản lý chương trình đào tạo.....	42
Hợp phần F : nguồn lực phục vụ chương trình đào tạo.....	47
Cơ chế hỗ trợ.....	52
Kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và cơ chế quản lý.....	59
Cơ chế giám sát và hỗ trợ quản lý hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo.....	61
Giải thích thuật ngữ.....	63

# Nguyên tắc chủ đạo để xác định chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo

Xác định **chính sách chất lượng** áp dụng cho chương trình đào tạo của một trường đòi hỏi phải tính đến các định hướng chiến lược và lâu dài trong **kế hoạch phát triển của trường** ; các định hướng được xác định theo những giai đoạn cụ thể, một số vấn đề được coi như những thách thức mà nhà trường phải vượt qua, và các mục tiêu nhà trường đề ra để thực hiện sứ mệnh của mình và những điểm khác biệt của trường, dù đó là chương trình đào tạo hay hoạt động đào tạo mà nhà trường mong muốn triển khai...



Xem  
giải thích  
thuật ngữ

Ngoài những định hướng chiến lược và lâu dài được xác định trong kế hoạch phát triển của trường, việc triển khai thực hiện đòi hỏi phải xây dựng các **kế hoạch hành động** trong đó nêu rõ mục tiêu hướng tới, những kết quả cần đạt và đo lường được, và các nguồn lực cần huy động để đạt **năng suất** cao nhất.

Chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo của một trường nhằm mục tiêu thực hiện và củng cố các yếu tố sau : **chính sách đào tạo** ; **cơ cấu các đơn vị đào tạo** và các **dự án đào tạo** trong khuôn khổ thực hiện các **kế hoạch hành động** . Điều này đòi hỏi phải xác định một cơ chế giám sát và đánh giá chất lượng hoạt động đào tạo tại các đơn vị đó : **đảm bảo chất lượng** áp dụng cho các dự án đào tạo và hoạt động **quản lý chương trình** .

Xác định và thực hiện chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo buộc nhà trường và các **đơn vị đào tạo** của trường phải đặt ra 5 câu hỏi :

- Câu hỏi 1. Các đơn vị đào tạo trong trường có **năng lực** phân tích tất cả các yếu tố liên quan đến môi trường đào tạo như thế nào ?
- Câu hỏi 2. Tất cả các cán bộ, giáo viên, nhân viên trong trường đã **tham gia** như thế nào vào hoạt động đào tạo để đảm bảo hiệu quả quản lý chất lượng ?
- Câu hỏi 3. Các định hướng chiến lược đào tạo mà nhà trường đã xác định phù hợp như thế nào với những **cơ hội và thách thức** có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện chính sách chất lượng ?
- Câu hỏi 4. Chính sách chất lượng dựa như thế nào vào những nguồn lực mà nhà trường và các đơn vị đào tạo của trường có thể huy động (nguồn nhân lực, nguồn lực tài chính, cơ sở hạ tầng, mạng lưới đối tác...) và đa dạng hóa các nguồn lực dựa trên **quan hệ đối tác** theo **logic đồng tài trợ làm đòn bẩy phát triển** ?

Câu hỏi 5. Đảm bảo chất lượng cho phép **cải thiện liên tục** các kế hoạch hành động của trường và của các đơn vị đào tạo trong trường đến mức độ nào ?

## Chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo và môi trường nhà trường

Hai quá trình đặc trưng cho hoạt động đào tạo trong khu vực hiện nay là : **xu hướng tự chủ** của các cơ sở đào tạo và nhu cầu được **công nhận về chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học** trong phạm vi quốc gia, khu vực và quốc tế thông qua những dự án do các trường triển khai. Do vậy, kế hoạch phát triển của trường nằm trong bối cảnh chuyển đổi mà ở đó những **kế hoạch được ASEAN triển khai** liên quan đến giáo dục đại học và đào tạo chính là quá trình thứ ba. Điều này đòi hỏi nhà trường phải tính đến thể mình đang có hoặc mình mong muốn đạt được trong môi trường của mình, dù là môi trường học thuật, công nghệ, cạnh tranh, văn hóa, xã hội, pháp lý hay kinh tế, dù là môi trường địa phương, quốc gia, khu vực hay quốc tế.

## Đối tượng hướng tới của chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo

Đối với một trường, điều quan trọng là phải có khả năng phân tích mức độ hài lòng của cán bộ, giáo viên, nhân viên có liên quan đến việc tổ chức các hoạt động mà nhà trường đang triển khai (**các hoạt động nội bộ**) trong khuôn khổ thực hiện các kế hoạch hành động. Chính sách chất lượng của một trường cần dựa trên **phương pháp tiếp cận có sự tham gia** của cán bộ, giáo viên, nhân viên của trường.

Một điều quan trọng nữa, đó là trường phải có khả năng phân tích mức độ hài lòng của các **bên liên quan chính** đối với các hoạt động của trường : sinh viên, giáo viên và giảng viên-nghiên cứu viên, các trường đối tác, các đối tác kinh tế-xã hội, các tổ chức phát triển, các tổ chức công quyền... Việc xác định các bên liên quan chính cho phép nhà trường và các đơn vị đào tạo trong trường xác định các mục tiêu ưu tiên trong chính sách chất lượng phục vụ chương trình đào tạo của trường, thông qua việc lồng ghép những **nhu cầu** và những **kỳ vọng ngày càng tăng** của các bên liên quan chính.

## Những mối đe dọa hay cơ hội liên quan đến việc thực hiện chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo

Tùy theo nhận định về những **rủi ro có thể dự đoán được**, những **khó khăn** và những **vướng mắc** được coi như những **mối đe dọa** có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện chính sách chất lượng, nhà trường và các đơn vị đào tạo phải dự báo và có kế hoạch áp dụng các **biện pháp khắc phục và đổi mới** nhằm tạo ra những điều kiện tốt nhất cho việc triển khai quy trình cải tiến chất lượng, qua đó nâng cao chất lượng các hoạt động đào tạo.



Nhà trường và các đơn vị đào tạo cũng phải xác định một số **cơ hội** có khả năng nâng cao chất lượng các hoạt động đào tạo được triển khai. Việc xác định này dựa trên một hệ thống giám sát kết hợp xử lý và thu thập những thông tin cụ thể : khả năng phát triển quan hệ đối tác mới, huy động công nghệ tiên tiến mới, luật mới liên quan đến một hoạt động đào tạo triển khai...

## Nguồn lực cho chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo

Nhà trường phải xác định các nguồn lực cần thiết cho chính sách chất lượng mà trường định thực hiện, cho dù đó là nguồn lực về con người, kỹ thuật, vật chất, tài chính hay cơ sở hạ tầng. Điều này đòi hỏi xác định một chiến lược tập trung vào **hiệu quả (mục tiêu hướng tới – kết quả cần đạt và đo lường được – nguồn lực cần huy động)** tùy theo các hoạt động đào tạo được triển khai, các mục tiêu hướng tới của chính sách chất lượng và các kết quả cần đạt.

Trong khuôn khổ một chiến lược hợp tác, cần ưu tiên cho việc đa dạng hóa các nguồn lực **theo một logic đồng tài trợ để làm đòn bẩy phát triển**. Tùy thuộc vào mục tiêu của từng đối tác, cần chú trọng đảm bảo **tính nhất quán của các khoản đóng góp khác nhau**, tức là tính bổ sung của các nguồn lực phục vụ cho các mục tiêu hướng tới của chính sách chất lượng và kết quả cần đạt.

## Triển khai chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo

Nhà trường lập kế hoạch các **giai đoạn chính** của hoạt động đảm bảo chất lượng. Bên cạnh những mối đe dọa và những cơ hội liên quan đến việc thực hiện chính sách chất lượng, cần phải xác định một số bước được coi là quan trọng :

- xác định mức độ trách nhiệm của các đơn vị liên quan đến hoạt động của chương trình đào tạo ;
- tổ chức tập huấn cán bộ, giáo viên, nhân viên về đảm bảo chất lượng ;
- xây dựng cơ chế tự đánh giá chất lượng các chương trình đào tạo do các đơn vị đào tạo trong trường thực hiện ;
- triển khai kế hoạch cải thiện chất lượng các chương trình đào tạo của các đơn vị đào tạo trong trường thông qua các biện pháp khắc phục và đổi mới ;
- xây dựng kế hoạch truyền thông nội bộ và đối ngoại phục vụ chính sách chất lượng của chương trình đào tạo và các kết quả đạt được ;
- xác định một cơ chế theo dõi và đánh giá chất lượng và kết quả quản lý chương trình ;
- v.v.

# Mức độ trách nhiệm của các đơn vị thuộc trường

Khi xây dựng và triển khai chính sách chất lượng cho chương trình đào tạo, cần phải xác định mức độ trách nhiệm khác nhau của các cá nhân và đơn vị trong nhà trường, dựa trên nguyên tắc mọi người **cùng tham gia** quản lý hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo. Nhà trường cần phải chỉ định một người phụ trách chỉ đạo các hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo.



**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**

Việc xác định và thực hiện các mức độ trách nhiệm buộc nhà trường và các đơn vị đào tạo của trường tự đặt ra 3 câu hỏi tiền đề :

- Câu hỏi 6. Việc **phân công vai trò cho người phụ trách** và **ban quản lý** chất lượng tạo điều kiện như thế nào cho việc triển khai và chỉ đạo công việc này ?
- Câu hỏi 7. Công tác **quản lý chất lượng** có tính đến các mục tiêu của chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo ở mỗi **cấp độ trách nhiệm** hay không ?
- Câu hỏi 8. **Cấp độ trách nhiệm** của mỗi cá nhân, đơn vị liên quan đến hoạt động đào tạo có được xác định một cách **rõ ràng** và **dễ hiểu** đối với mọi người hay không ?

## Người phụ trách đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo

Người phụ trách công tác đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo phải có kiến thức, kỹ năng và hành vi, thái độ phù hợp với công việc. Người phụ trách cũng cần nắm vững các mục tiêu của chính sách chất lượng, các kết quả cần đạt và đo lường được cũng như kế hoạch triển khai quy trình đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo.

## Phân công người phụ trách đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo

Việc phân công cho người phụ trách đảm bảo chất lượng phụ thuộc vào các mục tiêu hướng tới, kết quả cần đạt và đo lường được do chính sách chất lượng chương trình đào tạo của trường quy định. Ban giám hiệu nhà trường phải lập một danh sách đầy đủ các hoạt động mà người phụ trách cần đảm nhiệm như :

- tham gia xây dựng chính sách chất lượng chương trình đào tạo của nhà trường ;
- tham mưu để Ban giám hiệu thực hiện đầy đủ cam kết về triển khai và quản lý hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo ;
- tư vấn và đào tạo cho các đơn vị (khoa, bộ môn, phòng ban chức năng...) về hoạt động

- đảm bảo chất lượng và đảm bảo là các hoạt động này mang lại hiệu quả ;
- v.v.

Người phụ trách đảm bảo chất lượng cũng theo dõi việc tuân thủ thời hạn và hiệu quả , hiệu lực và hiệu suất thực tế của các biện pháp khắc phục và đổi mới đã được Ban giám hiệu phê duyệt. Điều này đòi hỏi triển khai các hoạt động sau :

- thực hiện giám sát các hành động, đề xuất biện pháp khắc phục, sử dụng các tài liệu tham chiếu, công cụ... và các cơ chế để đánh giá hiệu quả, hiệu lực và hiệu suất của các hoạt động đảm bảo chất lượng (gồm cả công tác quản lý) ;
- đảm bảo rằng các đơn vị liên quan đã triển khai hoạt động nâng cao chất lượng : hành động cụ thể, biện pháp khắc phục, các tài liệu tham chiếu, công cụ được sử dụng... và các cơ chế được áp dụng ;
- làm việc với Ban giám hiệu, các đơn vị và cá nhân liên quan đến hoạt động đào tạo để theo dõi việc triển khai các biện pháp khắc phục và đổi mới nhằm nâng cao chất lượng đào tạo. Hoạt động theo dõi này có thể tiến hành thông qua các bản báo cáo tổng hợp: biên bản họp Ban giám hiệu, ban quản lý, các nhóm công tác, các đánh giá được thực hiện trong khuôn khổ quy trình đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo...
- v.v.

### ***Kiến thức và kỹ năng : quản lý hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo***

- xác định các hoạt động đảm bảo chất lượng và việc quản lý chất lượng để đạt được kết quả đo lường được ;
- xây dựng nguồn tài liệu tham chiếu phục vụ công tác quản lý chất lượng ;
- xây dựng chương trình quảng bá và đào tạo nhân sự về quy trình đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo... ;
- lập danh mục, huy động và phát huy vai trò của các chuyên gia (trong và ngoài trường) để triển khai hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo ;
- triển khai chương trình quảng bá và đào tạo về quy trình đảm bảo chất lượng ;
- thông tin rõ ràng và dễ hiểu về các chiến lược và định hướng của nhà trường liên quan đến chính sách chất lượng đối với các chương trình đào tạo ;
- v.v.

### ***Hành vi, thái độ : Hành vi cần có khi hướng dẫn và điều phối hoạt động nhóm***

Người phụ trách đảm bảo chất lượng cần có một chức danh đủ quan trọng để có thể triển khai các kế hoạch hành động, áp dụng các biện pháp và công cụ cần thiết mà quy trình chất lượng yêu cầu. Người phụ trách phải có đủ quyền hạn để hướng dẫn, điều phối và điều khiển các nhóm công tác tham gia quá trình đảm bảo chất lượng. Điều này có nghĩa là Ban giám hiệu phải chỉ định một người (các thành viên của một đơn vị) có khả năng :

- điều hành và lập các nhóm công tác thực hiện đảm bảo chất lượng ;
- chỉ đạo, hướng dẫn, tập hợp và trao quyền tự chủ cho các thành viên tham gia vào quá

trình này hoặc các nhóm công tác thực hiện thí điểm đảm bảo chất lượng để các nhóm làm chủ dần quy trình ;

- hỗ trợ các đơn vị (Ban giám hiệu/khoa/bộ môn/phòng ban) của trường trong việc thực hiện các quy định liên quan đến quản lý chất lượng ;
- quản lý hiệu suất hoạt động và xác định các kỹ năng cần có đối với nhân sự hoặc các nhóm công tác hay rộng hơn nữa là các đơn vị thuộc trường : Ban giám hiệu, khoa và phòng ban ;
- điều chỉnh hoạt động quản lý phù hợp với các tình huống khác nhau : tham gia, chỉ đạo, hỗ trợ và/hoặc định hướng để đạt kết quả kỳ vọng ;
- v.v.

## Thành lập Ban quản lý chất lượng chương trình đào tạo

### Thành phần Ban quản lý



Xem  
giải thích  
thuật ngữ

Ban quản lý phải bao gồm lãnh đạo các đơn vị chủ chốt (Ban giám hiệu/khoa/bộ môn/phòng ban) tham gia vào hoạt động đảm bảo chất lượng trong nhà trường. Ban do một thành viên Ban giám hiệu chủ trì và người phụ trách đảm bảo chất lượng có thể đóng vai trò điều phối. Để thực hiện điều phối hiệu quả mọi hoạt động, Ban quản lý nên tổ chức họp định kỳ.

### Trách nhiệm của Ban quản lý



Xem  
giải thích  
thuật ngữ

Ban quản lý có trách nhiệm : khuyến khích mọi người cùng tư duy về các hoạt động để thực hiện chính sách chất lượng, quản lý và đảm bảo **hiệu quả, hiệu lực** và **hiệu suất** của các hoạt động đảm bảo chất lượng. Nhà trường cần phải :

- tạo ra một phong trào tham gia đảm bảo chất lượng thông qua tuyên truyền cho cán bộ, giáo viên, nhân viên của các đơn vị liên quan ; các thành viên của Ban quản lý đều phải có khả năng truyền thông các nội dung này ;
- có đủ đại diện cho các đơn vị chủ chốt (Ban giám hiệu/khoa/bộ môn/phòng ban) của trường có liên quan đến công tác đảm bảo chất lượng trong Ban quản lý ;
- lên kế hoạch tự đánh giá các hoạt động đào tạo tại trường, và giám sát hiệu quả, hiệu lực và hiệu suất của hoạt động quản lý ;
- xây dựng kế hoạch cải tiến các hoạt động đào tạo tại trường ; đảm bảo hiệu quả, hiệu lực và hiệu suất của các biện pháp khắc phục và đổi mới : hành động đã triển khai, chuẩn tham chiếu và công cụ đã sử dụng.

### **Kiến thức và kỹ năng : quản lý hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo**

- lên kế hoạch, định hướng, điều phối và triển khai hoạt động đảm bảo chất lượng để đạt được các kết quả đo lường được ;

- xác định các hoạt động ưu tiên, rủi ro và cơ hội liên quan trong các giai đoạn chính của quá trình thí điểm đảm bảo chất lượng ;
- phân tích tiến độ các hoạt động đảm bảo chất lượng và kết quả đạt được, định hướng lại theo các mục tiêu đã đề ra và kết quả đo lường được của chính sách chất lượng (nếu cần) ;
- xây dựng hoặc chỉ đạo xây dựng, áp dụng và giám sát việc sử dụng các nguồn tài liệu tham chiếu về quy trình đảm bảo chất lượng ;
- xây dựng kế hoạch cải tiến để không ngừng nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo, kế hoạch phải nêu rõ các mục tiêu hướng tới, kết quả cần đạt sau khi bàn bạc với tất cả các đơn vị liên quan trong trường ;
- viết báo cáo tổng hợp kết quả và/hoặc những cách làm hiệu quả thu được trong khi triển khai hoạt động đảm bảo chất lượng, phát huy và truyền thông các kinh nghiệm này qua các kênh phù hợp (chỉ số quản lý) ;
- v.v.


### **Hành vi, thái độ : Hành vi cần có khi hướng dẫn và điều phối hoạt động nhóm**

- biết cách hỗ trợ các đơn vị triển khai các biện pháp khắc phục và đổi mới hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo và có thể theo dõi hoạt động trong nhiều lĩnh vực (hậu cần, ngân sách, nhân lực, truyền thông) ;
- biết xử lý các tình huống phức tạp, sắp xếp các hoạt động theo thứ tự ưu tiên và tôn trọng hoặc yêu cầu mọi người tôn trọng thời hạn đề ra nhằm đạt được mục tiêu và kết quả đo lường được của chính sách chất lượng ;
- có thể đề xuất các biện pháp khắc phục và đổi mới cần triển khai với phương châm ưu tiên hiệu suất công việc ;
- có khả năng phân tích, tổng hợp và biên soạn văn bản để đưa ra quyết định hoặc thuyết phục người khác.

Ban giám hiệu cần tổ chức một **khóa tập huấn** về hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo dành cho các thành viên của Ban quản lý. Khóa tập huấn này cung cấp kiến thức và kỹ năng cần thiết để triển khai hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo. Có thể tính đến khả năng tổ chức một khóa tập huấn cho toàn thể đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên trong trường có tham gia vào quá trình này.

## Xác định trách nhiệm của các đơn vị thuộc trường khi tham gia hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo

### **Ban giám hiệu**

Nhà trường cần chỉ rõ **trách nhiệm** của mỗi đơn vị (Ban giám hiệu/khoa/bộ môn/phòng ban) **tham gia vào đảm bảo chất lượng**. Có thể ban hành các **quyết định phân công nhiệm vụ**  trong đó



**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**

nêu rõ nhiệm vụ của từng đơn vị. Việc xác định trách nhiệm của mỗi đơn vị phải tạo điều kiện cho công tác quản lý và tính nhất quán trong các hoạt động đảm bảo chất lượng. Điều này đòi hỏi :

- xây dựng một chính sách chất lượng cho chương trình đào tạo, cụ thể hóa chính sách thành chiến lược bao gồm : mục tiêu hướng tới, kết quả đo lường được, nguồn lực có thể huy động ;
- xác định chức năng của các đơn vị về hoạt động đảm bảo chất lượng và công tác quản lý ;
- tập hợp hoặc xây dựng các **tài liệu quy định** 📄 của trường về đảm bảo chất lượng ở mọi cấp độ trách nhiệm ;
- xuất phát từ **sơ đồ tổ chức hệ thống** của trường để thành lập **Ban quản lý** chất lượng và lập **sơ đồ chức năng** của Ban và các tổ công tác ;
- hỗ trợ các hoạt động của Ban quản lý ;
- phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện chính sách chất lượng chương trình đào tạo ;
- v.v.



**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**

## Các đơn vị đào tạo

- phân tích dự báo phát triển của đơn vị trong mối quan hệ với môi trường xung quanh, các hoạt động, giá trị cốt lõi và sứ mệnh của đơn vị ;
- tạo điều kiện để các thành viên của đơn vị tham gia thực hiện chính sách chất lượng chương trình đào tạo và vận dụng phương pháp mọi người cùng tham gia trong công tác quản lý chất lượng ;
- tham gia vào quá trình đảm bảo chất lượng và hỗ trợ người phụ trách đảm bảo chất lượng trong việc đưa ra các quyết định của mình ;
- tham gia vào công tác quản lý chất lượng chương trình đào tạo để mọi thành viên của đơn vị đều hiểu rõ về quy trình chất lượng ;
- tham mưu và tư vấn thực hiện đảm bảo chất lượng theo logic tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực khoa học ;
- v.v.

## Phòng nhân sự

- xây dựng hoặc xây dựng lại bản mô tả công việc liên quan đến kiến thức, kỹ năng và hành vi, thái độ cần thiết của các nhân sự tham gia đảm bảo chất lượng ;
- áp dụng các quy định tuyển dụng tối ưu (kiểm tra kiến thức, phỏng vấn...) ;
- tham gia vào hoạt động đảm bảo chất lượng để hiểu rõ quy trình ;
- tham mưu và tư vấn thực hiện đảm bảo chất lượng theo logic tối ưu hóa việc sử dụng nhân lực của trường ;
- v.v.

## Phòng hành chính

- tham gia xác định các chỉ số chất lượng và đưa vào bảng phân công trách nhiệm của trường để những người có liên quan thực hiện công tác giám sát ;
- cập nhật và lưu trữ các nguồn tài liệu tham chiếu liên quan đến quy trình đảm bảo chất lượng ;
- tham mưu và tư vấn thực hiện đảm bảo chất lượng theo logic tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực hành chính của trường ;
- v.v.

## Phòng tài chính

- xây dựng các chính sách, thông báo hay các thủ tục kế toán và tài chính rõ ràng và dễ hiểu ;
- xây dựng và giám sát kiểm soát nội bộ và các quy tắc và thủ tục (kế toán và hành chính) ;
- góp phần cải thiện hoạt động trong lĩnh vực tài chính theo một logic nâng cao năng lực phục vụ chính sách chất lượng của trường ;
- áp dụng các công cụ kiểm tra và báo cáo tổng hợp, thông báo kết quả cho những người có liên quan ;
- tham mưu và tư vấn chuyên môn về thực hiện đảm bảo chất lượng theo logic tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực tài chính ;
- phối hợp với các đơn vị đào tạo và các đơn vị có liên quan trong trường kiểm soát việc thực hiện ngân sách ;
- xây dựng và thực hiện các kế hoạch quản lý rủi ro tài chính, xác định các kết quả cần đạt và đo lường được, và thông báo kết quả thực hiện các kế hoạch này cho cán bộ, giáo viên, nhân viên trong trường ;
- v.v.

## Phòng quan hệ và hợp tác quốc tế

- nắm bắt thông tin và phổ biến thông tin về diễn biến bối cảnh địa phương, quốc gia, khu vực (ASEAN) và quốc tế để dự đoán và xác định các xu hướng phát triển trong lĩnh vực học thuật cũng như những thách thức của thị trường việc làm liên quan đến giáo dục đại học và đào tạo ;
- biết đại diện cho nhà trường, truyền thông kế hoạch phát triển, các mục tiêu hướng tới, các kết quả đo lường được của chính sách chất lượng mà nhà trường đã phê duyệt ;
- thông báo cho các đơn vị đào tạo những yếu tố đặc biệt có thể ảnh hưởng đến những quyết định hoặc những hành động cần thực hiện ;
- v.v.

## Phòng theo dõi chiến lược và đổi mới

- xác định các xu hướng chính trong lĩnh vực đào tạo và đổi mới nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh cho trường ;

- xác định các công cụ đào tạo dựa trên các mục tiêu hướng tới, kết quả cần đạt và đo lường được của hoạt động theo dõi chiến lược ;
- đưa ra những đề xuất và dự đoán các xu hướng phát triển thông qua các báo cáo tổng hợp ;
- v.v.

Danh sách các đơn vị tham gia không đầy đủ. Nhà trường có thể bổ sung hoặc điều chỉnh số lượng các đơn vị theo mục tiêu đặc thù như : phòng công tác sinh viên và hỗ trợ việc làm, trung tâm CNTT, phòng quản trị-thiết bị, phòng truyền thông.v.v.



# Nguồn tài liệu tham chiếu cho hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo

Nguồn tài liệu tham chiếu bao gồm tất cả các tài liệu mà nhà trường hoặc các đơn vị đào tạo phê duyệt và áp dụng để **chuẩn hoá quy trình quản lý chất lượng chương trình đào tạo**. Sau mỗi đợt tự đánh giá, và dựa trên kết quả thu được, cần xem xét điều chỉnh tài liệu cho phù hợp với mục tiêu đích và kết quả mong đợi của quá trình đảm bảo chất lượng. Điều này đòi hỏi phải xác định các **phương thức quản lý các nguồn tài liệu tham chiếu** ở cấp trường và cấp đơn vị : cập nhật, phổ biến, lưu trữ và nơi lưu trữ...

Xây dựng và sử dụng nguồn tài liệu tham chiếu cho quá trình đảm bảo chất lượng bắt buộc nhà trường phải đặt ra 2 câu hỏi :

- Câu hỏi 9. **Nguồn tài liệu tham chiếu** cho phép nhà trường và các đơn vị đào tạo **chuẩn hóa các hoạt động đảm bảo chất lượng** như thế nào ?
- Câu hỏi 10. Các **chỉ số chất lượng** do nhà trường và các đơn vị đào tạo xác định phục vụ như thế nào cho việc **triển khai hiệu quả** đảm bảo chất lượng, cho phép đạt được các mục tiêu hướng tới và kết quả đo lường được được xác định trong chính sách chất lượng của chương trình đào tạo ?

## Nguồn tài liệu tham chiếu

Tùy theo kế hoạch phát triển cũng như mục tiêu của chính sách chất lượng chương trình đào tạo, trường có thể lên danh sách các tài liệu tham chiếu gồm :

- các văn bản luật và văn bản pháp quy ;
- kế hoạch phát triển nhà trường (mục tiêu chiến lược, sứ mệnh, các dự án, hoạt động...);
- kế hoạch hành động (mục tiêu đích, nguồn lực có thể huy động, kết quả cần đạt) ;
- quản lý đào tạo (nội quy, văn bản pháp quy...)
- kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo triển khai trong trường ;
- chuẩn tham chiếu kiến thức, kỹ năng và thái độ ;
- kế hoạch đào tạo cán bộ, giáo viên, nhân viên về đảm bảo chất lượng ;
- tài liệu liên quan đến khảo sát sự hài lòng của cán bộ, giáo viên, nhân viên và các bên có liên quan đến quá trình này ;
- cơ chế tự đánh giá các hoạt động đào tạo do các đơn vị đào tạo triển khai ;
- tiến độ thực hiện các hoạt động đảm bảo chất lượng theo kế hoạch ;
- v.v.

Việc xây dựng nguồn tài liệu tham chiếu cũng cần áp dụng **phương pháp mọi người cùng tham gia** : đó là làm thế nào để cán bộ, giáo viên, nhân viên trong trường cùng hiểu và **tham gia** vào quá trình thực hiện các **mục tiêu** đảm bảo chất lượng, làm chủ các công cụ, kỹ thuật, các biên pháp khắc phục và đổi mới cần thiết.

Điều đó đòi hỏi mỗi tài liệu soạn thảo xong cần có một khoảng **thời gian** để người phụ trách đảm bảo chất lượng **thử nghiệm**, lấy ý kiến của các đơn vị liên quan (Ban giám hiệu/khoa/bộ môn/phòng ban) và **điều chỉnh cho phù hợp** trước khi phê duyệt chính thức. Đối với một số tài liệu đặc biệt như tài liệu kỹ thuật, tài chính, kế toán, pháp lý... có thể tổ chức tập huấn cho cán bộ, giáo viên, nhân viên tham gia thực hiện quy trình đảm bảo chất lượng.

## Chỉ số chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo

Khi quản lý quy trình đảm bảo chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo, nhà trường cần xác định các **chỉ số chất lượng** liên quan đến hiệu lực, hiệu quả và hiệu suất của chương trình đào tạo. Các chỉ số này có thể được coi như một **công cụ thiết yếu** để thực hiện đảm bảo chất lượng và quản lý đảm bảo chất lượng :



**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**

- chỉ số cho phép đánh giá **tác động** của một biện pháp, một hành động hoặc một công cụ tới một lĩnh vực cụ thể hoạt động đào tạo do các đơn vị đào tạo triển khai trong một giai đoạn nhất định ;
- chỉ số cho phép đánh giá **hiệu lực, hiệu quả và hiệu suất** của một biện pháp khắc phục, giúp cán bộ, giáo viên, nhân viên xác định được một lĩnh vực cần ưu tiên của hoạt động đào tạo và tạo điều kiện phát huy các kết quả đạt được sau khi triển khai cải tiến.

## Xác định các chỉ số chất lượng

Nhà trường có nhiều nguồn để xác định các chỉ số chất lượng :

- chính sách chất lượng chương trình đào tạo là **cơ sở dữ liệu các chỉ số** để đề xuất các chỉ số đo lường hiệu quả của các hoạt động đào tạo dựa trên các mục tiêu hướng tới.
- cơ chế tự đánh giá là cơ sở dữ liệu khác : mục tiêu của tự đánh giá là xác định các **điểm mạnh** và **điểm yếu** trong **hoạt động đào tạo**. Các chỉ số chất lượng được sử dụng phải cho phép nhà trường theo dõi được tác động của kế hoạch cải tiến triển khai sau tự đánh giá và đảm bảo giải quyết được các vấn đề gây cản trở cho hoạt động đào tạo.
- v.v.

Khi sử dụng các cơ sở dữ liệu khác nhau, nhà trường phải lựa chọn những chỉ số chất lượng xác đáng, nhất quán và đáng tin cậy nhất để đưa vào **bảng theo dõi chất lượng** của trường.



**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**

## Giám sát các chỉ số chất lượng thông qua cơ sở dữ liệu và thông tin chất lượng tích hợp trong bảng theo dõi

Việc xác định các **chỉ số xác đáng, nhất quán** và **đáng tin cậy** cho phép nâng cao **hiệu lực, hiệu quả và hiệu suất** của hoạt động đảm bảo chất lượng. Các chỉ số định tính và định lượng cần phải :

- cho phép xác định nguyên nhân gây cản trở cho một hoạt động so với một mục tiêu cần đạt. Từ đó đo lường sự khác biệt giữa kết quả cần đạt và kết quả đã đạt được ;
- được xác định một cách rõ ràng và dễ hiểu đối với đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên và các đối tác của nhà trường ;
- liên tục thích ứng với một mục tiêu đích và một kết quả đo lường được, tức là luôn thích ứng với nhu cầu phát triển của trường ;
- được giao đích danh cho một người phụ trách hay một đơn vị (Ban giám hiệu/khoa/bộ môn/phòng ban) đo lường và giám sát.

Tùy theo mục tiêu của chính sách chất lượng chương trình đào tạo và phương thức quản lý quy trình chất lượng, nhà trường và các đơn vị đào tạo cần xây dựng một hệ thống thông tin tích hợp **cơ sở dữ liệu** để **thu thập các chỉ số định lượng** theo **chu kỳ** (tháng, quý, học kỳ, năm...) và đưa các **chỉ số chất lượng** này vào các bảng theo dõi chất lượng : số lượng các chỉ số nên hạn chế để **dễ sử dụng**.

## Huy động sự tham gia đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên trong trường, các đơn vị đào tạo và các bên liên quan

Sự tham gia của đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên các đơn vị (Ban giám hiệu/khoa/bộ môn/phòng ban) là rất cần thiết để triển khai hoạt động đảm bảo chất lượng. Có nhiều biện pháp khác nhau để **huy động sự tham gia** của đội ngũ nhân lực của trường vào quy trình đảm bảo chất lượng. Đặc biệt, nhà trường và các đơn vị đào tạo phải tổ chức những **cuộc họp phổ biến** cho đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên về chính sách đảm bảo chất lượng cho chương trình đào tạo.

Để quản lý hiệu quả hoạt động đảm bảo chất lượng, nhà trường và các đơn vị đào tạo cần đặt ra 3 câu hỏi :

- Câu hỏi 11. Việc **huy động sự tham gia** của đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên có tác động như thế nào tới **cam kết của đội ngũ** này trong việc thực hiện chính sách chất lượng ?
- Câu hỏi 12. **Kết quả khảo sát** sự **hài lòng** của cán bộ, giáo viên, nhân viên đóng vai trò như thế nào trong việc **định hướng** thực hiện **cơ chế tự đánh giá** ?
- Câu hỏi 13. Các **bên liên quan** tham gia như thế nào trong việc thực hiện **kế hoạch cải tiến** hoạt động đào tạo ?

## Các cuộc họp phổ biến thông tin đến cán bộ, giáo viên, nhân viên

Các cuộc họp này nhằm mục đích giới thiệu các nguyên tắc chủ đạo của chính sách chất lượng và phương thức quản lý hoạt động đảm bảo chất lượng. Các cuộc họp phải phù hợp với **đối tượng đích** : các nhóm được thành lập theo **cấp bậc quản lý** và **chuyên môn công việc**. Các cuộc họp được triển khai để tạo điều kiện trao đổi về các vấn đề sau :

- chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo của trường, thách thức kinh tế và chiến lược ;
- xác định các mức độ trách nhiệm của nhà trường và các đơn vị đào tạo ;
- nguồn lực để triển khai chính sách chất lượng phục vụ chương trình đào tạo và hoạt động quản lý chất lượng ;
- phương thức quản lý chương trình đào tạo áp dụng đảm bảo chất lượng ;
- cơ chế tự đánh giá chất lượng các hoạt động đào tạo ;
- các chỉ số chất lượng và nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo ;
- các biện pháp khắc phục và đổi mới để nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo ;
- kế hoạch nâng cao chất lượng các hoạt động và cơ chế quản lý ;
- v.v.

## Khảo sát sự hài lòng của cán bộ, giáo viên, nhân viên

Khảo sát sự hài lòng của cán bộ, giáo viên, nhân viên là một biện pháp nhằm tạo điều kiện để họ tham gia quy trình đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo.

### **Mục tiêu khảo sát sự hài lòng**

Khảo sát sự hài lòng cần được tiến hành khi bắt đầu thực hiện đảm bảo chất lượng vì nó cung cấp cho cán bộ, giáo viên, nhân viên các thông tin về :

- sự tham gia của cán bộ, giáo viên, nhân viên vào hoạt động triển khai và quản lý chất lượng ;
- xác định các **nguyên nhân gây cản trở** hoạt động đảm bảo chất lượng để từ đó đề ra các biện pháp khắc phục và đổi mới cần thực hiện để nâng cao chất lượng đào tạo của các đơn vị.

Ví dụ minh họa :

Đánh giá chung		
Mã số	Thang điểm <sup>1</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
A.1.1		
A.1.2		
A.1.3		

### **Triển khai khảo sát sự hài lòng của cán bộ, giáo viên, nhân viên**

Những khảo sát này đặc biệt cần thiết để định hướng các hoạt động đào tạo làm cơ sở để thực hiện **cơ chế tự đánh giá** sau này.



**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**

Cơ chế này tích hợp năm bước : xác định những nội dung ưu tiên trong khảo sát ; xác định các thông tin cần thu được từ cán bộ, giáo viên, nhân viên có liên quan ; thu thập thông tin ; đưa vào báo cáo tổng hợp ; phổ biến và khai thác kết quả khảo sát.

Thực hiện khảo sát có thể huy động nhiều phương thức, nhóm công tác hoặc phỏng vấn cá nhân, và nhiều công cụ, e-mail hoặc gọi điện...

### **Sự tham gia của các bên liên quan khác**

Cần phân tích mức độ hài lòng của các đối tượng liên quan về chất lượng phục vụ của các đơn vị đào tạo và các phòng ban chức năng khác trong trường : sinh viên đang học, cựu sinh viên, giảng viên và giảng viên-nghiên cứu viên, các trường đại học đối tác, các đối tác kinh tế-xã hội, các tổ chức phát triển, tổ chức công quyền... Việc xác định đối tượng tham gia phỏng vấn phải tính đến các mục tiêu ưu tiên của quy trình đảm bảo chất lượng.

Cơ chế này tích hợp năm bước : xác định những nội dung ưu tiên trong khảo sát ; xác định các thông tin cần thu được từ đối tượng liên quan ; thu thập thông tin ; đưa vào báo cáo tổng hợp ; phổ biến và khai thác kết quả khảo sát. Điều này nhằm xác định được những thay đổi nhu cầu và mong đợi của các bên liên quan chủ chốt.

1. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

# Triển khai chương trình tập huấn về đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo



Về mặt **quản lý** nhân sự, cần đánh giá được sự chênh lệch giữa kiến thức, kỹ năng và hành vi, thái độ hiện tại của đội ngũ cán bộ, giảng viên, nhân viên với các yêu cầu cần thiết để triển khai hiệu quả chính sách đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo.

Nhà trường sẽ chỉ định một người phụ trách theo dõi từ nhu cầu tập huấn đến lúc triển khai chương trình đào tạo về đảm bảo chất lượng. Người phụ trách này có thể là thành viên Ban quản lý chất lượng, người của phòng nhân sự hoặc phòng đào tạo thường xuyên (nếu có).

Người phụ trách này phải có kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết cho việc thực hiện hiệu quả, hiệu lực và hiệu suất một chương trình đào tạo về đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo. Theo cơ chế giám sát và đánh giá, người phụ trách này sẽ định kỳ báo cáo cho Ban giám hiệu và cán bộ, giáo viên, nhân viên trong trường về mức độ thực hiện các hoạt động đào tạo.

Cơ chế này cần được triển khai với sự tham gia của đồng đảo cán bộ, giáo viên, nhân viên nhằm xác định nội dung đào tạo, giúp họ có động cơ tham gia tích cực hơn vào hoạt động đảm bảo chất lượng.

Nhà trường cần đặt ra 6 câu hỏi khi xây dựng và triển khai chương trình tập huấn về đảm bảo chất lượng :

- Câu hỏi 14. **Nhu cầu tập huấn** về đảm bảo chất lượng được **xác định** như thế nào để thiết kế một **chương trình tập huấn phù hợp** ?
- Câu hỏi 15. **Chương trình tập huấn** cho phép **củng cố năng lực của đội ngũ nhân sự** như thế nào để phục vụ các mục tiêu hướng tới và kết quả cần đạt của chính sách chất lượng ?
- Câu hỏi 16. **Chương trình tập huấn hỗ trợ** như thế nào cho hoạt động giám sát và hỗ trợ chương trình đào tạo áp dụng quy trình đảm bảo chất lượng ?
- Câu hỏi 17. Cán bộ, giáo viên, nhân viên **tham gia** như thế nào và việc xây dựng nội dung tập huấn ?
- Câu hỏi 18. Hoạt động quản lý nhân sự làm gì để **đa dạng hóa** và **củng cố năng lực** cho đội ngũ nhân sự nhằm đạt được các mục tiêu đảm bảo chất lượng ?
- Câu hỏi 19. Hoạt động quản lý nhân sự có cho phép **đánh giá định kỳ kiến thức, kỹ năng và thái độ** của cán bộ, giáo viên, nhân viên tham gia quy trình đảm bảo chất lượng hay không ?

Để xây dựng và triển khai một chương trình tập huấn về đảm bảo chất lượng cần thực hiện 5 bước :

- Bước 1 : xác định nhu cầu tập huấn về đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo
- Bước 2 : xây dựng bản mô tả nhu cầu tập huấn
- Bước 3 : xác định tính phù hợp của nội dung tập huấn
- Bước 4 : thực hiện chương trình tập huấn
- Bước 5 : đánh giá chương trình tập huấn

*(xem thêm phần triển khai một chương trình tập huấn trong kế hoạch phát triển nhà trường)*

# Cơ chế tự đánh giá chất lượng các hoạt động đào tạo

Hoạt động **tự đánh giá** phải cho phép đánh giá thực trạng hoạt động do các đơn vị đào tạo triển khai, qua đó xác định các **nguyên nhân gây bất ổn** và **trở ngại** cũng như các **biện pháp khắc phục và đổi mới** cần ưu tiên để nâng cao **chất lượng đào tạo** : dựa trên kết quả đánh giá thực trạng, nhà trường sẽ xác định các **kế hoạch cải tiến** .



**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**

Giai đoạn này rất quan trọng cho hoạt động đảm bảo chất lượng và đòi hỏi một khoảng thời gian cần thiết để xác định các mục tiêu, kết quả cần đạt và đo lường được, các **nguồn lực có thể huy động** và các giai đoạn khác nhau của quá trình thực hiện.

Tự đánh giá là công việc đòi hỏi sự **tham gia** của toàn bộ cán bộ, giáo viên, nhân viên mọi đơn vị (Ban giám hiệu/khoa/bộ môn/phòng ban) có liên quan đến quy trình đảm bảo chất lượng.

Để xây dựng và triển khai cơ chế tự đánh giá chất lượng các hoạt động được coi là ưu tiên nhà trường phải đặt ra 2 câu hỏi :

- Câu hỏi 20. **Cơ chế tự đánh giá** cho phép nhà trường **thu thập** các **thông tin** được coi là **chính xác** và **phù hợp** về nguyên nhân **gây cản trở** cho một **hoạt động đào tạo ở mức độ nào ?**
- Câu hỏi 21. Thông tin thu thập được cho phép nhà trường xác định như thế nào các **biện pháp khắc phục và đổi mới** để đưa vào **kế hoạch nâng cao** chất lượng các hoạt động đào tạo ?

## Mục tiêu của tự đánh giá

Tự đánh giá phải cho phép nhà trường và các đơn vị đào tạo nhận thấy những điểm sau đây :

- các nguyên nhân chính gây bất ổn hoặc cản trở chất lượng hoạt động đào tạo ;
- sự thiếu nhất quán giữa kế hoạch phát triển nhà trường và các chương trình hành động để thực hiện kế hoạch đó ;
- điểm mạnh và điểm yếu của nhà trường và các đơn vị trong trường ;
- sự chênh lệch giữa các mục tiêu đích, kết quả cần đạt và đo lường được, với các nguồn lực huy động ;
- v.v.



## Chỉ đạo tự đánh giá

Người phụ trách đảm bảo chất lượng phối hợp chặt chẽ với Ban quản lý tổ chức các cuộc họp sơ bộ để đảm bảo cho cán bộ, giáo viên, nhân viên có liên quan trong trường hiểu và nắm vững quy trình đảm bảo chất lượng. Ban giám hiệu cũng phải tham gia vào quá trình này, đặc biệt phải hỗ trợ để tiến hành các biện pháp khắc phục và đổi mới.

### Bước 1 : xác định nguyên nhân cản trở các hoạt động được coi là ưu tiên

Người phụ trách đảm bảo chất lượng phối hợp chặt chẽ với Ban quản lý lập một danh sách đầy đủ nhất có thể những vấn đề gây bất ổn trong các hoạt động đào tạo. Người phụ trách sẽ căn cứ vào kết quả khảo sát sự hài lòng của cán bộ, giáo viên, nhân viên có liên quan trong trường thực hiện trước đó để xác định các vấn đề. Một số vấn đề phức tạp có thể được chia nhỏ để xác định nguyên nhân gây bất ổn.

### Bước 2 : sắp xếp các vấn đề theo thứ tự ưu tiên

Trật tự ưu tiên phụ thuộc trước hết vào các yếu tố mà nhà trường và các đơn vị đào tạo muốn tập trung nỗ lực để giải quyết, có tính đến những mục tiêu đích và các kết quả cần đạt và đo lường được trong chính sách chất lượng chương trình đào tạo. Các tiêu chí ưu tiên là : tần số xuất hiện vấn đề, chi phí để khắc phục vấn đề.

### Bước 3 : thực hiện tự đánh giá

Dựa trên những vấn đề bất ổn đã xác định, việc thực hiện được chia theo các hợp phần : mỗi hợp phần được thể hiện dưới dạng một mô hình đồng nhất có cấu trúc như sau :

- Mỗi hợp phần đề cập tới một lĩnh vực đảm bảo chất lượng cần triển khai. Lĩnh vực này được xác định thông qua các từ khóa liên quan đến các hoạt động của hợp phần.
- Mỗi hợp phần gồm có 3 tiểu hợp phần được coi như yếu tố cấu thành các hoạt động cần triển khai. Mỗi tiểu hợp phần gồm có ba ví dụ là các câu hỏi mở mà người tự đánh giá phải trả lời cụ thể. Mỗi câu trả lời được cho điểm từ 1 (rất kém) đến 5 (rất tốt).
- Do mỗi trường và các hoạt động đào tạo trong trường đều có đặc thù riêng, cần có một nhóm phụ trách đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo lựa chọn trước các câu hỏi phù hợp. Tương tự như vậy, các câu hỏi khác có thể được bổ sung và đưa vào báo cáo tổng hợp.

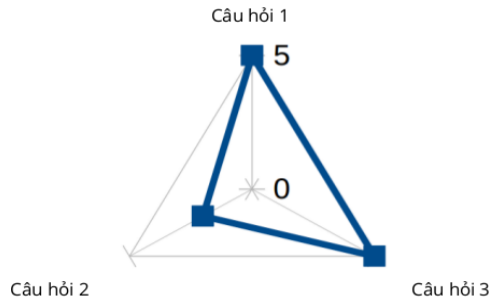
Việc thực hiện đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo với mỗi hợp phần phải dựa trên những **tài liệu tham chiếu** : văn bản pháp lý và pháp quy, văn bản do trường soạn thảo (nội quy, ghi chú, báo cáo, bảng theo dõi...) khi xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển của trường.

Cũng cần thiết kể cho mỗi hợp phần một ngưỡng các chỉ số chất lượng để đo lường sự chênh lệch giữa các mục tiêu đích, kết quả cần đạt và đo lường được.

Tự đánh giá là một cơ hội cho cán bộ, giáo viên, nhân viên cập nhật các chỉ số chất lượng. Nếu làm tốt, mỗi chỉ số được đưa vào bảng theo dõi phải cho phép đánh giá được hiệu quả của một biện pháp khắc phục và đổi mới đối với một hoạt động theo kết quả cần đạt.

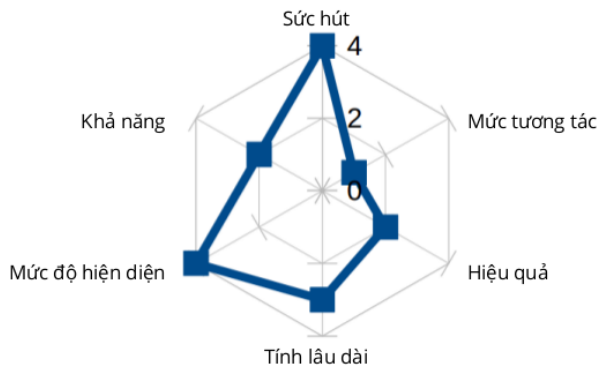
## Bước 4 : tổng hợp thông tin thu thập

Các dữ liệu định lượng và định tính thu được tạo thành cơ sở của báo cáo tổng hợp : 6 hợp phần – 18 tiểu hợp phần – 54 câu hỏi mở.



Nhà trường phải phân tích các thông tin thu thập được và tiến hành tổng hợp thông tin. Cần đảm bảo rằng thông tin thu thập phải xác thực, phù hợp và đủ chi tiết để xây dựng kế hoạch cải tiến. Đôi khi cần lấy thêm thông tin liên quan đến một vấn đề cụ thể.

Phân tích kết quả có thể dựa trên các **tiêu chí chất lượng** sau : **sức hút / mức độ hiện diện / hiệu quả / tính lâu dài / khả năng / mức tương tác**.



Kế hoạch cải tiến bao gồm các khuyến nghị ưu tiên của nhà trường : tăng cường kinh nghiệm, đưa ra các biện pháp và hành động để khắc phục khó khăn trong công tác quản lý :

- **các mục tiêu** cụ thể và đo lường được (chỉ số).
- **các biện pháp hay hành động** cần triển khai để đạt được những mục tiêu này.

- **các nguồn lực** cần thiết để đạt được các mục tiêu đó.
- giám sát các **chỉ số** và **thời hạn** để đạt được các mục tiêu đó.
- **xác định** những trở ngại (tính khả thi).

## Công cụ tự đánh giá

Phần này dành cho tất cả các bên liên quan trong trường và các đơn vị tham gia xây dựng và quản lý chất lượng trong khuôn khổ các dự án đào tạo liên kết trình độ cử nhân và thạc sĩ. Trong khuôn khổ của cuốn sách hướng dẫn này, kế hoạch phát triển nhà trường dựa trên nhiều cấp độ : **kế hoạch phát triển – hợp phần – tiểu hợp phần**. Kế hoạch phát triển bao gồm các hợp phần được chia thành các hoạt động của một chương trình được triển khai trong một giai đoạn xác định. Mỗi hợp phần được thể hiện dưới dạng một mô hình đồng nhất có cấu trúc như sau :

Mỗi hợp phần đề cập đến một **lĩnh vực** liên quan đến đảm bảo chất lượng cần triển khai. Cần phải tập trung vào vài hoạt động mang tính chiến lược để cải thiện liên tục các hoạt động này. Lĩnh vực này được xác định thông qua các **từ khóa** liên quan đến các hoạt động của lĩnh vực.

Đảm bảo chất lượng liên quan đến những kết quả cụ thể và đo lường được khi triển khai một hoạt động, được đặt trong một chuỗi các kết quả thu được từ **hoạt động** quản lý chiến lược.

- Mỗi hợp phần gồm có 3 **tiểu hợp phần** được coi như yếu tố cấu thành các hoạt động cần triển khai. Mỗi tiểu hợp phần gồm có ba ví dụ là các câu hỏi mở mà người tự đánh giá phải trả lời cụ thể. Mỗi câu trả lời được cho điểm từ 1 (rất kém) đến 5 (rất tốt).
- Do mỗi trường và các hoạt động đào tạo trong trường đều có đặc thù riêng, cần có một nhóm phụ trách đảm bảo chất lượng lựa chọn trước các câu hỏi phù hợp. Tương tự như vậy, các câu hỏi khác có thể được bổ sung và đưa vào báo cáo tổng hợp.

Việc thực hiện đảm bảo chất lượng với mỗi hợp phần phải dựa trên những **tài liệu tham chiếu** : văn bản pháp lý và pháp quy, văn bản do trường soạn thảo (nội quy, ghi chú, báo cáo, bảng theo dõi...) khi xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển của trường.

# Hợp phần A : Xây dựng kế hoạch phát triển

Nhiều yếu tố khác nhau quyết định việc xây dựng và triển khai một kế hoạch phát triển.

Yếu tố đầu tiên là **xác định các thách thức** mà tổ chức phải vượt qua và các mục tiêu mà trường đề ra, dựa trên sứ mạng và đặc thù của trường các **chương trình đào tạo**, cũng như vị trí của trường trong môi trường học thuật cũng như môi trường kinh tế, xã hội.

Yếu tố thứ hai là cần triển khai kế hoạch hiệu quả để đạt được các mục tiêu đã đề ra và kết quả dự kiến. Để làm được điều này, cần tính đến các phương thức chỉ đạo và quản lý, cơ chế phân bổ nguồn lực, chính sách quan hệ đối tác... trên  **tinh thần đảm bảo hiệu quả**.

Yếu tố quan trọng cuối cùng là phải thành lập được một cơ chế và bộ phận theo dõi hoạt động và hỗ trợ các dự án để thực hiện kế hoạch phát triển đã xây dựng. Tức là phải triển khai quy trình chất lượng trên  **tinh thần liên tục nâng cao chất lượng** kết quả của các hoạt động được triển khai, đồng thời điều chỉnh quy trình thực hiện (bao gồm các biện pháp và hoạt động cụ thể) trong kế hoạch phát triển cho phù hợp nếu cần thiết.

## Từ khóa của hợp phần

Kế hoạch phát triển, định hướng chiến lược, bản sắc riêng, môi trường học thuật, môi trường kinh tế-xã hội, mục tiêu hướng tới và có thể đo lường, chương trình đào tạo, chỉ đạo, theo dõi và đánh giá, đặc thù, chính sách quan hệ đối tác, mạng lưới đối tác, kế hoạch truyền thông đối ngoại, cấu trúc chương trình đào tạo, mức độ hiện diện, sức hút, tăng cường năng lực của trường.

## Tiểu hợp phần A

### Tiểu hợp phần A.1 : kế hoạch phát triển

**A.1.1 Kế hoạch phát triển** của trường có đưa ra một **tầm nhìn tương lai** giúp giải quyết các thách thức đặt ra trong một môi trường luôn biến động hay không ?

Ví dụ :

- **Các lựa chọn chiến lược của kế hoạch phát triển** của trường được xác định rõ ràng đến mức độ nào ?
- **Môi trường học thuật và môi trường kinh tế-xã hội** ở cấp địa phương, quốc gia, khu vực, quốc tế được tính đến như thế nào khi xây dựng kế hoạch phát triển ?
- **Bản sắc riêng** của trường từ đó được tăng cường hay đổi mới như thế nào khi xây dựng kế hoạch phát triển ?

**A.1.2** Kế hoạch phát triển của trường có xác định được các **mục tiêu hướng tới, đo lường được, ngắn, trung và dài hạn** cho **chương trình đào tạo** ?

Ví dụ :

- **Chương trình đào tạo** được lồng ghép thế nào vào các lựa chọn chiến lược của trường ?
- Kế hoạch phát triển đóng vai trò gì trong việc xác định các **mục tiêu hướng tới và đo lường được** của chương trình đào tạo ?
- Trường hỗ trợ việc thực hiện **chương trình đào tạo** như thế nào ?

**A.1.3** Kế hoạch phát triển đã tính đến **công tác quản lý chương trình đào tạo** như thế nào ?

Ví dụ :

- Thành viên Ban quản lý chương trình đào tạo có bao gồm đại diện của **các bộ phận liên quan** tới kế hoạch phát triển của trường hay không ?
- **Năng lực** của các thành viên Ban quản lý chương trình được xác định rõ ràng ở mức độ nào ?
- Kết quả đánh giá hoạt động của các chương trình đào tạo có tác động như thế nào tới công tác quản lý ?

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>2</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
A.1.1		
A.1.2		
A.1.3		

## Tiểu hợp phần A.2 : chương trình đào tạo

**A.2.1** Chương trình đào tạo góp phần như thế nào vào việc củng cố các **thế mạnh đặc thù của trường** dựa trên các nguồn lực phù hợp ?

Ví dụ :

- Việc **phân tích so sánh** với các chương trình đào tạo tương tự khác được thực hiện như thế nào ?
- Mục tiêu và **nội dung của các chương trình đào tạo** này giống nhau hay khác nhau như thế nào ?
- Chương trình đào tạo được xây dựng như thế nào để tạo **điều kiện cho sinh viên hội nhập nghề nghiệp** ?

2. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

**A.2.2 Khung chương trình đào tạo** (trình độ đào tạo, các ngành đào tạo...) của trường rõ ràng ở mức độ nào ?



**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**

Ví dụ :

- Trường xây dựng **hệ thống thông tin** về các chương trình đào tạo nghề nghiệp và triển vọng của thị trường việc làm liên quan đến các nghề này như thế nào ?
- Có thể dễ dàng truy cập hệ thống thông tin này ở mức độ nào ?
- Các công cụ thông tin được sử dụng có phù hợp với các đối tượng hướng tới hay không ?

**A.2.3 Kế hoạch truyền thông đối ngoại** được xây dựng như thế nào cho phù hợp với kế hoạch phát triển ?

Ví dụ :

- **Các định hướng chiến lược** được thể hiện như thế nào trong kế hoạch **truyền thông đối ngoại** ?
- Công tác truyền thông đối ngoại được điều chỉnh như thế nào để phù hợp với các **đối tượng hướng tới** – sinh viên, phụ huynh, nghiên cứu viên, đối tác trong đào tạo, nghiên cứu và các đối tác khác... ?
- Các công cụ truyền thông được sử dụng (báo đài, sự kiện, trang web...) có phù hợp với từng cấp độ **địa phương, quốc gia, khu vực, quốc tế** ?

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>3</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
A.2.1		
A.2.2		
A.2.3		

## Tiểu hợp phần A.3 : chính sách quan hệ đối tác

**A.3.1 Chính sách quan hệ đối tác** được sử dụng như thế nào để phục vụ cho việc triển khai kế hoạch phát triển của trường cũng như cho việc thực hiện các chương trình đào tạo ?

Ví dụ :

- Các **đối tác** chính, trong cả lĩnh vực học thuật và kinh tế-xã hội, tham gia ở mức độ nào vào việc lập và triển khai kế hoạch phát triển của trường ?
- Chính sách quan hệ đối tác đóng góp như thế nào vào việc đảm bảo **tính rõ ràng**, **mức độ hiện diện** và **sức hút** của trường cũng như kế hoạch phát triển của trường ?



**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**

3. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

- Chiến lược đối tác góp phần như thế nào vào việc **tăng cường năng lực của trường** (nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất, xây dựng mạng lưới...)?

**A.3.2** Chính sách quan hệ đối tác được triển khai như thế nào dựa trên các dự án có **mục tiêu đích và đo lường được**?

Ví dụ:

- Chính sách quan hệ đối tác được triển khai như thế nào khi lựa chọn, xây dựng và phát triển các **dự án khoa học nhằm thực hiện các ưu tiên chiến lược trong kế hoạch phát triển**?
- Trường có các **thông tin tin cậy** ở mức độ nào về chất lượng các dự án được phát triển trong khuôn khổ quan hệ đối tác?
- Ban quản lý làm thế nào để **giải quyết các khó khăn** có thể gặp phải trong quá trình hợp tác?

**A.3.3** Mức độ **đóng góp của các đối tác** vào chương trình đào tạo được xác định rõ ràng như thế nào?

Ví dụ:

- Mỗi đối tác đóng góp như thế nào vào việc thực hiện chương trình đào tạo?
- Việc thực hiện chương trình đào tạo giúp tăng cường đội ngũ giảng viên như thế nào?
- **Phương pháp tiếp cận theo dự án** đóng vai trò gì trong việc phát triển quan hệ đối tác?



**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>4</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
A.3.1		
A.3.2		
A.3.3		

4. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

## Tài liệu tham chiếu

- Văn bản pháp luật và pháp quy
- Kế hoạch phát triển của trường (tầm nhìn, sứ mạng, lĩnh vực chiến lược, hoạt động...)
- Thông tin về chính sách truyền thông : mục tiêu, phương tiện, kết quả mong đợi, cơ chế và bộ phận theo dõi thực hiện...
- Thông tin về chính sách đối tác : mục tiêu, phương tiện, kết quả mong đợi, cơ chế và bộ phận theo dõi thực hiện...
- Kế hoạch truyền thông nội bộ và đối ngoại
- Công cụ truyền thông
- Mô tả các chương trình đào tạo của trường

## Chỉ số đánh giá

- Số chương trình đào tạo bậc cử nhân (thạc sĩ) / tổng số chương trình đào tạo của trường
- Số chương trình đào tạo bậc cử nhân (thạc sĩ) / tổng số chương trình đào tạo bậc tiến sĩ của trường
- Số giảng viên-nghiên cứu viên được đào tạo tại các trường đại học trong mạng lưới
- Số giáo sư nước ngoài đến giảng dạy mỗi năm trong các chương trình
- Số thành viên đại diện cho các đơn vị tuyển dụng (khối kinh tế-xã hội) tham gia vào Ban quản lý
- Số thỏa thuận đã ký với các đối tác là trường đại học hoặc các nhà tuyển dụng
- Số lượt truy cập các trang thông tin về chương trình trên trang web của trường
- Số lượng các hoạt động thông tin được tổ chức trong khuôn khổ kế hoạch truyền thông
- Số các bài báo viết về chương trình được công bố trên báo địa phương hoặc quốc gia



# Hợp phần B : chương trình đào tạo trong các môi trường khác nhau

Các chương trình đào tạo cần có quan hệ mật thiết với các nhóm nghiên cứu và được xây dựng dựa trên nhu cầu kinh tế-xã hội. Khi xây dựng chương trình cần tính đến cả nhu cầu việc làm và nhu cầu học lên cao hơn của sinh viên. Phần này hướng tới việc cung cấp cho sinh viên những thông tin cần thiết trong suốt quá trình học tập, tạo điều kiện thuận lợi cho sinh viên hội nhập nghề nghiệp (thực tập, nhập môn nghiên cứu...)

## Từ khóa của hợp phần

Chương trình đào tạo, môi trường học thuật, môi trường kinh tế-xã hội, liên kết đào tạo-nghiên cứu, phương pháp luận nghiên cứu, nhu cầu của xã hội, thị trường lao động, hội nhập nghề nghiệp, mạng lưới cựu sinh viên, phương tiện phân tích (nội bộ và bên ngoài), ngôn ngữ giảng dạy, chính sách ngôn ngữ.

## Tiểu hợp phần B

### Tiểu hợp phần B.1 : chương trình đào tạo trong môi trường học thuật

**B.1.1** Chương trình đào tạo của trường tính đến **các chương trình đào tạo đã có** tại địa phương, quốc gia, và có thể là trong khu vực (ASEAN...) như thế nào ?

*Ví dụ :*

- *Việc phân tích so sánh đối với các chương trình tương tự khác được thực hiện như thế nào ?*
- *Mục tiêu và nội dung các chương trình đào tạo này giống nhau hay khác nhau như thế nào ?*
- *Chương trình đào tạo mà trường xây dựng có gì đặc biệt hơn so với các chương trình đào tạo đã có ở cấp độ địa phương, quốc gia, khu vực ?*

**B.1.2** **Mối quan hệ đào tạo - nghiên cứu** đóng vai trò gì trong việc xây dựng và triển khai chương trình đào tạo ?

*Ví dụ :*

- *Chương trình đào tạo này đã tích hợp các kết quả nghiên cứu mới ở mức độ nào ?*

- Giảng viên cập nhật tài liệu giảng dạy của mình theo các kết quả nghiên cứu mới như thế nào ?
- Các nội dung về phương pháp nghiên cứu được đưa vào chương trình đào tạo như thế nào ?

**B.1.3** Chương trình đào tạo thể hiện **các cấp độ đào tạo đại học và sau đại học** như thế nào, từ đào tạo cử nhân đến đào tạo tiến sĩ ?

Ví dụ :

- Chương trình đào tạo được xác định phù hợp với sứ mạng và kế hoạch phát triển của trường như thế nào ?
- Việc phân tích so sánh đối với các chương trình tương tự khác ở cấp độ địa phương, khu vực có ảnh hưởng như thế nào đến việc xây dựng chương trình đào tạo (ở bậc cử nhân, thạc sĩ, tiến sĩ) ?

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>5</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
B.1.1		
B.1.2		
B.1.3		

## Tiểu hợp phần B.2 : chương trình đào tạo trong môi trường kinh tế-xã hội

**B.2.1** Chương trình đào tạo đáp ứng đến đâu các **nhu cầu của xã hội** và của **thị trường lao động** ?


Ví dụ :

- Biến động của thị trường lao động được xem xét như thế nào ?
- Các chủ thể kinh tế-xã hội (doanh nghiệp, nhà tuyển dụng...) tham gia như thế nào vào việc xây dựng và triển khai chương trình đào tạo ?
- Các chủ thể kinh tế-xã hội tham gia như thế nào vào các hoạt động hỗ trợ hội nhập nghề nghiệp cho sinh viên ?

**B.2.2** Chương trình đào tạo ưu tiên như thế nào cho mục tiêu **hội nhập nghề nghiệp** của sinh viên tốt nghiệp ?

Ví dụ :

5 - 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

- Chương trình đào tạo này đảm bảo mục tiêu hội nhập nghề nghiệp như thế nào ?
- Mục tiêu hội nhập nghề nghiệp được đánh giá định lượng và định tính thế nào ?
- Mạng lưới đối tác kinh tế-xã hội và **mạng lưới cựu sinh viên**  hỗ trợ như thế nào cho việc thực hiện mục tiêu hội nhập nghề nghiệp ?
- Các chủ thể kinh tế-xã hội tham gia như thế nào vào việc xây dựng chương trình đào tạo ?



**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**

**B.2.3** Việc phân tích đánh giá biến động nhu cầu của thị trường lao động được sử dụng như thế nào để xây dựng và điều chỉnh chương trình đào tạo ?

Ví dụ :

- Chương trình đào tạo đã sử dụng các kết quả phân tích (của trường hoặc của bên ngoài) như thế nào ?
- Các phân tích đánh giá này đạt hiệu quả ở mức độ nào ?
- Kết quả phân tích đánh giá có tác động thế nào tới việc điều chỉnh chương trình đào tạo ?

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>6</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
B.2.1		
B.2.2		
B.2.3		

## Tiểu hợp phần B.3 : chính sách ngôn ngữ và chương trình đào tạo

**B.3.1** Chính sách **ngôn ngữ giảng dạy**  đóng vai trò như thế nào trong chương trình đào tạo ?



**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**

Ví dụ :

- Chính sách ngôn ngữ giảng dạy đóng góp như thế nào để trường có một vị thế tốt hơn trong **môi trường học thuật** và **môi trường kinh tế-xã hội** ở cấp địa phương, quốc gia, khu vực và quốc tế ?
- Những lý do để ưu tiên việc học và học nâng cao một ngôn ngữ giảng dạy này so với một ngôn ngữ giảng dạy khác là gì ?
- Lựa chọn ưu tiên một ngôn ngữ giảng dạy này so với một ngôn ngữ giảng dạy khác phù hợp với kế hoạch phát triển như thế nào ?

6. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

**B.3.2** Trường phát triển **chính sách ngôn ngữ có sức hút** như thế nào ?

Ví dụ :

- Các khoa hoặc bộ môn ngoại ngữ tham gia như thế nào trong việc xây dựng và thực hiện chính sách ngôn ngữ này ?
- Chính sách ngôn ngữ đã tính đến việc cấp chứng nhận trình độ ngôn ngữ cho sinh viên hay chưa ?
- Việc học và học nâng cao các ngoại ngữ được quan tâm chú trọng ở trường và các đơn vị thuộc trường như thế nào ?

**B.3.3** Việc sử dụng tốt các ngôn ngữ khác nhau có đóng vai trò quyết định trong chương trình đào tạo hay không ?

Ví dụ :

- Các ngôn ngữ giảng dạy góp phần thế nào vào sự phát triển của trường ?
- Các ngôn ngữ giảng dạy góp phần như thế nào vào việc tăng cường sức hút của chương trình đào tạo ?
- Việc sử dụng tốt các ngôn ngữ tạo điều kiện như thế nào để nâng cao khả năng có việc làm cho sinh viên ?

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>7</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
B.3.1		
B.3.2		
B.3.3		

7. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

## Tài liệu tham chiếu

- Văn bản pháp luật và pháp quy
- Kế hoạch phát triển của trường (sứ mạng, định hướng chiến lược, hoạt động...)
- Thông tin về chính sách đào tạo của trường và chiến lược triển khai chính sách này
- Thông tin về chính sách tích hợp nghiên cứu vào chương trình đào tạo
- Thông tin về chính sách ngoại ngữ : mục tiêu, phương tiện, kết quả mong muốn, cơ chế và bộ phận theo dõi thực hiện...
- Thông tin về chính sách hội nhập nghề nghiệp
- Phân tích hiện trạng đào tạo ở cấp độ địa phương, quốc gia, khu vực và đánh giá nhu cầu về đào tạo của xã hội
- Các danh sách liên hệ / đối tác trong các môi trường nghề nghiệp, chuyên môn và các đối tác xã hội khác
- Các báo cáo định kỳ về sự biến động của thị trường lao động
- Các điều tra về việc làm của sinh viên tốt nghiệp

## Chỉ số đánh giá

- Số lượng các chương trình đào tạo bậc cử nhân (thạc sĩ) tương tự ở cấp độ quốc gia và/hoặc khu vực được phân tích so sánh
- Tỷ lệ sinh viên được hưởng chính sách tiếp đón và/hoặc hướng dẫn riêng
- Số lượng các chương trình đào tạo bậc cử nhân (thạc sĩ) cùng chuyên ngành/lĩnh vực với chương trình đào tạo của trường
- Số lượng các chương trình đào tạo bậc cử nhân (thạc sĩ) cùng chuyên ngành/lĩnh vực với chương trình đào tạo của các trường khác ở cấp độ địa phương, quốc gia, khu vực
- Số lượng các chương trình đào tạo bậc cử nhân (thạc sĩ) cùng chuyên ngành/lĩnh vực với chương trình đào tạo của các trường trong cùng mạng lưới đối tác
- Số lượng sinh viên có một chứng chỉ ngoại ngữ
- Tỷ lệ môn học được giảng dạy bằng tiếng Pháp so với tổng số môn học
- Số người tham gia vào các sự kiện được tổ chức bởi/dành cho các cựu sinh viên

# Hợp phần C : đặc điểm chương trình đào tạo

Việc tổ chức giảng dạy có thể được chia thành nhiều quá trình, được thể hiện chi tiết, rõ ràng, có tính đến độ tăng dần của kiến thức và kỹ năng cần đạt mô tả trong các tài liệu giới thiệu chương trình đào tạo : môn học được giảng dạy, số lượng giờ, tóm tắt nội dung, cách thức phân bổ tín chỉ, phương pháp sư phạm (giờ học lý thuyết, bài tập có hướng dẫn, bài tập thực hành, thực tập, dự án theo nhóm, khóa luận...).

Việc tổ chức giảng dạy cũng phải chỉ rõ các phương thức kiểm tra đánh giá kiến thức và kỹ năng, các môi trường số mà người học được tiếp cận... Phương thức tuyển sinh đầu vào và tổ chức các khoá học bổ sung kiến thức đầu vào (nếu có) cũng phải được chỉ rõ, bao gồm cả các kỹ năng về ngôn ngữ và kỹ năng nền tảng chung cần có trong một môi trường văn hóa nhất định.

## Từ khóa của hợp phần

**Mô tả chương trình giảng dạy** 📅, phương thức kiểm tra đánh giá kiến thức, kỹ năng nền tảng chung, môi trường số, công cụ giáo dục số, công cụ sư phạm, phương pháp giảng dạy, thực tập, báo cáo thực tập và khóa luận, cơ chế hỗ trợ thực tập, cơ chế công nhận kết quả.



**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**

## Tiểu hợp phần C

### Tiểu hợp phần C.1 : mô tả chương trình giảng dạy

**C.1.1** Việc tổ chức chương trình giảng dạy cụ thể hóa đến mức độ nào các yếu tố sau: môn học, số giờ, tóm tắt nội dung tập trung vào các kiến thức và kỹ năng cần đạt, cách thức phân bổ tín chỉ, phương pháp sư phạm (giờ học lý thuyết, bài tập có hướng dẫn, bài tập thực hành, thực tập, dự án theo nhóm, khóa luận...), cũng như cơ chế theo dõi và đánh giá chương trình như thế nào ?

Ví dụ :

- Các mục tiêu khoa học và phương pháp luận mà chương trình đào tạo đặt ra đã đạt được ở mức độ nào ?
- Cơ chế theo dõi và đánh giá việc triển khai chương trình đã đáp ứng được các mục tiêu đã đề ra trước đó như thế nào ?
- Quy chế đào tạo đã được điều chỉnh như thế nào trong những năm gần đây để đáp ứng sự phát triển của chương trình đào tạo ?

**C.1.2** Việc tổ chức giảng dạy cụ thể hóa các **phương thức kiểm tra đánh giá** kiến thức và kỹ năng như thế nào ?

Ví dụ :

- Quy chế đào tạo cụ thể hóa các phương thức công nhận kết quả học tập như thế nào ?
- Các phương thức kiểm tra cho phép đánh giá kiến thức và kỹ năng của sinh viên như thế nào ?
- Phương thức kiểm tra đánh giá kiến thức và kỹ năng có phù hợp hay không ?

**C.1.3** Việc tổ chức giảng dạy cụ thể hóa như thế nào các học phần để giúp sinh viên có kỹ năng nền chung (phương pháp và công cụ làm việc, kiến thức về công nghệ thông tin...)?

Ví dụ :

- Chương trình đào tạo xác định như thế nào các mục tiêu liên quan đến kỹ năng nền mà sinh viên cần đạt được cũng như phương thức kiểm tra đánh giá các kỹ năng này ?
- Các học phần đào tạo kỹ năng nền được điều chỉnh như thế nào cho phù hợp với sự biến động về nhu cầu đào tạo ?
- Hoạt động kiểm tra đánh giá góp phần như thế nào vào việc phát triển chương trình đào tạo ?

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>8</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
C.1.1		
C.1.2		
C.1.3		

## Tiểu hợp phần C.2 : thiết kế chương trình và công cụ giáo dục kỹ thuật số

**C.2.1** Việc tổ chức giảng dạy sử dụng các **môi trường số** sẵn có như thế nào ?

Ví dụ :

- Chương trình đào tạo xác định như thế nào các mục tiêu liên quan đến kỹ năng tin học mà sinh viên cần đạt được cũng như phương thức kiểm tra đánh giá các kỹ năng này ?
- Chương trình đào tạo xác định như thế nào các học phần cần được triển khai để giúp sinh viên đạt được các kỹ năng này ?

8. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

**C.2.2 Công cụ giáo dục kỹ thuật số** được sử dụng như thế nào để giảng dạy trong khuôn khổ chương trình đào tạo ?

Ví dụ :

- Công cụ kỹ thuật số đóng vai trò gì với tư cách là một công cụ giảng dạy ?
- Đội ngũ giảng viên làm chủ các công cụ giáo dục kỹ thuật số ở mức độ nào ?
- Việc sử dụng công cụ kỹ thuật số được những người sử dụng đánh giá như thế nào ?

**C.2.3 Các phương pháp giảng dạy** khác nhau được áp dụng như thế nào trong chương trình đào tạo ?

Ví dụ :

- Các phương pháp sư phạm cho phép tăng cường tự học và học thường xuyên như thế nào (mô hình lớp học đảo ngược) ?
- Các phương pháp này góp phần vào việc tiếp thu kiến thức và hình thành kỹ năng như thế nào ?
- Các phương pháp này bổ sung cho nhau như thế nào? (mô phỏng, làm việc cá nhân, làm việc nhóm) ?

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>9</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
C.2.1		
C.2.2		
C.2.3		

## Tiểu hợp phần C.3 : thực tập, báo cáo thực tập, khóa luận

**C.3.1 Kỳ thực tập** đảm bảo việc áp dụng các kiến thức và kỹ năng đã học vào thực hành như thế nào ?

Ví dụ :

- Chủ đề thực tập được xác định như thế nào ?
- Các khoa đào tạo, phòng ban chức năng thuộc trường, các tổ chức, doanh nghiệp... tham gia như thế nào vào việc triển khai thực tập của sinh viên ?

**C.3.2** Các hoạt động hướng dẫn, theo dõi, đánh giá thực tập được triển khai như thế nào ?

Ví dụ :

9. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt



- Chương trình đào tạo đã xây dựng **cơ chế hỗ trợ thực tập** như thế nào (giúp sinh viên tìm nơi thực tập và theo dõi quá trình thực tập) ?
- Thực tập và báo cáo thực tập được đánh giá như thế nào ?

**C.3.3** Các hoạt động hướng dẫn, theo dõi, đánh giá **khóa luận** được triển khai như thế nào ?

Ví dụ :

- Đề tài khóa luận được **phê duyệt** như thế nào ?
- Sinh viên được **hướng dẫn cụ thể** như thế nào khi làm khoá luận ?
- Khóa luận được đánh giá như thế nào (chấm điểm, bảo vệ) ?

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>10</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
C.1.1		
C.1.2		
C.1.3		

---

10. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

## Tài liệu tham chiếu

- Văn bản pháp luật và pháp quy
- Kế hoạch phát triển của trường (sứ mạng, định hướng chiến lược, hoạt động...)
- Thông tin về chính sách đào tạo của trường và chiến lược triển khai chính sách này
- Thông tin về chính sách ứng dụng công nghệ thông tin và chính sách ngôn ngữ trong đào tạo (mục tiêu, phương thức áp dụng...)
- Thông tin về chính sách xây dựng nguồn học liệu kỹ thuật số
- Thông tin về chính sách hỗ trợ sinh viên trong suốt quá trình học tập
- Kết quả phân tích hiện trạng đào tạo ở cấp địa phương, quốc gia, khu vực và kết quả đánh giá nhu cầu đào tạo của xã hội
- Quy định hiện hành về phương thức kiểm tra và đánh giá kiến thức và năng lực đạt được của sinh viên
- Báo cáo thường niên về kết quả thực tập của sinh viên

## Chỉ số đánh giá

- Số lượng sinh viên có chứng chỉ công nghệ thông tin
- Tỷ lệ sử dụng môi trường số trong giáo dục của sinh viên
- Tỷ lệ sử dụng môi trường số trong giáo dục của giảng viên
- Số kỳ thực tập mà sinh viên đã thực hiện trong quá trình học bao gồm
  - số kỳ thực tập tìm được nhờ hỗ trợ của nhà trường
  - số kỳ thực tập mà sinh viên tự tìm được nhờ mối quan hệ cá nhân
- Số kỳ thực tập mà sinh viên đã thực hiện vào cuối quá trình học bao gồm
  - số kỳ thực tập tìm được nhờ hỗ trợ của nhà trường
  - số kỳ thực tập mà sinh viên tự tìm được nhờ mối quan hệ cá nhân
- Số sinh viên được lựa chọn làm khóa luận tốt nghiệp bao gồm
  - số sinh viên được lựa chọn làm khóa luận tốt nghiệp và đã bảo vệ khóa luận
  - số sinh viên được lựa chọn làm khóa luận tốt nghiệp và đã bảo vệ với kết quả tốt

# Hợp phần D : cơ chế theo dõi và đảm bảo thành công cho sinh viên

Để đánh giá được tiềm năng tuyển đầu vào cho chương trình, cần phải dựa trên các dữ liệu và các kết quả điều tra do khoa hoặc trường thực hiện.

Để triển khai các quan hệ **hợp tác liên trường** cần có các quy định cụ thể về hoạt động, nhất là về công tác tuyển sinh, học phí, các phương pháp sư phạm áp dụng trong giảng dạy...

## Từ khóa của hợp phần

Chính sách tuyển sinh, đối tượng tuyển sinh, nhu cầu thị trường lao động, chính sách tiếp đón sinh viên, đánh giá, học tập, tiến trình giảng dạy, cơ chế đánh giá kiến thức, cơ chế đánh giá chất lượng giảng dạy, cơ chế theo dõi sinh viên tốt nghiệp, việc làm, theo dõi và hội nhập nghề nghiệp của sinh viên tốt nghiệp.

## Tiểu hợp phần D

### Tiểu hợp phần D.1 : chính sách tuyển sinh

**D.1.1** Tiêu chí tuyển sinh phù hợp như thế nào với mục tiêu đào tạo ?

Ví dụ :

- *Tiêu chí tuyển sinh được xác định như thế nào ?*
- *Quy trình tuyển sinh cho phép đảm bảo chất lượng tuyển sinh như thế nào ?*
- *Số lượng tuyển sinh đáp ứng như thế nào nhu cầu của thị trường lao động ?*

**D.1.2** Chính sách tuyển sinh được xác định như thế nào dựa trên cơ sở **chính sách tiếp nhận** các đối tượng sinh viên khác nhau ?

Ví dụ :

- *Các đối tượng tuyển sinh được xác định như thế nào ?*
- *Các kết quả điều tra hàng năm nhằm đánh giá tiềm năng tuyển sinh được sử dụng như thế nào để đảm bảo tính bền vững của chương trình đào tạo ?*
- *Số lượng tuyển sinh tối thiểu được tính toán như thế nào để mở được chương trình đào tạo ?*

**D.1.3** Chính sách tuyển sinh được xác định như thế nào cho phù hợp với các đối tượng sinh viên khác nhau (quốc tịch, giới tính, tuổi, đang đi làm...)?

Ví dụ :

- Các đối tượng sinh viên (quốc tịch, giới tính, tuổi, đang đi làm...) được xác định như thế nào ?
- Các kết quả điều tra hàng năm nhằm đánh giá tiềm năng tuyển sinh được sử dụng như thế nào để xác định các đối tượng sinh viên ?
- Số lượng tuyển sinh tối thiểu được tính toán như thế nào để duy trì chương trình đào tạo ?

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>11</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
D.1.1		
D.1.2		
D.1.3		

## Tiểu hợp phần D.2 : đánh giá tiến trình học tập


**D.2.1** Tiến trình giảng dạy đáp ứng các mục tiêu đào tạo như thế nào ?

Ví dụ :

- Nguyên tắc tiến trình (nâng cao dần kiến thức, kỹ năng) được lồng ghép như thế nào vào giảng dạy ?
- Tiến trình này được tính toán như thế nào dựa vào nội dung học thuật và nhu cầu của thị trường lao động ?
- Tiến trình này có cho phép đạt được kiến thức và kỹ năng ở mức độ nào ?

**D.2.2** Cơ chế kiểm tra đánh giá kiến thức và kỹ năng được triển khai như thế nào ?

Ví dụ :

- Việc đánh giá được thực hiện bằng các hình thức khác nhau như thế nào (trình bày, vấn đáp, viết, thi tập trung...)?
- **Đánh giá thường xuyên**  được áp dụng như thế nào trong chương trình ?
- Hoạt động kiểm tra đánh giá giúp gì cho việc xác định khó khăn của sinh viên ?



**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**

**D.2.3** Cơ chế đánh giá chất lượng giảng dạy được triển khai như thế nào ?

Ví dụ :

11. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

- **Cơ chế đánh giá chất lượng giảng dạy** được trường triển khai như thế nào ?
- Cơ chế đánh giá này có tính đến các khó khăn sự phạm gặp phải hay không ?
- Cơ chế này cho phép sinh viên tham gia đánh giá như thế nào ?

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>12</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
D.2.1		
D.2.2		
D.2.3		

## Tiểu hợp phần D.3 : cơ chế theo dõi sinh viên tốt nghiệp

**D.3.1** Cơ chế theo dõi sinh viên tốt nghiệp được xây dựng và triển khai như thế nào ?

Ví dụ :

- Khoa đào tạo triển khai cơ chế theo dõi việc làm của sinh viên tốt nghiệp như thế nào ?
- Cơ chế này hỗ trợ như thế nào để sinh viên tìm được việc làm ?
- Việc hợp tác với các nhà tuyển dụng hỗ trợ như thế nào để sinh viên tìm được việc làm ?

**D.3.2** Cơ chế theo dõi cung cấp thông tin về việc làm của sinh viên tốt nghiệp như thế nào ?

Ví dụ :

- Sinh viên tốt nghiệp tham gia như thế nào vào cơ chế theo dõi này ?
- Cơ chế theo dõi này có hiệu quả không, có cung cấp được các thông tin về vị trí việc làm và lĩnh vực hoạt động nghề nghiệp của sinh viên tốt nghiệp không ?
- Cơ chế theo dõi này tạo điều kiện thuận lợi như thế nào cho quá trình hội nhập nghề nghiệp của sinh viên ?

**D.3.3** Việc theo dõi sinh viên tốt nghiệp và quá trình hội nhập nghề nghiệp sinh viên tốt nghiệp được đảm bảo như thế nào ?

Ví dụ :

- Trường đã xây dựng cơ chế theo dõi sinh viên tốt nghiệp gồm các phòng ban liên quan như thế nào ?
- Danh sách tiến hành điều tra khảo sát được xây dựng như thế nào ?
- Các cuộc điều tra, khảo sát sinh viên tốt nghiệp được thực hiện như thế nào ?

12. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>13</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
D.3.1		
D.3.2		
D.3.3		

## Tài liệu tham chiếu

- Văn bản pháp luật và pháp quy
- Kế hoạch phát triển của trường/viện/đơn vị (sứ mạng, định hướng chiến lược, hoạt động...)
- Thông tin về chính sách đào tạo của trường và chiến lược triển khai
- Thông tin về chính sách hỗ trợ sinh viên trong suốt quá trình học tập
- Thông tin về chính sách hội nhập nghề nghiệp
- Các báo cáo định kỳ về biến động của thị trường lao động
- Báo cáo thường niên về việc làm của sinh viên tốt nghiệp

## Chỉ số đánh giá

Chất lượng tuyển sinh đầu vào : đánh giá theo từng khóa tuyển sinh sự biến động của :

- số lượng thí sinh
- số thí sinh được tuyển ở trình độ tuyển sinh không đổi (điểm trúng tuyển vào năm thứ nhất)
- số thí sinh đăng ký học năm thứ nhất bao gồm  
số thí sinh trúng tuyển / tổng số thí sinh  
số thí sinh đăng ký / tổng số thí sinh

Chất lượng **cơ chế tiếp đón sinh viên** : đánh giá theo từng khóa tuyển sinh sự biến động của :

- số lượng thí sinh “ngoài khu vực tuyển sinh thông thường” theo đặc điểm (nơi ở, giới tính, môn học...)
- số lượng thí sinh đăng ký từ năm đầu tiên đã nhờ đến cơ chế tiếp đón
- số sinh viên bỏ học / số sinh viên năm thứ nhất

Chất lượng cơ chế hỗ trợ sinh viên : đánh giá theo từng năm sự biến động của :

- số sinh viên học năm thứ 2,  
số sinh viên năm thứ 2 bỏ học  
tỷ lệ sinh viên học tiếp
- số sinh viên học năm thứ 3,

13. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

số sinh viên năm thứ 3 bỏ học  
tỷ lệ sinh viên học tiếp

- số sinh viên học năm thứ 4,  
số sinh viên năm thứ 4 bỏ học
- số sinh viên học năm thứ 4 đã bảo vệ khóa luận,  
số sinh viên nhận bằng tốt nghiệp vào cuối năm thứ 4
- số sinh viên có bằng tốt nghiệp từ loại khá trở lên vào cuối năm thứ 4

Chất lượng cơ chế đánh giá giảng dạy : đánh giá theo từng khóa tuyển sinh sự biến động của :

- tỉ lệ trả lời khảo sát điều tra (số sinh viên trả lời / tổng số sinh viên của chương trình đào tạo)

Chất lượng **cơ chế theo dõi hội nhập nghề nghiệp** : đánh giá theo từng khóa tuyển sinh sự biến động của :

- số sinh viên đã tìm được việc làm sau X tháng tốt nghiệp bao gồm  
số sinh viên tốt nghiệp đã tìm được việc làm phù hợp với ngành đào tạo và dự  
định nghề nghiệp
- số khảo sát điều tra tiến hành đối với các nhà tuyển dụng về mức độ hài lòng khi tuyển  
dụng các sinh viên mới tốt nghiệp bắt đầu công việc đầu tiên

Chất lượng **quá trình học thuật** để sinh viên tốt nghiệp có thể **tiếp tục học lên cao hơn** :  
đánh giá theo từng khóa sự biến động của :

- số sinh viên đã tìm được việc làm, sau 12 hay 24 tháng tốt nghiệp  
bao gồm số sinh viên tốt nghiệp đăng ký vào một chương trình đào tạo cao hơn  
phù hợp với ngành đào tạo và dự định nghề nghiệp




# Hợp phần E : quản lý chương trình đào tạo

Chương trình đào tạo sẽ do một Ban quản lý phụ trách. Thành viên của ban quản lý được lựa chọn dựa trên yêu cầu đặc thù của chương trình (đào tạo chuyên nghiệp, đào tạo định hướng nghiên cứu, đào tạo hỗn hợp chuyên nghiệp và nghiên cứu, chuyên ngành đào tạo).

Năng lực của các thành viên ban quản lý cũng như cơ chế hoạt động của ban phải được quy định rõ ràng. Khi hợp tác đào tạo liên kết để cấp bằng kép hay bằng nước ngoài cần tính đến bối cảnh xã hội-kinh tế đặc thù để xây dựng các quy định về : cơ chế theo dõi, đánh giá cùng với đối tác, tuyển sinh, học phí, phương pháp sư phạm, đào tạo từ xa phối hợp dạy trực tiếp và trực tuyến... Vì vậy cần có đại diện của các trường đại học đối tác tham gia vào chương trình đào tạo.

Nếu được, trong ban quản lý nên có đại diện của tổ chức, doanh nghiệp tuyển dụng. Đây là những người có năng lực và trọng trách phù hợp với mục đích và yêu cầu của chuyên ngành đào tạo. Nhà trường cũng cần xác định cụ thể các nguồn nhân lực và cơ sở vật chất cần bố trí để việc quản lý chương trình thực hiện được hiệu quả.

## Từ khóa của hợp phần

Quản lý, đảm bảo chất lượng, chủ thể tham gia đào tạo, cập nhật thông tin chiến lược , dự đoán tương lai, môi trường học thuật, môi trường kinh tế-xã hội, kế hoạch truyền thông (nội bộ, đối ngoại), mức độ hiện diện , sức hút .





**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**

## Tiểu hợp phần E

### Tiểu hợp phần E.1 : quản lý chương trình đào tạo và đảm bảo chất lượng

**E.1.1** Công tác quản lý xác định vai trò của các chủ thể khác nhau tham gia vào quá trình đào tạo như thế nào ?

Ví dụ :

- Các chủ thể hiểu và đồng ý với kế hoạch phát triển và các định hướng chiến lược của trường ở mức độ nào ?
- Vai trò của các chủ thể khác nhau được xác định rõ ràng như thế nào ?
- Các cuộc đối thoại xã hội  và đối thoại quản lý  phục vụ cho chiến lược phát triển chung có được coi là một công cụ quản lý không ?



**Xem  
giải thích  
thuật ngữ**



**E.1.2** Công tác quản lý đóng góp như thế nào vào việc truyền thông hiệu quả các hoạt động đã thực hiện trong chương trình đào tạo ?

Ví dụ :

- Trường xây dựng chính sách truyền thông như thế nào cho phù hợp với yêu cầu của chương trình đào tạo ?
- Trường bố trí các công cụ truyền thông như thế nào cho chương trình ?
- Tác động của kế hoạch truyền thông được đánh giá như thế nào ?

**E.1.3** Công tác quản lý cho phép đánh giá như thế nào kết quả thực hiện các mục tiêu đích, đo lường được trong một giai đoạn xác định ?

Ví dụ :

- Việc thực hiện các mục tiêu đích và đo lường được đánh giá như thế nào ?
- Hoạt động đảm bảo chất lượng có cho phép chỉ ra điểm mạnh và điểm yếu của mỗi hoạt động thực hiện trong một giai đoạn xác định hay không ?
- Hoạt động đảm bảo chất lượng tác động thế nào đến việc xác định lại các mục tiêu hướng tới và đo lường được của chương trình ?

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>14</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
E.1.1		
E.1.2		
E.1.3		

## Tiểu hợp phần E.2 : quản lý chương trình đào tạo và dự đoán tương lai

**E.2.1** Công tác quản lý chương trình có dựa trên cơ chế cập nhật thông tin chiến lược về các chuyên ngành đào tạo chính cần ưu tiên hay không ?

Ví dụ :

- Trường triển khai cơ chế cập nhật thông tin chiến lược như thế nào ?
- Việc cập nhật thông tin hỗ trợ như thế nào cho công tác quản lý ?
- Cơ chế cập nhật thông tin được đánh giá như thế nào ?

14. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

**E.2.2** Cập nhật thông tin chiến lược có tính đến đặc điểm của môi trường học thuật, kinh tế-xã hội ở các cấp địa phương, quốc gia, khu vực, quốc tế hay không ?

Ví dụ :

- *Môi trường học thuật, kinh tế-xã hội địa phương, quốc gia, khu vực, quốc tế tác động như thế nào đến việc xây dựng và triển khai chương trình đào tạo ?*
- *Cơ chế thông tin cập nhật như thế nào biến động của các môi trường trên ?*

**E.2.3** Các kết quả cập nhật thông tin chiến lược đóng góp như thế nào vào việc chỉnh sửa chương trình đào tạo ?

Ví dụ :

- *Khi chỉnh sửa chương trình đào tạo, kết quả cập nhật thông tin được sử dụng như thế nào ?*
- *Khi xác định lại mục tiêu hoặc kế hoạch hành động của chương trình, kết quả cập nhật thông tin được sử dụng như thế nào ?*

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>15</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
E.2.1		
E.2.2		
E.2.3		

## Tiểu hợp phần E.3 : kế hoạch truyền thông

**E.3.1** Hoạt động truyền thông đã quảng bá như thế nào đặc thù của chương trình đào tạo ?

Ví dụ :

- *Kế hoạch truyền thông cho chương trình được tiến hành như thế nào ?*
- *Kế hoạch truyền thông lựa chọn phương tiện truyền thông như thế nào cho phù hợp với đối tượng đích và các đặc thù của chương trình đào tạo ?*
- *Tác động của kế hoạch truyền thông được đánh giá như thế nào ?*

**E.3.2** Kế hoạch truyền thông được triển khai như thế nào cho phù hợp với các giai đoạn quan trọng của chương trình đào tạo (thi tuyển đầu vào, khai giảng, các kỳ thi, bảo vệ khóa luận...)?

Ví dụ :

- *Chính sách truyền thông (nội bộ và đối ngoại) đóng vai trò gì trong chương trình đào tạo ?*

15. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

- Kế hoạch truyền thông đạt hiệu quả ở mức nào trong việc quảng bá và duy trì tính bền vững của chương trình ?

**E.3.3** Kế hoạch truyền thông về chương trình tạo đóng góp như thế nào vào việc nâng cao mức độ hiện diện và sức hút cho chương trình ?

Ví dụ :

- Kế hoạch truyền thông có được xây dựng cùng với các chuyên gia truyền thông hay không ?
- Các công cụ truyền thông dành cho chương trình góp phần như thế nào vào việc nâng cao mức độ hiện diện và sức hút cho chương trình ?
- Các công cụ này đóng góp như thế nào vào việc tăng cường quảng bá cho chương trình ?

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>16</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
E.3.1		
E.3.2		
E.3.3		

---

16. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

## Tài liệu tham chiếu

- Văn bản pháp luật và pháp quy
- Kế hoạch phát triển của trường/viện/đơn vị (sứ mạng, định hướng chiến lược, hoạt động...)
- Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực
- Kế hoạch truyền thông nội bộ và đối ngoại
- Danh sách các chỉ số đánh giá quản lý
- Danh sách sinh viên / giảng viên / nhân viên hành chính nhận thông tin, thông báo

## Chỉ số đánh giá

- Số cuộc họp / năm của ban quản lý trong đó có số buổi họp được tổ chức có sự tham gia của lãnh đạo trường
- Số lượng giảng viên tham gia quản lý chương trình
- Số lượng giảng viên của các trường đối tác tham gia quản lý chương trình
- Số đại diện từ các tổ chức, doanh nghiệp ngoài trường tham gia quản lý chương trình
- Số đại diện sinh viên tham gia quản lý chương trình
- Số lượng nhân sự hành chính tham gia quản lý chương trình
- Số lượng tra cứu mạng nội bộ (intranet) và về các chủ đề/mục được tra cứu
- Số cuộc họp bàn về chương trình đào tạo
- Số người tham dự các cuộc họp về chương trình đào tạo

# Hợp phần F : nguồn lực phục vụ chương trình đào tạo

Việc lập dự toán ngân sách cho chương trình đào tạo sẽ giúp lên kế hoạch các khoản thu và chi cho hoạt động của chương trình trong đó có cả các chi phí phụ trội liên quan tới hoạt động hợp tác quốc tế của chương trình đào tạo. Khi lập dự toán cần tính cả phương thức và lộ trình tiến tới tự chủ tài chính cho chương trình.

Cần có chiến lược xây dựng và triển khai kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên và nhân sự hành chính qua các giai đoạn khác nhau : từ giai đoạn mở chương trình đào tạo sang giai đoạn củng cố chương trình, sau đó là làm chủ chương trình. Nhằm củng cố vững chắc chương trình và đảm bảo để chương trình được công nhận, trường cần lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ giảng viên.

## Từ khóa của hợp phần

Cơ sở vật chất, nguồn học liệu, nguồn tài chính, số lượng sinh viên, tính lâu dài, tính bền vững, học phí, vùng tuyển sinh, cơ chế hỗ trợ nguồn nhân lực, quản lý nghề nghiệp, chính sách nhân sự.

## Tiểu hợp phần F

### Tiểu hợp phần F.1 : phân bổ cơ sở vật chất và tài chính

**F.1.1** Cơ sở vật chất được bố trí đáp ứng các yêu cầu của chương trình như thế nào ?

*Ví dụ :*

- Cơ sở vật chất được bố trí cho chương trình đào tạo như thế nào ?
- Trang thiết bị kỹ thuật (phòng ốc, trang thiết bị phòng thí nghiệm, trang thiết bị tin học...) được phân bổ có phù hợp với mục tiêu của chương trình đào tạo hay không ?
- Người sử dụng (sinh viên, giảng viên, nghiên cứu viên) đánh giá như thế nào về khả năng tiếp cận các phương tiện này ?


**F.1.2** Nguồn học liệu đáp ứng mục tiêu của chương trình như thế nào ?

*Ví dụ :*

- Các nguồn học liệu được phân bổ cho chương trình như thế nào ?
- Các nguồn học liệu (sách, tạp chí điện tử, tài liệu lưu trữ...) dành cho chương trình có được lựa chọn phù hợp và cập nhật để đáp ứng nhu cầu của chương trình hay không ?
- Người sử dụng (sinh viên, giảng viên, nghiên cứu viên) đánh giá như thế nào về khả năng tiếp cận các học liệu này ?

### F.1.3 Chương trình dựa trên chính sách **đa dạng nguồn thu** như thế nào ?

Ví dụ :

- Chính sách **đa dạng nguồn thu** của chương trình được xác định như thế nào trong mối quan hệ với môi trường kinh tế-xã hội ?
- Các định hướng trong kế hoạch chiến lược có tính đến **phương pháp tiếp cận theo ngân sách**  được kiểm soát hay không ?
- Các **quyết định ngân sách** dành cho chiến lược phát triển của trường có được thực hiện theo một quy trình chính thống và minh bạch hay không ?



Xem  
giải thích  
thuật ngữ

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>17</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
F.1.1		
F.1.2		
F.1.3		

## Tiểu hợp phần F.2 : số lượng sinh viên

### F.2.1 Biến động về số lượng sinh viên ảnh hưởng như thế nào đến tính lâu dài và tính bền vững của chương trình ?

Ví dụ :

- Việc mở chương trình có phải tuân theo quy định về số lượng sinh viên tối thiểu hay không ?
- Việc duy trì chương trình có phải tuân theo quy định về số lượng sinh viên tối thiểu hay không ?
- Chính sách tuyển sinh có tính đến sự đa dạng của sinh viên hay không (quốc tịch, giới tính, đi học lại sau khi đã đi làm...)?



Xem  
giải thích  
thuật ngữ

### F.2.2 Học phí hằng năm được tính toán tăng trong những năm tiếp theo như thế nào ?

Ví dụ :

- Mức học phí hằng năm được tính như thế nào ?
- Số lượng sinh viên ảnh hưởng như thế nào đến việc điều chỉnh học phí ?
- Các đối tác kinh tế-xã hội có ảnh hưởng như thế nào đến việc điều chỉnh học phí ?

### F.2.3 Các phân tích về tiềm năng tuyển sinh và việc xác định các **vùng tuyển sinh mới** hỗ trợ như thế nào cho chính sách tuyển sinh ?

17. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

Ví dụ :

- Các cuộc điều tra về tiềm năng tuyển sinh được thực hiện như thế nào ?
- Các vùng tuyển sinh mới được xác định như thế nào ?
- Chính sách tuyển sinh có dựa trên các kết quả điều tra này hay không ?

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>18</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
F.2.1		
F.2.2		
F.2.3		

## Tiểu hợp phần F.3 : cơ chế hỗ trợ nguồn nhân lực

**F.3.1** Chính sách nhân sự được triển khai như thế nào để đảm bảo chất lượng cho chương trình đào tạo ?

Ví dụ :

- **Chính sách nhân sự** góp phần **củng cố năng lực** của đội ngũ nhân sự như thế nào ?
- **Chính sách nhân sự** có tính đến kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng các kỹ năng cần có để thực hiện các mục tiêu chiến lược hay không ?
- Trường có hoạt động để phát triển **kinh nghiệm** về **quản lý dự án** hay không ?

**F.3.2** Trường có xây dựng và triển khai chính sách tuyển dụng, phát triển nghề nghiệp và quản lý quá trình nghề nghiệp của các giảng viên nhằm tăng cường chất lượng chương trình đào tạo hay không ?

Ví dụ :

- **Quá trình tuyển dụng** giảng viên đảm bảo việc **đổi mới năng lực** như thế nào ?
- Việc **phát triển nghề nghiệp** của giảng viên đảm bảo tăng cường năng lực như thế nào ?
- **Quản lý quá trình nghề nghiệp** có đóng góp vào việc hình thành các lựa chọn chiến lược hay không ?

**F.3.3** Trường xây dựng và triển khai chính sách phát triển nghề nghiệp và quản lý quá trình nghề nghiệp của nhân sự hành chính và nhân sự kỹ thuật như thế nào ?

Ví dụ :

- **Quá trình tuyển dụng** nhân sự hành chính và nhân sự kỹ thuật đảm bảo việc **tái tạo, đổi mới các năng lực** như thế nào ?

18. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt

- Việc **phát triển nghề nghiệp** của nhân sự hành chính và nhân sự kỹ thuật có đảm bảo củng cố, tăng cường năng lực hay không? và ngược lại?
- **Công tác quản lý nghề nghiệp** phục vụ cho việc thực hiện các chiến lược như thế nào?

Đánh giá chung		
Mã	Thang điểm <sup>19</sup> : từ 1 đến 5	Giải thích về điểm đánh giá
F.3.1		
F.3.2		
F.3.3		

19. 1 – Rất yếu ; 2 – Yếu ; 3 – Trung bình ; 4 – Tốt ; 5 – Rất tốt



## Tài liệu tham chiếu

- Văn bản pháp luật và pháp quy
- Kế hoạch phát triển của trường (sứ mạng, định hướng chiến lược, hoạt động...)
- Sách hướng dẫn đảm bảo chất lượng
- Báo cáo kết quả đảm bảo chất lượng
- Báo cáo thực hiện và quản lý tài chính
- Danh sách các chỉ số đánh giá chất lượng

## Chỉ số đánh giá

### Nguồn nhân sự dành cho chương trình

- Số giảng viên hướng dẫn khóa luận
- Tỷ lệ giữa nhân sự được tuyển dụng / nhân sự được dự kiến tuyển dụng
- Số chương trình đào tạo nhân sự tổ chức hàng năm
- Số lượng các đợt điều tra về công tác tuyển dụng
- Số lượng sinh viên / số nhân sự hành chính và phục vụ

### Nguồn cơ sở vật chất dành cho chương trình

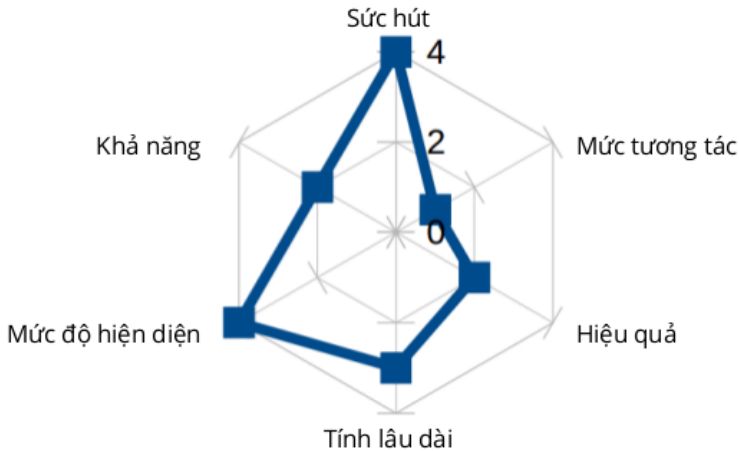
- Số m<sup>2</sup> diện tích dành cho chương trình (diện tích các phòng học, phòng thí nghiệm, các không gian học tập, thư viện)

### Nguồn tài chính dành cho chương trình

- Quỹ lương
- Ngân sách chi cho hoạt động vận hành chương trình trong đó bao gồm ngân sách dành cho kế hoạch truyền thông
- Ngân sách tái đầu tư trong đó có cả nguồn tài chính bên ngoài
- Tỷ lệ giữa nguồn thu học phí so với chi phí hoạt động vận hành chương trình

# Cơ chế hỗ trợ

Từ kết quả trả lời cho các câu hỏi ở các hợp phần và tiểu hợp phần, ta có thể phân tích các kết quả của hoạt động đảm bảo chất lượng dựa trên các **tiêu chí chất lượng** : **sức hút / mức độ hiện diện / hiệu quả / tính lâu dài / khả năng / mức tương tác**.



Tùy thuộc vào kết quả phân tích của từng **tiêu chí chất lượng**, nhà trường hoặc khoa có thể đề xuất kế hoạch hành động bao gồm các kiến nghị theo thứ tự ưu tiên : củng cố các kết quả đã đạt được, đưa ra các biện pháp và hành động nhằm tháo gỡ các khó khăn trong quá trình điều hành chương trình (dự án) theo các nguyên tắc sau :

- **Mục tiêu** hướng tới và đo lường được (các chỉ số đánh giá)
- **Biện pháp hoặc hành động** cần triển khai nhằm đạt được các mục tiêu đề ra
- **Nguồn lực** cần có để đạt được các mục tiêu
- Theo dõi các **chỉ số** và **thời hạn** để đạt được các mục tiêu này
- **Xác định** các trở ngại (tính khả thi)

# Tương tác giữa môi trường học thuật và môi trường kinh tế-xã hội

<b>A.3.1</b>	<b>A.3.2</b>	<b>A.3.3</b>
<b>B.1.1</b>	<b>B.1.2</b>	<b>B.1.3</b>
<b>B.2.1</b>	<b>B.2.2</b>	<b>B.2.3</b>

- A.3.1 Chính sách quan hệ đối tác được sử dụng như thế nào để phục vụ cho việc triển khai kế hoạch phát triển của trường cũng như cho việc thực hiện các chương trình đào tạo ?
- A.3.2 Chính sách quan hệ đối tác được triển khai như thế nào dựa trên các dự án có mục tiêu đích và đo lường được ?
- A.3.3 Mức độ đóng góp của các đối tác vào chương trình đào tạo được xác định rõ ràng như thế nào ?
  
- B.1.1 Chương trình đào tạo của trường tính đến các chương trình đào tạo đã có tại địa phương, quốc gia, và có thể là trong khu vực (ASEAN...) như thế nào ?
- B.1.2 Mối quan hệ đào tạo – nghiên cứu đóng vai trò gì trong việc xây dựng và triển khai chương trình đào tạo ?
- B.1.3 Chương trình đào tạo thể hiện các cấp độ đào tạo đại học và sau đại học như thế nào, từ đào tạo cử nhân đến đào tạo tiến sĩ ?
  
- B.2.1 Chương trình đào tạo đáp ứng đến đâu các nhu cầu của xã hội và của thị trường lao động ?
- B.2.2 Chương trình đào tạo ưu tiên như thế nào cho mục tiêu hội nhập nghề nghiệp của sinh viên tốt nghiệp ?
- B.2.3 Việc phân tích đánh giá biến động nhu cầu của thị trường lao động được sử dụng như thế nào để xây dựng và điều chỉnh chương trình đào tạo ?

## Sức hút của chương trình đào tạo

<b>A.2.2</b>	<b>C.1.3</b>	<b>C.2.1</b>
<b>C.2.2</b>	<b>C.2.3</b>	<b>D.1.1</b>
<b>D.1.2</b>	<b>D.1.3</b>	<b>F.2.3</b>

- A.2.2 Khung chương trình đào tạo (trình độ đào tạo, các ngành đào tạo...) của trường rõ ràng ở mức độ nào ?
- C.1.3 Việc tổ chức giảng dạy cụ thể hóa như thế nào các học phần để giúp sinh viên có kỹ năng nền chung (phương pháp và công cụ làm việc, kiến thức về công nghệ thông tin...)?
- C.2.1 Việc tổ chức giảng dạy sử dụng các môi trường số sẵn có như thế nào ?
- C.2.2 Công cụ giáo dục kỹ thuật số được sử dụng như thế nào để giảng dạy trong khuôn khổ chương trình đào tạo ?
- C.2.3 Các phương pháp giảng dạy khác nhau được áp dụng như thế nào trong chương trình đào tạo ?
- D.1.1 Tiêu chí tuyển sinh phù hợp như thế nào với mục tiêu đào tạo ?
- D.1.2 Chính sách tuyển sinh được xác định như thế nào dựa trên cơ sở chính sách tiếp nhận các đối tượng sinh viên khác nhau ?
- D.1.3 Chính sách tuyển sinh được xác định như thế nào cho phù hợp với các đối tượng sinh viên khác nhau (quốc tịch, giới tính, đi học lại sau khi đi làm...)?
- F.2.3 Các phân tích về tiềm năng tuyển sinh và việc xác định các vùng tuyển sinh mới hỗ trợ như thế nào cho chính sách tuyển sinh ?

# Khả năng huy động các nguồn lực phục vụ chương trình

<b>E.1.1</b>	<b>E.1.2</b>	<b>E.1.3</b>
<b>F.1.1</b>	<b>F.1.2</b>	<b>F.1.3</b>
<b>F.3.1</b>	<b>F.3.2</b>	<b>F.3.3</b>

- E.1.1 Công tác quản lý xác định vai trò của các chủ thể khác nhau tham gia vào quá trình đào tạo như thế nào ?
- E.1.2 Công tác quản lý đóng góp như thế nào vào việc truyền thông hiệu quả các hoạt động đã thực hiện trong chương trình đào tạo ?
- E.1.3 Công tác quản lý cho phép đánh giá như thế nào kết quả thực hiện các mục tiêu đích, đo lường được trong một giai đoạn xác định ?
  
- F.1.1 Cơ sở vật chất được bố trí đáp ứng các yêu cầu của chương trình như thế nào ?
- F.1.2 Nguồn học liệu đáp ứng mục tiêu của chương trình như thế nào ?
- F.1.3 Chương trình dựa trên chính sách đa dạng nguồn thu như thế nào ?
  
- F.3.1 Chính sách nhân sự được triển khai như thế nào để đảm bảo chất lượng cho chương trình đào tạo ?
- F.3.2 Trường có xây dựng và triển khai chính sách tuyển dụng, phát triển nghề nghiệp và quản lý quá trình nghề nghiệp của các giảng viên nhằm tăng cường chất lượng chương trình đào tạo hay không ?
- F.3.3 Trường xây dựng và triển khai chính sách phát triển nghề nghiệp và quản lý quá trình nghề nghiệp của nhân sự hành chính và nhân sự kỹ thuật như thế nào ?

## Hiệu quả của cơ chế theo dõi sinh viên

<b>C.3.1</b>	<b>C.3.2</b>	<b>C.3.3</b>
<b>D.2.1</b>	<b>D.2.2</b>	<b>D.2.3</b>
<b>D.3.1</b>	<b>D.3.2</b>	<b>D.3.3</b>

- C.3.1 Kỳ thực tập đảm bảo việc áp dụng các kiến thức và kỹ năng đã học vào thực hành như thế nào ?
- C.3.2 Các hoạt động hướng dẫn, theo dõi, đánh giá thực tập được triển khai như thế nào ?
- C.3.3 Các hoạt động hướng dẫn, theo dõi, đánh giá khóa luận được triển khai như thế nào ?
- D.2.1 Tiến trình giảng dạy đáp ứng các mục tiêu đào tạo như thế nào ?
- D.2.2 Cơ chế kiểm tra đánh giá kiến thức và kỹ năng được triển khai như thế nào ?
- D.2.3 Cơ chế đánh giá chất lượng giảng dạy được triển khai như thế nào ?
- D.3.1 Cơ chế theo dõi sinh viên tốt nghiệp được xây dựng và triển khai như thế nào ?
- D.3.2 Cơ chế theo dõi cung cấp thông tin về việc làm của sinh viên tốt nghiệp như thế nào ?
- D.3.3 Việc theo dõi sinh viên tốt nghiệp và quá trình hội nhập nghề nghiệp sinh viên tốt nghiệp được đảm bảo như thế nào ?

## Mức độ hiện diện của chương trình

<b>A.2.3</b>	<b>B.3.1</b>	<b>B.3.2</b>
<b>B.3.3</b>	<b>C.1.1</b>	<b>C.1.2</b>
<b>E.3.1</b>	<b>E.3.2</b>	<b>E.3.3</b>

- A.2.3 Kế hoạch truyền thông đối ngoại được xây dựng như thế nào cho phù hợp với kế hoạch phát triển ?
- B.3.1 Chính sách ngôn ngữ giảng dạy đóng vai trò như thế nào trong chương trình đào tạo ?
- B.3.2 Trường phát triển chính sách ngôn ngữ có sức hút như thế nào ?
- B.3.3 Việc sử dụng tốt các ngôn ngữ khác nhau có đóng vai trò quyết định trong chương trình đào tạo hay không ?
- C.1.1 Việc tổ chức chương trình giảng dạy cụ thể hóa đến mức độ nào các yếu tố sau: môn học, số giờ, tóm tắt nội dung tập trung vào các kiến thức và kỹ năng cần đạt, cách thức phân bổ tín chỉ, phương pháp sư phạm (giờ học lý thuyết, bài tập có hướng dẫn, bài tập thực hành, thực tập, dự án theo nhóm, khóa luận...), cũng như cơ chế theo dõi và đánh giá chương trình như thế nào ?
- C.1.2 Việc tổ chức giảng dạy cụ thể hóa các phương thức kiểm tra đánh giá kiến thức và kỹ năng như thế nào ?
- E.3.1 Hoạt động truyền thông đã quảng bá như thế nào đặc thù của chương trình đào tạo ?
- E.3.2 Kế hoạch truyền thông được triển khai như thế nào cho phù hợp với các giai đoạn quan trọng của chương trình đào tạo (thi tuyển đầu vào, khai giảng, các kỳ thi, bảo vệ khóa luận...)?
- E.3.3 Kế hoạch truyền thông về chương trình tạo đóng góp như thế nào vào việc nâng cao mức độ hiện diện và sức hút cho chương trình ?

## Tính lâu dài của chương trình

<b>A.1.1</b>	<b>A.1.2</b>	<b>A.1.3</b>
<b>A.2.1</b>	<b>E.2.1</b>	<b>E.2.2</b>
<b>E.2.3</b>	<b>F.2.1</b>	<b>F.2.2</b>

- A.1.1 Kế hoạch phát triển của trường có đưa ra một tầm nhìn tương lai giúp giải quyết các thách thức đặt ra trong một môi trường luôn biến động hay không ?
- A.1.2 Kế hoạch phát triển của trường có xác định được các mục tiêu hướng tới, đo lường được, ngắn, trung và dài hạn cho chương trình đào tạo ?
- A.1.3 Kế hoạch phát triển đã tính đến công tác quản lý chương trình đào tạo như thế nào ?
- A.2.1 Chương trình đào tạo góp phần như thế nào vào việc củng cố các thế mạnh đặc thù của trường dựa trên các nguồn lực phù hợp ?
- E.2.1 Công tác quản lý chương trình có dựa trên cơ chế cập nhật thông tin chiến lược về các chuyên ngành đào tạo chính cần ưu tiên hay không ?
- E.2.2 Cập nhật thông tin chiến lược có tính đến đặc điểm của môi trường học thuật, kinh tế-xã hội ở các cấp địa phương, quốc gia, khu vực, quốc tế hay không ?
- E.2.3 Các kết quả cập nhật thông tin chiến lược đóng góp như thế nào vào việc chỉnh sửa chương trình đào tạo ?
- F.2.1 Biến động về số lượng sinh viên ảnh hưởng như thế nào đến tính lâu dài và tính bền vững của chương trình ?
- F.2.2 Học phí hằng năm được tính toán tăng trong những năm tiếp theo như thế nào ?



# Kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và cơ chế quản lý

**Tự đánh giá** các hoạt động đào tạo triển khai trong giai đoạn trước đã cho phép xác định những nguyên nhân **bất ổn** của trường và các đơn vị đào tạo trong trường. Giai đoạn này phải cho phép nhà trường xác định và thực hiện **các biện pháp khắc phục và đổi mới** thông qua một hoặc nhiều **kế hoạch nâng cao chất lượng** đào tạo. Kế hoạch này bao gồm các khuyến nghị ưu tiên của nhà trường và các đơn vị đào tạo : tăng cường kết quả hoạt động, các biện pháp, hành động hoặc các công cụ dự kiến để khắc phục những nguyên nhân gây bất ổn khi tiến hành một hoạt động.

Để xây dựng và triển khai kế hoạch nâng cao chất lượng nhà trường cần đặt ra 2 câu hỏi :

- Câu hỏi 22. **Những hành động ưu tiên** thực hiện được **xác định** như thế nào, có tính đến các nguồn lực có thể huy động được hay không ?
- Câu hỏi 23. Việc triển khai các **biện pháp khắc phục và đổi mới** trong kế hoạch nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường và các đơn vị đào tạo có cho phép phát triển kế hoạch hành động hay không ?

## Xác định các hành động cần ưu tiên

Nhà trường và các đơn vị đào tạo có một danh sách các biện pháp khắc phục và đổi mới cần thực hiện trong kế hoạch nâng cao chất lượng của mình. Cần phải sắp xếp theo thứ tự ưu tiên các biện pháp cần triển khai này và qua đó có chiến lược tập trung vào một vài ưu tiên cụ thể :

- tiến hành kế hoạch nâng cao chất lượng thông qua các biện pháp khắc phục và đổi mới để thực hiện nhất và mang lại kết quả mà ai cũng thấy ngay. Chiến lược ưu tiên sự tham gia nhanh chóng của cán bộ, giáo viên, nhân viên vào quá trình đảm bảo chất lượng và nâng cao hiệu quả quản lý.
- tiến hành kế hoạch nâng cao chất lượng thông qua các biện pháp khắc phục và đổi mới nhằm giảm chi phí do bất ổn gây ra : do bối cảnh tài chính và sự cần thiết phải giảm chi phí vận hành, những khoản tiết kiệm ngay lập tức có thể chi phối việc áp dụng chiến lược này trên cơ sở hướng tới hiệu suất hoạt động.

## Thực hiện các biện pháp khắc phục và đổi mới

Sau khi sắp xếp theo thứ tự ưu tiên các biện pháp khắc phục và đổi mới cần thực hiện trong kế hoạch nâng cao chất lượng của mình, nhà trường và các đơn vị đào tạo xác định các điều kiện thực hiện :

- mục tiêu đề ra cùng với kết quả cần đạt và đo lường được
- các biện pháp hay hành động cần thực hiện nhằm đạt được các mục tiêu này
- các nguồn lực huy động được để đạt được mục tiêu
- cơ chế giám sát các chỉ số chất lượng
- lộ trình để đạt được mục tiêu
- xác định những trở ngại (tính khả thi)
- v.v.

Tùy theo tính chất của biện pháp khắc phục và đổi mới cần thực hiện, nhà trường phải chỉ định ra một người giám sát việc thực hiện trong một thời hạn nhất định. Cũng cần phải phổ biến thông tin cho cán bộ, giáo viên, nhân viên trong trường.

# Cơ chế giám sát và hỗ trợ quản lý hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo

**Cơ chế giám sát và hỗ trợ** quản lý hoạt động đảm bảo chất lượng nhằm mục đích đánh giá **hiệu quả, hiệu lực và hiệu suất** của hoạt động này. Cơ chế này phải cho phép áp dụng những biện pháp khắc phục và đổi mới.

Việc thực hiện đánh giá và phổ biến kết quả đến cán bộ, giáo viên, nhân viên trong trường có liên quan đến quá trình này cho phép nhân sự của trường giám sát kết quả của quy trình đảm bảo chất lượng và khuyến khích họ tham gia nhiều hơn vào việc thực hiện những kế hoạch nâng cao chất lượng trong tương lai.

Để xây dựng và triển khai cơ chế giám sát và hỗ trợ quản lý hoạt động đảm bảo chất lượng nhà trường phải đặt ra 2 câu hỏi :

- Câu hỏi 24. **Cơ chế giám sát và hỗ trợ** quản lý chất lượng có **phù hợp** với các mục tiêu hướng tới, các nguồn lực cần huy động và kết quả dự kiến của chính sách chất lượng hay không ?
- Câu hỏi 25. **Cơ chế giám sát và hỗ trợ** quản lý chất lượng cho phép **loại bỏ** các **nguyên nhân gây bất ổn** như thế nào ?

## Đánh giá cơ chế giám sát và hỗ trợ triển khai

Ban quản lý chất lượng chịu trách nhiệm **đánh giá cơ chế giám sát và hỗ trợ** quản lý chất lượng. Nhà trường có thể ưu tiên áp dụng đánh giá ngắn hạn và thường xuyên trong giai đoạn bắt đầu triển khai đảm bảo chất lượng. Kết quả đánh giá, phân tích trong báo cáo tổng kết cần được thông báo đến cán bộ, giáo viên, nhân viên và phải đưa vào kế hoạch nâng cao chất lượng đào tạo.

Những đánh giá này là dịp để cập nhật các chỉ số chất lượng: mỗi chỉ số được đưa vào bảng theo dõi cần phải giúp ta đánh giá được hiệu quả của một biện pháp khắc phục và đổi mới nếu đối chiếu với kết quả cần đạt.

## Giám sát hoạt động đánh giá

Sau khi xác định và thực hiện mỗi biện pháp khắc phục và đổi mới hoặc mỗi nhóm biện pháp khắc phục và đổi mới, nhà trường và các đơn vị đào tạo trong trường phải tiến hành các hoạt động giám sát hiệu quả thực hiện với sự tham gia của các cán bộ có liên quan. Kết quả của mỗi đợt giám sát được báo cáo tổng hợp và được Ban quản lý phân tích kỹ càng. Hoạt động này cho

phép khẳng định tính hiệu quả của các biện pháp khắc phục và đổi mới áp dụng cho một hoạt động đào tạo.

Thông qua đánh giá thường xuyên, nhà trường và các đơn vị đào tạo trong trường tăng cường đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo tùy theo các thay đổi ưu tiên của chính sách chất lượng. Ngoài việc tích lũy kinh nghiệm trong việc triển khai đảm bảo chất lượng, những đánh giá này là dịp để phân tích kết quả của chính sách đảm bảo chất lượng và điều chỉnh một số mục tiêu và kết quả dự kiến ban đầu.

# Giải thích thuật ngữ

## Ban quản lý

Ban quản lý hoạt động trong khuôn khổ mỗi đơn vị đào tạo. Thành phần của ban (phụ trách dự án, đại diện đơn vị, đại diện các đối tác bên ngoài đơn vị...) phải đảm bảo sự đa dạng về quan điểm và sự độc lập của các thành viên. Hình thức hoạt động (tần suất các cuộc họp, phối hợp với nhà trường và các đối tác bên ngoài...) phải đảm bảo hiệu quả.

## Bảng theo dõi

Bảng theo dõi bao gồm một số các chỉ số, thường được mã hóa và được cập nhật thường xuyên, cho phép các nhà quản lý theo dõi gần như đồng thời sự tiến triển của các hoạt động mà họ đã lên kế hoạch, cụ thể là các dự án đào tạo. Các chỉ số phải được lựa chọn để cung cấp một hình ảnh hoàn thiện nhất có thể nhưng với số lượng giảm đi để có thể tra cứu ngay được và tra cứu liên tục, giống như hình ảnh của bảng điều khiển phương tiện giao thông.

## Biện pháp khắc phục và đổi mới

Đó là những biện pháp (hậu cần, ngân sách, nhân lực, thông tin) cho phép, sau khi đánh giá sơ bộ kết quả thể hiện sự chênh lệch so với các mục tiêu đề ra, khắc phục những thiếu sót hoặc những rủi ro tiềm tàng không lường trước, bằng cách sử dụng các giải pháp đổi mới phù hợp với các tình huống gặp phải hoặc rút ra từ kinh nghiệm hay cách làm tốt đã thử nghiệm ở các trường khác.

## Cấu trúc

Áp dụng cho kế hoạch phát triển của nhà trường, thuật ngữ cấu trúc trong tài liệu này dùng để chỉ cách thức tổ chức chung của nhà trường cũng như của mỗi hoạt động của trường, với điều kiện cách tổ chức này không chỉ là một bản mô tả đơn giản, mà phải xác định được những đặc điểm cụ thể và logic nội tại của nó.

## Cập nhật thông tin chiến lược

Cập nhật thông tin chiến lược là một hoạt động quan trọng trong quản lý giáo dục đại học và nghiên cứu. Dựa trên quan sát thường xuyên hoạt động của các chương trình đào tạo, cập nhật thông tin chiến lược cần được tiến hành đối với tất cả các chuyên ngành, dựa trên biến động về môi trường học thuật và kinh tế-xã hội, để từ đó đề xuất điều chỉnh thường xuyên chương trình đào tạo.

## Chỉ số

Chỉ số dựa trên các dữ liệu thực tế có được trong khuôn khổ một hoạt động đánh giá so sánh. Trong lĩnh vực đánh giá đào tạo, các chỉ số thường được coi là tổng thể các sự việc quan sát được có chức năng làm công cụ mô tả áp dụng cho các hoạt động hoặc các kết quả khoa học. Như vậy, chúng thường được sử dụng để đo lường hiệu quả hoạt động của một đơn vị đào tạo và thường được xếp vào mô hình định lượng trong đánh giá khoa học, nơi chúng tạo ra những công cụ hữu hiệu và chuẩn mực, phù hợp với các tiêu chí thường thấy.

## **Chỉ số chất lượng**

Trong khuôn khổ quy trình đảm bảo chất lượng, chỉ số chất lượng là một chỉ số dựa trên các dữ liệu thực tế có được trong khuôn khổ một hoạt động đánh giá so sánh. Chúng thường được sử dụng để đo lường hiệu quả hoạt động của một chương trình đào tạo và thường được xếp vào mô hình định lượng trong đánh giá khoa học, nơi chúng tạo ra những công cụ hữu hiệu và chuẩn mực, phù hợp với các tiêu chí thường thấy.

## **Chiến lược**

Thuật ngữ chiến lược thường được sử dụng để xác định tất cả các công cụ mà một đơn vị đào tạo đã huy động để đạt được các mục tiêu đề ra và, cũng vì những lý do tương tự, đơn vị đó có ý định huy động trong dự án của mình. Chiến lược này là một yếu tố then chốt trong chính sách khoa học của một đơn vị đào tạo.

## **Chính sách chất lượng**

Chính sách chất lượng phải được xác định bởi ban lãnh đạo nhà trường và lồng ghép vào các đường hướng chiến lược trong chính sách chung của nhà trường (kế hoạch phát triển), nhằm đảm bảo và nâng cao chất lượng đào tạo của trường. Việc thực hiện dựa trên thiết lập một cơ chế giám sát và hỗ trợ thông qua xác định các mục tiêu, kết quả đo lường được và huy động các nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu, cũng như việc thông qua, sau khi đã đánh giá, những giải pháp khắc phục và đổi mới (kế hoạch cải tiến) để đảm bảo tăng cường liên tục chất lượng của các hoạt động đào tạo của trường.

## **Chính sách đào tạo**

Chính sách đào tạo, theo nghĩa đảm bảo chất lượng, dựa trên việc tổ chức các đơn vị đào tạo và các dự án đào tạo trong khuôn khổ các kế hoạch hành động cần xác định một cơ chế giám sát và đánh giá chất lượng các hoạt động đào tạo được triển khai và thực hiện chính sách đó.

## **Chính sách phát triển nghề nghiệp**

Thuật ngữ này liên quan đến nhân sự của các trường tham gia vào các hoạt động của dự án đào tạo, nhằm những mục tiêu sau : công nhận vị trí trong các nhóm, nâng cao kỹ năng và khả năng, thực hiện những cải tiến này, tăng trách nhiệm... Chính sách này phải được tính đến trong khuôn khổ chương trình quản lý nghề nghiệp.

## **Chương trình đào tạo**

Một chương trình đào tạo được xác định theo đặc điểm riêng. Số lượng các học phần (tín chỉ), phương thức kiểm tra, đánh giá cũng như các định hướng của chương trình (nghiên cứu / nghề nghiệp / phối hợp nghiên cứu và nghề nghiệp). Ví dụ : bằng cử nhân khoa học kinh tế.

## **Dự án đào tạo**

Dự án đào tạo là một phần trong hồ sơ khoa học của một đơn vị đào tạo chỉ rõ các mục tiêu chiến lược sẽ theo trong giai đoạn tiếp theo.

## **Đa ngành**

Người ta thường gọi là đa ngành khi có sự kết hợp nhiều ngành khác nhau để mở rộng phạm vi kiến thức, bằng cách tăng số lượng dữ liệu, công cụ và phương pháp có sẵn. Theo quan điểm đa ngành, các ngành vẫn giữ ranh giới và bản sắc riêng của mình : do đó, một ngành, thường là trong quá trình triển khai, sử dụng phương pháp và các công cụ của một hoặc nhiều ngành khác để giải quyết một vấn đề hoặc thúc đẩy một dự án đào tạo của riêng ngành.

## **Đảm bảo chất lượng**

Đảm bảo chất lượng là một quy trình được trường áp dụng nhằm kiểm soát và đảm bảo chất lượng mọi hoạt động, tiến tới nâng cao hiệu quả công việc và thương hiệu của trường. Quy trình này phải được thực hiện thường xuyên, triển khai dần với sự tham gia của tất cả các thành viên, đặc biệt là của ban giám hiệu. Để thực hiện quy trình này cần xác định rõ các mục tiêu chiến lược, nguồn lực cần huy động, kết quả cần đạt, dự tính các rủi ro, khó khăn để phân tích và đề ra các giải pháp điều chỉnh, đổi mới theo một chu trình liên tục, tiến tới kiểm định cấp chứng nhận đạt chuẩn.

## **Đánh giá thường xuyên**

Đánh giá thường xuyên không giới hạn ở việc đo lường các kiến thức và kỹ năng của sinh viên, cũng như không giới hạn ở việc cho điểm hay ở việc cung cấp cho sinh viên một số thông tin về các điểm yếu của mình so với mức yêu cầu cần đạt. Hình thức đánh giá thường xuyên này cung cấp cho sinh viên nhiều lời khuyên để nâng cao chất lượng học tập.

## **Đổi mới**

Theo nghĩa rộng, đổi mới là một quá trình sáng tạo biến đổi khoa học hoặc công nghệ nhằm thay đổi một phần một trạng thái kiến thức có trước hoặc hủy bỏ trạng thái này. Sự chuyển đổi này dẫn đến một khái niệm mới có thể liên quan đến một khuôn khổ lý thuyết, một phương pháp, một quy trình, một kỹ thuật, một sản phẩm... Đổi mới thường kéo theo thay đổi hành vi của các cá nhân, và gắn liền với các giá trị liên quan đến hiệu suất, sự cải thiện hoặc đơn giản hóa một hoạt động hay một tập hợp các hoạt động. Trong lĩnh vực công nghiệp, thuật ngữ đổi mới chỉ việc sử dụng các biến đổi thực hiện trên một quy trình, một công nghệ hoặc một sản phẩm. Theo nghĩa này, đổi mới thường gắn liền với khái niệm hiệu quả (ví dụ, một lợi thế cạnh tranh phát sinh từ quá trình chuyển đổi này).

## **Đối thoại quản lý**

Đối thoại quản lý là đối thoại giữa các chủ thể trong và ngoài trường cùng tham gia quản lý chương trình đào tạo. Đối thoại này liên quan đến việc kiểm soát quản lý gồm nhiều hoạt động đảm bảo chất lượng như so sánh mục tiêu, kết quả, thu-chi ngân sách.

## **Đối thoại xã hội**

Đối thoại xã hội là đối thoại giữa các thành viên trong trường với các đối tác kinh tế-xã hội (tổ chức, doanh nghiệp tuyển dụng) cùng tham gia quản lý chương trình đào tạo, bao gồm cả xác định các định hướng chiến lược.

## **Đơn vị đào tạo**

Thuật ngữ này chỉ tất cả các phương thức tổ chức để triển khai chương trình đào tạo sinh viên, học viên và/hoặc hướng dẫn nghiên cứu sinh: tổ, bộ môn, nhóm, khoa, phòng nghiên cứu, trung tâm, viện trực thuộc trường... Nhân sự của đơn vị đào tạo gồm cả giảng viên, nghiên cứu viên. Quy mô của một đơn vị có thể đa dạng.

## **Đơn vị phụ trách chương trình**

Đơn vị phụ trách chương trình là đơn vị thuộc trường, chịu trách nhiệm quản lý, triển khai một chương trình đào tạo như khoa, bộ môn...

## **Hệ thống thông tin**

Khái niệm "hệ thống thông tin" phát triển nhờ sự phổ biến của công nghệ thông tin và truyền thông mới (ICT) được định nghĩa như một tổng thể có tổ chức các kỹ thuật và công cụ cần thiết để thiết lập, tập hợp, hợp thức hóa, giữ gìn và phổ biến thông tin. Định nghĩa này thường được chấp nhận. Để làm được điều đó, cần phải có nhân lực, các công cụ vật chất và các giao thức để đảm bảo khả năng hiển thị, mức độ dễ hiểu, hiệu quả... của các dự án đào tạo liên trường.

## **Hiệu lực**

Đánh giá hiệu lực liên quan đến việc các mục tiêu của chương trình đào tạo có được thực hiện hay không. Đánh giá hiệu lực phải cho phép xem xét tính chất, các phương thức thực hiện chương trình đào tạo, mức độ thực hiện chương trình đào tạo, mức độ giải ngân và việc tìm kiếm các yếu tố gây chi phí phát sinh nếu có và nguyên nhân của chúng.

## **Hiệu quả**

Đánh giá hiệu quả liên quan đến chất lượng của các kết quả đạt được và mức độ thực hiện các mục tiêu của chương trình đào tạo. Đánh giá hiệu quả phải cho phép xem xét mức độ thực hiện các mục tiêu của chương trình đào tạo cũng như các tác động ngoài ý muốn có thể có (tiêu cực hay tích cực) và phân tích mức độ chênh lệch nhận thấy.

## **Hiệu suất**

Đánh giá hiệu suất liên quan đến mối quan hệ giữa chi phí và kết quả của chương trình đào tạo. Đánh giá hiệu suất phải cho phép phân tích mối quan hệ giữa chi phí và lợi ích (nguồn lực tài chính, kỹ thuật, tổ chức và con người) được huy động hay không, giữa các kết quả thu được và các nguồn lực được sử dụng (chi phí bổ sung nếu có và sự chậm trễ quan sát thấy) và phân tích các cách thức có thể cho phép đạt được kết quả tương tự với các phương tiện hạn chế hơn hoặc những công cụ khác nhau.

## **Học thuật**

Tính từ học thuật, chủ yếu dùng để chỉ tính hấp dẫn và ảnh hưởng của các đơn vị đào tạo, dùng để đánh giá một môi trường hoạt động khoa học của các trường đại học và các cơ sở đào tạo. Ngược lại, một môi trường không theo cơ cấu này được coi là phi học thuật. Ví dụ, hợp tác giữa một cơ sở đào tạo và một doanh nghiệp hoặc một vùng lãnh thổ có thể được coi là phi học thuật, ngay cả khi đó là hợp tác liên quan đến đào tạo.



## **Kế hoạch cải tiến**

Kế hoạch cải tiến nhằm mục đích, sau khi đánh giá kết quả ban đầu, xác định các biện pháp khắc phục và đổi mới cần triển khai nhằm nâng cao chất lượng các hoạt động đào tạo do các đơn vị đào tạo của trường triển khai.

## **Kế hoạch hành động**

Kế hoạch hành động chỉ rõ các yếu tố trong kế hoạch phát triển được nêu dưới đây, đồng thời chỉ rõ các hành động cần thiết để huy động các nguồn lực và các bước cần theo để đạt được kết quả mong đợi.

## **Kế hoạch phát triển**

Kế hoạch phát triển là một công cụ quản lý thiết yếu trong khuôn khổ quy trình đảm bảo chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo. Được tập thể nhà trường xây dựng và được sự chấp thuận của các cấp có thẩm quyền, kế hoạch này xác định, cho nhiều năm và đặc biệt là trong hoạt động đào tạo, những mục tiêu, nguồn lực có thể huy động và những kết quả mong đợi.

## **Liên trường**

Tính từ *liên trường* đề cập đến mọi hoạt động (trong sách hướng dẫn này : dự án đào tạo và toàn bộ các chương trình đào tạo bậc cử nhân, thạc sĩ) được thực hiện giữa các trường pháp ngữ hoặc trường khác, ở cấp độ quốc gia, khu vực và quốc tế.

## **Mạng lưới cựu sinh viên (Alumni)**

Alumni - Mạng lưới cựu sinh viên là tập hợp các sinh viên đã ra trường, được tổ chức thành hội vì sự gắn kết với mái trường nơi đã đào tạo họ và vì lợi ích của chính họ. Đây là một từ gốc la-tinh, dùng không đúng chuẩn trong tiếng Anh nhưng được chấp nhận rộng rãi trên thế giới và ở Pháp.

## **Mô tả chương trình giảng dạy**

Áp dụng cho giảng dạy và đào tạo, khung chương trình chỉ rõ thời gian đào tạo, các đặc điểm sư phạm, thông tin về đối tượng sinh viên và giảng viên, mục tiêu đào tạo và thị trường việc làm.

## **Môi trường (xã hội, kinh tế, văn hóa)**

Môi trường xã hội, kinh tế và văn hóa là một yếu tố cơ bản để đánh giá của các đơn vị đào tạo cho phép đánh giá sự tương tác giữa một cơ sở đào tạo với xã hội, trong mối quan hệ phi học thuật. Những tương tác này phụ thuộc vào bản chất và mục đích của các hoạt động đào tạo được các đơn vị đào tạo triển khai. Các hình thức tương tác chính là : các công trình phục vụ các đối tác phi học thuật như các doanh nghiệp hoặc các vùng lãnh thổ (ví dụ, báo cáo nghiên cứu, sáng chế, giấy phép, các ấn phẩm trên các tạp chí chuyên ngành...), cam kết của đơn vị trong các mối quan hệ đối tác (với các tổ chức văn hóa, cụm công nghiệp, các tổ chức quốc tế...), tác động của các hoạt động của đơn vị đối với bối cảnh kinh tế và xã hội...

## Mức độ hiện diện

Mức độ hiện diện là một yêu cầu đối với trường, đồng thời là một quyền đối với các chủ thể (nhân sự, đối tác, sinh viên, mạng lưới cựu sinh viên). Mức độ hiện diện khác với thông tin ở chỗ nó không che giấu bất cứ vấn đề nào có thể thu hút sự quan tâm của các chủ thể. Mức độ hiện diện khác với quảng cáo ở chỗ sự chân thành là một yêu cầu bắt buộc, nếu không tôn trọng nguyên tắc này thì mọi thông điệp sẽ mất độ tin cậy.

## Năng suất

Thuật ngữ này chỉ mức độ hoạt động khoa học của các đơn vị. Năng suất của một đơn vị đào tạo có thể được đánh giá cả bằng phương pháp định tính và định lượng.

## Ngôn ngữ giảng dạy

Ngôn ngữ giảng dạy là ngôn ngữ được sử dụng trong khuôn khổ một khóa hoặc một chương trình đào tạo. Điều này khác với những chương trình đào tạo trong đó ngôn ngữ là nội dung chứ không phải công cụ đào tạo. Thông thường thì một chương trình đào tạo sẽ sử dụng một ngôn ngữ được lựa chọn, bao gồm ngôn ngữ sử dụng trong các kỳ kiểm tra đánh giá.

## Nguồn tài liệu tham chiếu

Nguồn tài liệu tham chiếu bao gồm tất cả các tài liệu tham khảo mà nhà trường và các đơn vị đào tạo phải xác định và thực hiện để chuẩn hóa việc triển khai quy trình đảm bảo chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo. Cần phải thiết lập các phương thức quản lý cho phép đảm bảo việc cập nhật, phổ biến và lưu trữ và đảm bảo việc xem xét lại các hoạt động đó sau mỗi đợt tự đánh giá.

## Nguồn cơ sở vật chất và tài chính

Mỗi dự án đào tạo phải căn cứ vào nguồn cơ sở vật chất (thiết bị văn phòng, công cụ tin học, tài liệu, vật tư thí nghiệm...) và tài chính (lương, phụ cấp, phí đi lại, vật liệu mới, ấn phẩm...) được xác định và huy động.

## Phát huy giá trị

Thuật ngữ này được sử dụng với hai ý nghĩa khác nhau, đôi khi gây khó khăn bởi ý nghĩa không rõ ràng trong các bản đánh giá. Trước tiên là nghĩa rộng và phổ biến, "làm nổi bật giá trị", áp dụng cho rất nhiều lĩnh vực. Thứ hai là ý nghĩa chuyên ngành chỉ một tập hợp các hoạt động và các sáng kiến có thể làm tăng ảnh hưởng và sức hấp dẫn của chương trình đào tạo và tăng cường tác động của nó đối với môi trường xã hội, kinh tế và văn hóa.

## Phối hợp quản lý

Thuật ngữ phối hợp quản lý chỉ một kiểu quản lý dựa trên một phương thức quản lý kết hợp các thành viên khác nhau trong trường và các đối tác của trường tham gia lãnh đạo, quản lý và hoạt động của một đơn vị đào tạo.

## **Phương pháp tiếp cận theo dự án**

Trong khuôn khổ chương trình hành động 4 năm của Văn phòng AUF Khu vực Châu Á-Thái Bình Dương, phương pháp tiếp cận theo dự án được áp dụng cho các dự án đào tạo liên kết nhưng không giới hạn ở một hình thức hợp tác hay một vài mục tiêu chung. Đây là cách tiếp cận trong đó ưu tiên các hợp tác với những hành động cụ thể, được quản lý theo mục tiêu, có nguồn lực hỗ trợ, có kết quả đo lường được, thể hiện rõ yếu tố đảm bảo chất lượng trong chiến lược phát triển của trường.

## **Phương pháp tiếp cận theo ngân sách**

Trong khuôn khổ của các hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo theo chiến lược phát triển của trường, phương pháp tiếp cận theo ngân sách hướng đến các yếu tố tài chính liên quan đến mọi hoạt động của chương trình đào tạo như : các khoản dự toán thu chi và mức cân đối tài chính cần đạt được. Ngoại trừ các trường hợp thâm hụt ngân sách quá mức không chấp nhận được hoặc các mức giá tăng quá cao, hoạt động đánh giá tài chính cần trung thực và thực tế.

## **Quản lý (chỉ đạo)**

Thuật ngữ này chủ yếu áp dụng cho ban quản lý và chỉ đạo hoạt động của một đơn vị đào tạo. Phương thức chỉ đạo của một đơn vị đào tạo được đánh giá theo tiêu chí "Tổ chức và hoạt động của một đơn vị".

## **Quản lý quá trình nghề nghiệp**

Thuật ngữ này liên quan đến kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho các nhân sự tham gia chương trình đào tạo như : điều chuyển từ một vị trí việc làm này sang một vị trí khác, cơ hội thăng tiến, chế độ thưởng. Kế hoạch này cần tính đến các hoạt động triển khai theo chính sách phát triển nghề nghiệp.

## **Quyết định phân công nhiệm vụ**

Là một tài liệu sử dụng trong tất cả các ngành nghề có đặt ra câu hỏi về trách nhiệm pháp lý và/hoặc đạo đức, quyết định phân công nhiệm vụ được lãnh đạo gửi cho người được giao trách nhiệm thực hiện một hành động cụ thể, trong đó chỉ ra rõ ràng nhất có thể điều lãnh đạo trông đợi từ người thực hiện nhiệm vụ. Quyết định phân công nhiệm vụ không giới hạn ở một vài mục tiêu thể hiện qua các con số mà phải xác định các điều kiện thực hiện hoạt động, việc huy động nguồn nhân lực, kết quả cần đạt được... Vào một thời điểm nào đó, người được giao việc phải báo cáo so sánh kết quả đạt được với những kết quả yêu cầu.

## **Rủi ro**

Trong đào tạo, những rủi ro tiềm tàng là những điều có thể cản trở việc thực hiện một dự án đào tạo : sự phản đối của những người có liên quan đến đối tượng đào tạo cũng như các nhân chứng hay các nhà cung cấp tài liệu, sự phản đối của các tổ chức công hay tư có liên quan đến chương trình đào tạo. Những sự phản đối này có thể ít nhiều mạnh mẽ và công khai. Cần phải đánh giá đúng những rủi ro đó để tự bảo vệ mình mà không để cho chúng trở thành một cái cớ để từ bỏ một số hoạt động đào tạo.

## Sức hút

Sức hút có thể hiểu là khả năng mà một chương trình đào tạo được cộng đồng học thuật hoặc phi học thuật công nhận nhờ chất lượng đào tạo của chương trình. Sức hút xuất hiện khi chương trình trở thành một cực hấp dẫn hoặc được dùng để tham chiếu cho một ngành đào tạo.

## Tác động

Thuật ngữ tác động thường xuyên được sử dụng trong quá trình đánh giá. Dù phạm vi áp dụng như thế nào chẳng nữa (tác động khoa học, tác động văn hóa, kinh tế, xã hội...), cần phải hiểu từ này như một ảnh hưởng (tích cực hay tiêu cực) từ các hoạt động của một đơn vị đào tạo đối với khía cạnh này hay khía cạnh khác của bối cảnh chung.

## Tăng cường năng lực

Nhà trường và các đơn vị đào tạo phải xây dựng một chính sách tăng cường năng lực thông qua các hoạt động đào tạo đối với các nhà nghiên cứu cũng như các nhân viên hành chính.

## Tăng cường năng lực của trường

Thuật ngữ này liên quan đến những đóng góp của chính sách hợp tác liên đại học cho bản thân trường thực hiện chương trình đào tạo, cụ thể : tăng cường năng lực nhân lực, tài chính, trang thiết bị, cơ sở hạ tầng, xây dựng các mạng lưới có thể mang lại kỹ năng mới cho tổ chức... Các đối tác phải được chọn lựa dựa trên các năng lực mà hai bên cùng thống nhất đóng góp.

## Tính bền vững (của chương trình đào tạo)

Tính bền vững của một chương trình đào tạo không chỉ phụ thuộc vào tính lâu dài của chương trình mà còn vào cơ hội duy trì nó của các nhà người quản lý. Một chương trình đào tạo phải tồn tại trong một thời gian đủ dài để được biết đến nhưng không được duy trì một cách vô ích khi nhu cầu của thị trường lao động không cần.

## Tính lâu dài (của chương trình đào tạo)

Tính lâu dài của một hoạt động đào tạo không chỉ phụ thuộc vào sự cân đối tài chính trong đào tạo mà còn phụ thuộc vào một số biến số : số lượng sinh viên, đội ngũ sư phạm và hành chính có thể tham gia chương trình, phương tiện kỹ thuật cần thiết...

## Tính rõ ràng

Trong sách hướng dẫn này, thuật ngữ tính rõ ràng được sử dụng đồng thời cho trường và các chương trình đào tạo. Tính rõ ràng thể hiện qua việc thông tin về đặc điểm của trường hay chương trình được trình bày ngắn gọn, dễ hiểu, nhất quán, dù đó là tài liệu sử dụng nội bộ hay đối ngoại, cho một công chúng diện hẹp hay diện rộng. Sự rõ ràng và ngắn gọn này không chỉ phụ thuộc vào chất lượng, hay sự khéo léo trong trình bày mà phụ thuộc phần lớn vào sự đơn giản và nhất quán của các đặc điểm được trình bày.

## **Truyền thông nội bộ**

Truyền thông nội bộ dựa trên nhiều công cụ khác nhau (hộp thông tin, tạp chí của trường, mạng nội bộ, công văn gửi các phòng khoa ban, công đoàn và hiệp hội thuộc trường...) để tất cả cán bộ, giáo viên, nhân viên và sinh viên trong trường biết được những mục tiêu nhà trường theo đuổi, những cách thức và công cụ cần huy động và kỳ vọng đối với mỗi người.

## **Trường**

Thuật ngữ chỉ một đơn vị giáo dục đại học và nghiên cứu, thành viên của Confrasio (Hội nghị Hiệu trưởng các trường thành viên Tổ chức Đại học Pháp ngữ khu vực Châu Á-Thái Bình Dương), là Tổ chức chủ quản của các chương trình đào tạo cử nhân hoặc thạc sĩ.

## **Tự đánh giá**

Tự đánh giá do người phụ trách một dự án nghiên cứu hoặc, ở một mức độ cao hơn, người đứng đầu một đơn vị nghiên cứu hoặc nhà trường, thực hiện nhằm giúp xác định những bất ổn hiện tại và loại bỏ chúng trước khi chúng gây ảnh hưởng đến toàn bộ hoạt động. Công việc này đòi hỏi xác định những điểm mạnh và điểm yếu. Tự đánh giá nhằm làm rõ các vấn đề và sắp xếp các vấn đề theo cấp độ trước khi chúng trở nên không thể khắc phục được. Sự tham gia của tất cả các bên liên quan đến nghiên cứu, kể cả thông qua bảng câu hỏi, một mặt phải cho phép nhìn nhận tình hình một cách đầy đủ và thực tế, mặt khác đảm bảo rằng mỗi người đều linh hoạt được các kết luận đưa ra và góp phần thực hiện các biện pháp khắc phục và đổi mới trong khuôn khổ một kế hoạch cải tiến.

# Mục lục chi tiết

Nguyên tắc chủ đạo để xác định chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo...	1
Chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo và môi trường nhà trường.....	2
Đối tượng hướng tới của chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo.....	2
Những mối đe dọa hay cơ hội liên quan đến việc thực hiện chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo.....	2
Nguồn lực cho chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo.....	3
Triển khai chính sách chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo.....	3
Mức độ trách nhiệm của các đơn vị thuộc trường.....	4
Người phụ trách đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo.....	4
Phân công người phụ trách đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo.....	4
Kiến thức và kỹ năng : quản lý hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo.....	5
Hành vi, thái độ : Hành vi cần có khi hướng dẫn và điều phối hoạt động nhóm.....	5
Thành lập Ban quản lý chất lượng chương trình đào tạo.....	6
Thành phần Ban quản lý.....	6
Trách nhiệm của Ban quản lý.....	6
Kiến thức và kỹ năng : quản lý hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo.....	6
Hành vi, thái độ : Hành vi cần có khi hướng dẫn và điều phối hoạt động nhóm.....	7
Xác định trách nhiệm của các đơn vị thuộc trường khi tham gia hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo.....	7
Ban giám hiệu.....	7
Các đơn vị đào tạo.....	8
Phòng nhân sự.....	8
Phòng hành chính.....	9
Phòng tài chính.....	9
Phòng quan hệ và hợp tác quốc tế.....	9
Phòng theo dõi chiến lược và đổi mới.....	9
Nguồn tài liệu tham chiếu cho hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo.....	11

Nguồn tài liệu tham chiếu.....	11
Chỉ số chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo.....	12
Xác định các chỉ số chất lượng.....	12
Giám sát các chỉ số chất lượng thông qua cơ sở dữ liệu và thông tin chất lượng tích hợp trong bảng theo dõi.....	13
Huy động sự tham gia đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên trong trường, các đơn vị đào tạo và các bên liên quan.....	13
Các cuộc họp phổ biến thông tin đến cán bộ, giáo viên, nhân viên.....	14
Khảo sát sự hài lòng của cán bộ, giáo viên, nhân viên.....	14
Mục tiêu khảo sát sự hài lòng.....	14
Triển khai khảo sát sự hài lòng của cán bộ, giáo viên, nhân viên.....	15
Sự tham gia của các bên liên quan khác.....	15
Triển khai chương trình tập huấn về đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo.....	16
Cơ chế tự đánh giá chất lượng các hoạt động đào tạo.....	18
Mục tiêu của tự đánh giá.....	18
Chỉ đạo tự đánh giá.....	19
Bước 1 : xác định nguyên nhân cản trở các hoạt động được coi là ưu tiên.....	19
Bước 2 : sắp xếp các vấn đề theo thứ tự ưu tiên.....	19
Bước 3 : thực hiện tự đánh giá.....	19
Bước 4 : tổng hợp thông tin thu thập.....	20
Công cụ tự đánh giá.....	21
Hợp phần A : Xây dựng kế hoạch phát triển.....	22
Từ khóa của hợp phần.....	22
Tiểu hợp phần A.....	22
Tiểu hợp phần A.1 : kế hoạch phát triển.....	22
Tiểu hợp phần A.2 : chương trình đào tạo.....	23
Tiểu hợp phần A.3 : chính sách quan hệ đối tác.....	24
Tài liệu tham chiếu.....	26
Chỉ số đánh giá.....	26
Hợp phần B : chương trình đào tạo trong các môi trường khác nhau.....	27
Từ khóa của hợp phần.....	27

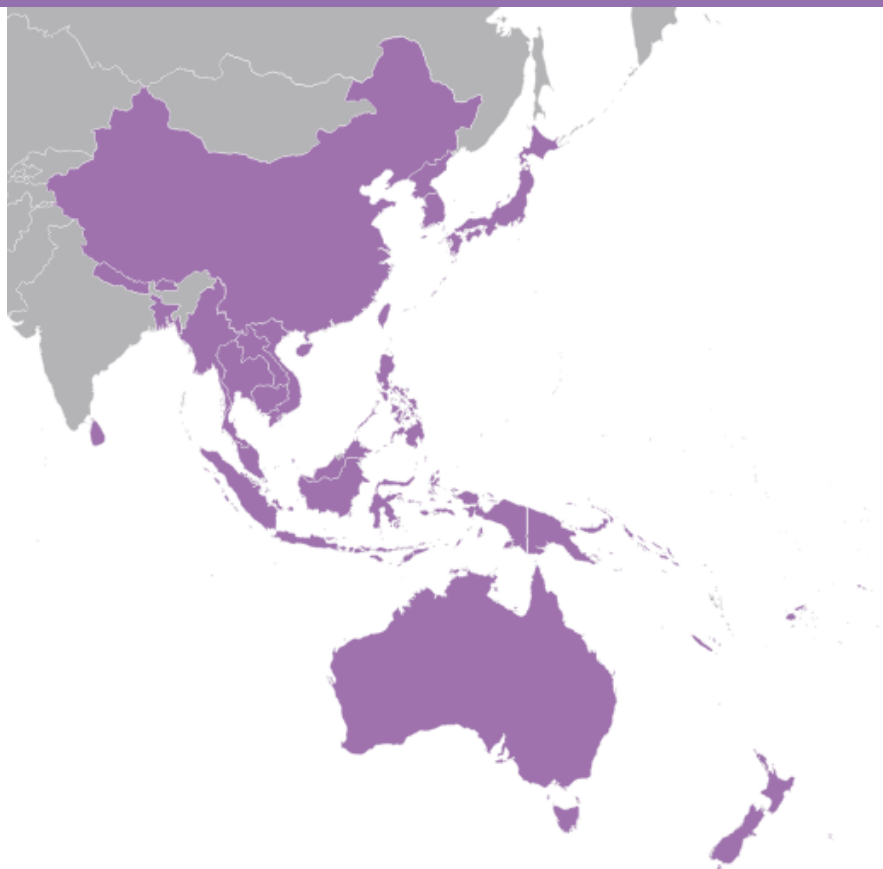
Tiểu hợp phần B.....	27
Tiểu hợp phần B.1 : chương trình đào tạo trong môi trường học thuật.....	27
Tiểu hợp phần B.2 : chương trình đào tạo trong môi trường kinh tế-xã hội.....	28
Tiểu hợp phần B.3 : chính sách ngôn ngữ và chương trình đào tạo.....	29
Tài liệu tham chiếu.....	31
Chỉ số đánh giá.....	31
Hợp phần C : đặc điểm chương trình đào tạo.....	32
Từ khóa của hợp phần.....	32
Tiểu hợp phần C.....	32
Tiểu hợp phần C.1 : mô tả chương trình giảng dạy.....	32
Tiểu hợp phần C.2 : thiết kế chương trình và công cụ giáo dục kỹ thuật số.....	33
Tiểu hợp phần C.3 : thực tập, báo cáo thực tập, khóa luận.....	34
Tài liệu tham chiếu.....	36
Chỉ số đánh giá.....	36
Hợp phần D : cơ chế theo dõi và đảm bảo thành công cho sinh viên.....	37
Từ khóa của hợp phần.....	37
Tiểu hợp phần D.....	37
Tiểu hợp phần D.1 : chính sách tuyển sinh.....	37
Tiểu hợp phần D.2 : đánh giá tiến trình học tập.....	38
Tiểu hợp phần D.3 : cơ chế theo dõi sinh viên tốt nghiệp.....	39
Tài liệu tham chiếu.....	40
Chỉ số đánh giá.....	40
Hợp phần E : quản lý chương trình đào tạo.....	42
Từ khóa của hợp phần.....	42
Tiểu hợp phần E.....	42
Tiểu hợp phần E.1 : quản lý chương trình đào tạo và đảm bảo chất lượng.....	42
Tiểu hợp phần E.2 : quản lý chương trình đào tạo và dự đoán tương lai.....	43
Tiểu hợp phần E.3 : kế hoạch truyền thông.....	44
Tài liệu tham chiếu.....	46
Chỉ số đánh giá.....	46
Hợp phần F : nguồn lực phục vụ chương trình đào tạo.....	47



Từ khóa của hợp phần.....	47
Tiểu hợp phần F.....	47
Tiểu hợp phần F.1 : phân bố cơ sở vật chất và tài chính.....	47
Tiểu hợp phần F.2 : số lượng sinh viên.....	48
Tiểu hợp phần F.3 : cơ chế hỗ trợ nguồn nhân lực.....	49
Tài liệu tham chiếu.....	51
Chỉ số đánh giá.....	51
Cơ chế hỗ trợ.....	52
Mục tiêu hướng tới và đo lường được (các chỉ số đánh giá).....	52
Biện pháp hoặc hành động cần triển khai nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.....	52
Nguồn lực cần có để đạt được các mục tiêu.....	52
Theo dõi các chỉ số và thời hạn để đạt được các mục tiêu này.....	52
Xác định các trở ngại (tính khả thi).....	52
Tương tác giữa môi trường học thuật và môi trường kinh tế-xã hội.....	53
Sức hút của chương trình đào tạo.....	54
Khả năng huy động các nguồn lực phục vụ chương trình.....	55
Hiệu quả của cơ chế theo dõi sinh viên.....	56
Mức độ hiện diện của chương trình.....	57
Tính lâu dài của chương trình.....	58
Kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và cơ chế quản lý.....	59
Xác định các hành động cần ưu tiên.....	59
Thực hiện các biện pháp khắc phục và đổi mới.....	59
Cơ chế giám sát và hỗ trợ quản lý hoạt động đảm bảo chất lượng chương trình đào tạo.....	61
Đánh giá cơ chế giám sát và hỗ trợ triển khai.....	61
Giám sát hoạt động đánh giá.....	61
Giải thích thuật ngữ.....	63







La gouvernance en mouvement

## Văn phòng khu vực Châu Á-Thái Bình Dương

21, Lê Thánh Tông – Hoàn Kiếm – Hà Nội – Việt Nam

[www.auf.org/asie-pacifique](http://www.auf.org/asie-pacifique)