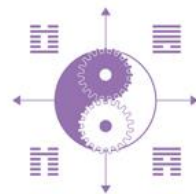


L'Agence universitaire de  
la Francophonie en Asie-  
Pacifique

## HƯỚNG DẪN

### Quy trình cải tiến chất lượng

> Kế hoạch chiến lược phát triển của cơ  
sở đào tạo/viện nghiên cứu



*Sự hoàn hảo không phải là kết quả đạt được mà là quá trình để có được nó*

Ngạn ngữ

Bản quyền © thuộc về Tổ chức đại học Pháp ngữ (AUF) và Hội nghị hiệu trưởng các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thành viên của Tổ chức đại học Pháp ngữ tại Châu Á Thái Bình dương (CONFRASIE).

Được toàn quyền cho dịch, tái bản và chỉnh sửa trên mọi lãnh thổ. Mọi sự tái bản hoặc sử dụng toàn bộ hay một phần bất cứ trang nào là một phần của quyển hướng dẫn này, dưới bất cứ hình thức nào (điện tử, bản in, photo, sao chép lưu giữ và lấy lại thông tin), mà không được phép bằng văn bản của bên nắm giữ bản quyền, đều bị cấm.

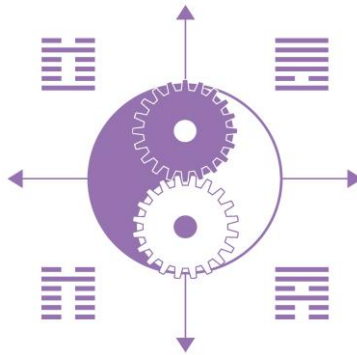
Bản in : tháng 3 năm 2017



**Khó khăn ban đầu:** là những hoài nghi cố hữu ở giai đoạn đầu. Đây là lúc cần phải gạt bỏ do dự và tính thiếu quyết đoán mà không bị vội vàng, hấp tấp. Dành thời gian suy nghĩ để tìm ra chiến lược là đường đi đúng đắn nhất.



**Thấu hiểu nhau:** là đối thoại mang tính chất xây dựng. Là việc làm cho người khác hiểu đặc tính riêng của mình, đón nhận đặc tính riêng của người khác, lồng ghép những khác biệt này trong một tổng thể hài hòa. Sự hòa hợp được xây dựng dựa trên những đặc trưng này dù rằng có khác biệt.



**Liên kết:** là sự hài hòa của mọi yếu tố từ một tập hợp trái ngược nhau. Làm sao để xác định được điểm trung tâm tập trung các yếu tố rời rạc, khác biệt. Điểm trung tâm này được tạo thành từ chính những yếu tố khác biệt, chúng bổ trợ lẫn nhau bởi được thúc đẩy bằng tầm nhìn cao hơn.



**Tiến bộ từng bước:** là những thành quả đã đạt được trong quá khứ phục vụ cho việc hoàn thành các nhiệm vụ hiện tại. Đó là việc đánh giá những nỗ lực đạt được dựa vào thời gian thực hiện. Xuất phát từ những gì đã đạt được để xác định nội lực cho phép thực hiện thành công chiến lược.

Quy trình cải tiến chất lượng là **quá trình** được **một cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thực hiện** để kiểm soát, đảm bảo **chất lượng hoạt động** của mình nhằm cải thiện **tính hiệu quả** và **uy tín**. Quá trình này phải được thực hiện **thường xuyên, từng bước** và đòi hỏi sự **tham gia** của tất cả các bộ phận trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, đặc biệt là của cấp **quản lý, lãnh đạo**.

Quy trình cải tiến chất lượng giúp cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **dự đoán những rủi ro, khó khăn** cũng như **thách thức** đối với việc **tăng cường chất lượng** của các hoạt động, phân tích và đưa ra những **biện pháp khắc phục**, mang tính **đột phá** trong quá trình **cải thiện chất lượng liên tục**.

Quy trình cải tiến chất lượng có thể nhằm mục đích lấy chứng nhận nào đó nhưng điều này không phải bắt buộc.

Cẩm nang hướng dẫn này là một công cụ giúp **cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu** và **đội ngũ cán bộ nhân viên** hiểu và nắm bắt được thế nào là quy trình cải tiến chất lượng. Đây là **cẩm nang hỗ trợ**, không mang tính bắt buộc. Do đó mỗi phần của cẩm nang có thể được sử dụng độc lập với các phần khác. Không nhất thiết phải trả lời những câu hỏi nếu chưa có được những thông tin xác đáng để trả lời. **Người sử dụng** hoàn toàn có thể **xác định thêm** các **chỉ số đánh giá** khác phù hợp với cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.

Các chỉ số đánh giá đưa ra không có mục đích hướng cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đến một quá trình phân tích dữ liệu phức tạp, mà chỉ giúp định hướng suy nghĩ trong việc tự đánh giá nhằm cải thiện hoạt động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu trong khuôn khổ quy trình cải tiến chất lượng.

Cẩm nang này được soạn thảo dựa trên hai tiêu chuẩn quốc tế:

- **tiêu chuẩn ISO 9000** về hệ thống quản lý chất lượng: bao gồm những nguyên tắc cơ bản để hiểu và thực hiện đúng Tiêu chuẩn quốc tế này;
- **tiêu chuẩn ISO 9004** về quản lý hiệu quả bền vững của một tổ chức: cách tiếp cận quản lý bằng việc kiểm soát chất lượng đưa ra những đường hướng chỉ đạo cho các cơ quan, tổ chức muốn vượt lên trên cả các yêu cầu của tiêu chuẩn quốc tế.

Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế (ISO) là cơ quan thiết lập tiêu chuẩn quốc tế bao gồm các đại diện từ các tổ chức tiêu chuẩn các quốc gia. Thông thường, việc soạn thảo các tiêu chuẩn quốc tế được giao cho các ủy ban kỹ thuật của ISO. Nếu một thành viên quan tâm đến một nghiên cứu nào đó thì có quyền tham gia vào ủy ban kỹ thuật phù hợp với nghiên cứu đó. Các tổ chức quốc tế, tổ chức chính phủ hay phi chính phủ có liên kết với ISO tham gia vào công việc này.

# Lời nói đầu

Cẩm nang hướng dẫn này đưa ra các định hướng cần thiết trong việc xây dựng và điều hành quy trình cải tiến chất lượng trong nội bộ một cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu là thành viên của Hội nghị Hiệu trưởng các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thành viên của Tổ chức hợp tác đại học Pháp ngữ tại Châu Á Thái Bình dương (CONFRASIE). Quy trình này được chia thành nhiều giai đoạn khác nhau, tạo thành một chu trình hoàn chỉnh, từ việc xây dựng chính sách đảm bảo chất lượng tới việc đánh giá công tác điều hành chính sách.

Ban giám hiệu cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / ban giám đốc viện nghiên cứu cần phải thể hiện sự cam kết của mình thông qua việc xây dựng một **chính sách chất lượng** mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu muốn áp dụng : mục tiêu hướng tới, kết quả mong đợi và đo lường được, nguồn lực cần thiết để đạt được kết quả mong đợi đó.

Điều này có nghĩa ban giám hiệu cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / ban giám đốc viện nghiên cứu cần cụ thể hóa hướng đi chiến lược của chính sách đảm bảo chất lượng chung trong **kế hoạch phát triển**, đồng thời xác định cơ chế giám sát, hỗ trợ chính sách chất lượng cũng như **công tác điều hành** chính sách.

Ban giám hiệu cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / ban giám đốc viện nghiên cứu cần đảm bảo tính hiệu quả, hiệu suất của những biện pháp khắc phục và đổi mới nằm trong **kế hoạch cải thiện chất lượng** các **hoạt động** của mình, phục vụ cho mục tiêu nâng cao chất lượng liên tục. Do đó, ngay từ khi triển khai quy trình cải tiến chất lượng, cần phải thiết lập luôn cơ chế đánh giá công tác điều hành.

Cẩm nang này được soạn thảo theo sáng kiến của Văn phòng CONFRASIE. Đây là kết quả làm việc của một **tập thể chuyên gia quốc tế pháp ngữ**, thuộc **những lĩnh vực**, với sự hỗ trợ của Văn phòng khu vực châu Á Thái Bình Dương của Tổ chức đại học pháp ngữ.

Cẩm nang hướng dẫn, một công cụ có tính ứng dụng cao, khi đưa vào thực hiện được xem như là một tài liệu tham chiếu, được chấp thuận và chia sẻ, về quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho các dự án đào tạo và nghiên cứu và đưa ra các đề xuất điều hành quy trình cải tiến chất lượng trong nội bộ các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu là thành viên của CONFRASIE .

Thành phần ban soạn thảo bao gồm :

- Ông Nguyễn Ngọc Điện, phó Hiệu trưởng đại học Kinh tế Luật, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đại học quốc gia TP. Hồ Chí Minh (Việt Nam), Chủ tịch CONFRASIE;

- Bà Nguyễn Thị Cúc Phương, phó Hiệu trưởng đại học Hà Nội (Việt Nam), thành viên văn phòng CONFRASIE;
- Ông Bansa Oupathana, phó phòng hành chính và hợp tác quốc tế, đại học Y (Lào) ;
- Ông Jean-Emile Gombert, cựu Hiệu trưởng, Hiệu trưởng danh dự đại học Rennes 2 (Pháp), cố vấn cho Hiệp hội hiệu trưởng các đại học của Pháp ;
- Ông André Cabanis, giáo sư danh dự đại học Toulouse 1 Capitole (Pháp) ;
- Ông Ciprian Mihali, giáo sư đại học Cluj (Roumanie) ;
- Ông Abdoullah Cissé, cựu Hiệu trưởng đại học Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal) ;
- Monsieur Laurent Sermet, cựu phó Hiệu trưởng đại học Réunion, giáo sư Viện khoa học chính trị Aix-en-Provence (Pháp) ;
- Ông Mokhtar Ben Henda, giáo sư đại học Bordeaux Montaigne (Pháp) ;
- Ông Yves Perraudon, cố vấn Bộ trưởng bộ giáo dục, thanh niên và thể thao Campuchia.

Ông Claude-Leroy Emmanuel, điều phối viên dự án khu vực và bà Nguyễn Thị Thúy Nga, phụ trách dự án "Nghiên cứu và những thách thức của phát triển toàn cầu" trực thuộc Văn phòng khu vực châu Á Thái Bình Dương, tổ chức và điều phối việc soạn thảo cảm nang hướng dẫn này.

# Mục lục

Nguyên tắc chủ đạo trong việc xây dựng chính sách chất lượng cho kế hoạch phát triển .....	2
Mức độ trách nhiệm của các bộ phận tại cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu .....	6
Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật phục vụ cho công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	14
Phương pháp tiếp cận tham gia của cán bộ nhân viên và các chủ thể liên quan .....	18
Điều hành công tác đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng .....	21
Công cụ tự đánh giá các hoạt động ưu tiên .....	29
Công cụ phân tích tự đánh giá .....	77
Kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động và công cụ điều hành.....	85
Công cụ giám sát và hỗ trợ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng .....	87
Giải thích thuật ngữ.....	89

# Nguyên tắc chủ đạo trong việc xây dựng chính sách chất lượng cho kế hoạch phát triển

**Xây dựng** chính sách chất lượng cho một cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải bám sát các hướng đi chiến lược chủ yếu, hướng đến tương lai của **kế hoạch phát triển** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ; các hướng đi này xác định, trong từng giai đoạn cụ thể, những vấn đề được coi là những thách thức mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải đối mặt, những mục tiêu trong hoạt động đào tạo, nghiên cứu mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải đưa ra để đáp ứng các thách thức đó theo chức năng nhiệm vụ và đặc thù của mình.



Xem chú giải thuật ngữ

Ngoài những định hướng chiến lược hướng đến tương lai được nêu ra trong kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, việc thực hiện kế hoạch phải được cụ thể hóa thông qua các kế hoạch **hành động có tính thực tiễn** trong đó mục tiêu, kết quả mong đợi, các nguồn lực được huy động với **kết quả cao nhất** phải được xác định rõ.

Chính sách chất lượng của một cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu nhằm mục tiêu nâng cao chất lượng các hoạt động trong khuôn khổ các kế hoạch hành động có tính thực tiễn. Điều này đòi hỏi phải xây dựng một cơ chế giám sát và đánh giá chất lượng các hoạt động được triển khai: đây chính là **quy trình cải tiến chất lượng** và công tác **điều hành** quy trình.

Việc xây dựng và thực hiện chính sách chất lượng đòi hỏi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ngay từ đầu phải đặt ra 6 câu hỏi sau:

1. Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có đầy đủ **năng lực** trong việc phân tích toàn diện tác động của môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động và kết quả hoạt động của mình như thế nào ?
2. Nhằm mục tiêu **tối ưu hóa công tác điều hành** quy trình cải tiến chất lượng, **phương pháp tiếp cận tham gia** cho phép đội ngũ cán bộ của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tham gia như thế nào vào quy trình này ?
3. Các **định hướng chiến lược** mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đề ra có thực tế không khi đối phó với **các khó khăn** và **thuận lợi** có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện chính sách chất lượng ?
4. Các **hoạt động ưu tiên** mà chính sách chất lượng hướng đến phản ánh ở mức độ nào các **mục tiêu, nguồn lực phù hợp** và **kết quả dự kiến và đo lường được** trong kế hoạch hành động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?



5. Chính sách chất lượng dựa vào các nguồn lực có thể huy động được từ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (nguồn nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất, xây dựng mạng lưới...) và sự đa dạng hóa các nguồn lực từ các **đối tác** trên tinh thần **hợp tác tài chính** với **hiệu ứng đòn bẩy** như thế nào ?
6. Quy trình cải tiến chất lượng cho phép **cải thiện liên tục** kế hoạch hành động có tính thực tiễn của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?

## **Chính sách chất lượng và môi trường trường tác động đến cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu**

Hai xu hướng tạo nên nét đặc trưng cho sự năng động của các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu trong khu vực : **sự tự chủ** và mong muốn được **công nhận** về **chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học** cấp quốc gia, khu vực và quốc tế. Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu vì thế, nằm trong bối cảnh đầy biến động. **Triển vọng phát triển giáo dục đại học và nghiên cứu trong khối ASEAN** tạo nên xu hướng thứ ba. Điều này đòi hỏi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần xác định vị thế mà họ nắm giữ hoặc muốn khẳng định, liên quan đến lĩnh vực đào tạo, công nghệ, sự cạnh tranh, môi trường văn hoá, xã hội, pháp lý hoặc kinh tế, ở cấp độ địa phương, quốc gia, khu vực hay quốc tế.


## **Đối tượng của chính sách chất lượng**

Điều quan trọng đối cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu là khả năng phân tích mức độ hài lòng về công việc (trong nội bộ) của đội ngũ cán bộ nhân viên trong quá trình triển khai thực hiện các nhiệm vụ của kế hoạch hành động có tính thực tiễn. Chính sách chất lượng của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần phải được xây dựng dựa trên phương pháp tiếp cận có sự tham gia của đội ngũ cán bộ nhân viên.

Phân tích mức độ hài lòng của các **chủ thể liên quan** đến các hoạt động đào tạo, nghiên cứu cũng không kém phần quan trọng : đó là sinh viên, sinh viên đã tốt nghiệp, nghiên cứu sinh, tiến sĩ, giảng viên, nghiên cứu viên, các đối tác đại học (hàn lâm), đối tác kinh tế-xã hội, cơ quan phát triển, chính quyền các cấp... Việc xác định các chủ thể liên quan giúp cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xác định được mục tiêu ưu tiên cho chính sách chất lượng thông qua việc lồng ghép các **nhu cầu** cũng như **thay đổi về mong muốn** của các chủ thể liên quan đó.

## **Các hoạt động ưu tiên trong chính sách chất lượng**

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải xác định, theo thứ tự ưu tiên, **các hoạt động ưu tiên** trong chính sách chất lượng. Để xác định được các hoạt động ưu tiên này cần tính đến :

- kết quả của việc **cập nhật thông tin chiến lược**  liên quan đến môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu



Xem chú giải thuật ngữ

- tác động đến cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ;
- các hoạt động do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, các phòng ban trực thuộc triển khai nằm trong kế hoạch hành động có tính thực tiễn : chương trình đào tạo, đào tạo hướng nghiệp, hoạt động nghiên cứu, đăng bài báo chuyên môn, chính sách hợp tác...;
- phân tích mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên, đồng thời tính đến nhu cầu của các chủ thể liên quan, cũng như sự thay đổi mong muốn của các đối tượng này;
- v.v.

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu lập danh sách những hoạt động mà chính sách chất lượng ưu tiên. Tùy vào sự lựa chọn chiến lược, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần phải :

- xác định các mức độ trách nhiệm trong nội bộ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, khi tiến hành triển khai các hoạt động ưu tiên ;
- xác định các chỉ số chất lượng và lên kế hoạch cập nhật các chỉ số này ;
- xác định các giai đoạn chính của quy trình cải tiến chất lượng và công tác điều hành quy trình ;
- thiết lập cơ chế giám sát và đánh giá công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng để có thể tính toán được khoảng cách giữa các kết quả mong đợi và kết quả ghi nhận được ;
- xác định các nguồn lực (nhân lực, cơ sở vật chất, công nghệ, tài chính ...) dành cho việc triển khai quy trình cải tiến chất lượng ;
- hợp thức hóa và thông báo việc triển khai quy trình cải tiến chất lượng cho tất cả các bên có liên quan;
- v.v.

### **Rủi ro và cơ hội trong việc triển khai quy trình cải tiến chất lượng**

Tùy thuộc vào việc dự đoán các **rủi ro có thể xảy ra**, những **khó khăn, cản trở** gây ảnh hưởng không tốt đến việc thực hiện chính sách chất lượng, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có nhiệm vụ dự báo và đưa ra trước các **biện pháp khắc phục có tính đổi mới** để tạo điều kiện tốt nhất cho công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng, và nhờ đó nâng cao chất lượng hoạt động.

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cũng cần xác định các **cơ hội** giúp nâng cao chất lượng các hoạt động được thực hiện. Việc xác định này dựa trên cơ chế cập nhật thông tin, tích hợp việc xử lý và tổng hợp thông tin muốn biết : khả năng phát triển quan hệ đối tác mới, sử dụng công nghệ tiên tiến hơn, quy định mới liên quan đến hoạt động nào đó, vv...

### **Nguồn lực cần thiết cho chính sách chất lượng**

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải xác định các nguồn lực cần thiết về : con người, kỹ thuật, vật chất, tài chính hay cơ sở hạ tầng phục vụ cho chính sách chất lượng muốn triển khai. Phải xác định một chiến lược lấy **hiệu quả làm trọng tâm (mục tiêu hướng**



**tới - kết quả mong đợi và đo lường được - nguồn lực cần huy động**) trên cơ sở các hoạt động ưu tiên sẽ áp dụng chính sách chất lượng và do đó phải dựa vào mục tiêu hướng tới của chính sách chất lượng và kết quả mong muốn.

Đối với chiến lược hợp tác, cần phải ưu tiên việc đa dạng hóa nguồn lực trên **tinh thần hợp tác tài chính** với **hiệu ứng đòn bẩy**. Tùy vào mục tiêu của từng đối tác, nhất thiết phải đảm bảo sự **liên kết chặt chẽ** giữa các **nguồn đóng góp khác nhau**, có nghĩa là các nguồn lực này cần bổ sung cho nhau để phục vụ cho các mục tiêu hướng tới trong chính sách chất lượng và kết quả mong đợi.

### ***Điều hành chính sách chất lượng***

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu lên kế hoạch các **giai đoạn chính** thực hiện quy trình cải tiến chất lượng. Ngoài những rủi ro và cơ hội liên quan đến việc thực thi chính sách chất lượng, việc lên kế hoạch này cần phải bao gồm các bước được coi là thiết yếu cho công tác điều hành :

- xác định mức độ trách nhiệm của các bộ phận khác nhau trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ;
- tổ chức đào tạo cho cán bộ nhân viên về quy trình cải tiến chất lượng;
- xây dựng bộ công cụ tự đánh giá chất lượng các hoạt động do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thực hiện ;
- triển khai kế hoạch cải tiến nâng cao chất lượng các hoạt động do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu triển khai thông qua các biện pháp khắc phục có tính cách tân, đổi mới ;
- xây dựng kế hoạch truyền thông, trong và ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, phục vụ cho chính sách chất lượng và các kết quả ghi nhận được ;
- xây dựng cơ chế giám sát và đánh giá quy trình cải tiến chất lượng và kết quả của công tác điều hành quy trình ;
- v.v.

# Mức độ trách nhiệm của các bộ phận tại cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu



Việc xây dựng và triển khai chính sách chất lượng đòi hỏi phải xác định rõ mức độ trách nhiệm trong nội bộ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phục vụ cho công tác điều hành **toàn diện** 📅, với sự tham gia của **đội ngũ cán bộ nhân viên**.



Xem chú giải thuật ngữ

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu chỉ định một cán bộ chuyên trách về quy trình cải tiến chất lượng, chịu trách nhiệm điều hành các hoạt động liên quan đến quy trình này. Tùy thuộc vào cơ chế tổ chức và hoạt động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, ban giám hiệu/ban giám đốc có thể ưu tiên lựa chọn thành lập **một ban chuyên trách** về quy trình cải tiến chất lượng trong đó các thành viên phải có năng lực chuyên môn phù hợp.

- thông báo cho toàn thể cán bộ nhân viên về trách nhiệm của cán bộ (ban) chuyên trách về quy trình cải tiến chất lượng.
- xác định rõ vị trí của cán bộ (ban) chuyên trách về quy trình cải tiến chất lượng trong sơ đồ tổ chức : cán bộ (ban) chuyên trách phải trực thuộc trực tiếp ban giám hiệu/ban giám đốc để có thể thực hiện nhiệm vụ của mình một cách đầy đủ nhất, áp dụng hoặc yêu cầu áp dụng các biện pháp cần thiết phục vụ cho công tác điều hành quy trình.
- cho phép cán bộ chuyên trách (thành viên của ban chuyên trách) được tham gia các khóa đào tạo.

Việc xác định mức độ trách nhiệm trong nội bộ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đòi hỏi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ngay từ đầu phải đặt ra 3 câu hỏi sau:

7. Việc **xác định vai trò** của **cán bộ (ban) chuyên trách** và của **ban chỉ đạo** quy trình cải tiến chất lượng tạo điều kiện thuận lợi như thế nào cho công tác thực hiện và chỉ đạo quy trình ?
8. Công tác **điều hành** quy trình cải tiến chất lượng bám sát những mục tiêu của chính sách chất lượng theo từng **mức độ trách nhiệm** như thế nào ?
9. Làm thế nào để **mức độ trách nhiệm** của các bộ phận phòng ban được **xác định rõ** và **dễ hiểu** đối với cán bộ nhân viên ?

## **Cán bộ (ban) chuyên trách về quy trình cải tiến chất lượng**

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải đảm bảo cán bộ (ban) chuyên trách này có đủ kiến thức (hiểu biết), kỹ năng (biết cách làm) và thái độ (kỹ năng mềm) cần thiết. Cán bộ (ban) chuyên trách cần liên kết các mục tiêu của chính sách chất lượng, kết quả mong đợi và đo lường được với việc triển khai quy trình cải tiến chất lượng.

## Thẩm quyền của cán bộ (ban) chuyên trách

Thẩm quyền của cán bộ (ban) chuyên trách phụ thuộc vào các mục tiêu hướng tới và kết quả mong đợi có thể đo lường được của chính sách chất lượng do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đề ra. Ban lãnh đạo cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có trách nhiệm lập ra danh sách đầy đủ nhất có thể về thẩm quyền của cán bộ (ban) này :

- tham gia vào việc xây dựng chính sách chất lượng của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ;
- thúc đẩy ban lãnh đạo cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thực hiện đầy đủ các cam kết liên quan đến việc triển khai và điều hành quy trình cải tiến chất lượng ;
- đảm bảo vai trò cố vấn, điều phối và đào tạo tất cả các bộ phận liên quan trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (lãnh đạo / khoa / phòng ban) và đảm bảo kết quả các công việc này ;
- v.v.

Cán bộ (ban) chuyên trách quy trình cải tiến chất lượng cũng đảm bảo việc tuân thủ thời hạn và hiệu quả, hiệu suất, hiệu năng của các biện pháp khắc phục và đổi mới đã được ban lãnh đạo cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thông qua. Nhiệm vụ này bao gồm:

- giám sát các hoạt động, biện pháp, quy chiếu, công cụ, v.v. được sử dụng để đánh giá tính hiệu quả, hiệu suất và hiệu năng của quy trình cải tiến chất lượng và công tác điều hành quy trình ;
- đảm bảo những biện pháp sử dụng để nâng cao chất lượng của các hoạt động triển khai phải được thực hiện và tuân thủ
- đảm bảo việc giám sát, ở cấp lãnh đạo cũng như từng cán bộ nhân viên, các biện pháp khắc phục và đổi mới trong quá trình điều hành các kế hoạch cải thiện chất lượng, đặc biệt thông qua các báo cáo tổng hợp: biên bản các cuộc họp của ban lãnh đạo, của ban điều hành, của các nhóm làm việc, bản đánh giá các khóa đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng, vv.
- v.v.

### ***Kiến thức : hiểu biết về quy trình cải tiến chất lượng***

- nắm vững các nguyên tắc của quy trình cải tiến chất lượng ;
- nắm được các quy chiếu quốc tế cơ bản về quy trình cải tiến chất lượng ;
- nắm rõ bối cảnh văn hóa chất lượng trong nước và trong khu vực ;
- nắm vững kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, các kế hoạch hành động của kế hoạch phát triển ;
- vv.

### ***Kỹ năng : điều hành quy trình cải tiến chất lượng***

- xây dựng quy trình cải tiến chất lượng và công tác điều hành quy trình để đạt

- được những kết quả đo lường được ;
- xây dựng nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật tham chiếu cho phục vụ công tác điều hành quy trình ;
- xây dựng chương trình bồi dưỡng nhận thức và đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng cho cán bộ nhân viên, v.v. ;
- lập danh sách, huy động và phát huy các tiềm năng (trong và ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu) sẵn có phục vụ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng ;
- tổ chức thực hiện các đợt tập huấn bồi dưỡng nhận thức và đào tạo về chất lượng ;
- thông tin một cách rõ ràng và nhanh chóng về chiến lược và định hướng của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu về chính sách chất lượng ;
- v.v.

### ***Kỹ năng mềm : ứng xử trong công tác quản lý và điều hành nhóm***

Cần phải bổ nhiệm cán bộ (ban) chuyên trách quy trình cải tiến chất lượng một chức vụ (quyền) cho phép cán bộ (ban) này có quyền triển khai các hoạt động, biện pháp và công cụ cần thiết phục vụ cho quy trình cải tiến chất lượng : quản lý, điều phối và điều hành các nhóm làm việc khác nhau tham gia vào công tác điều hành quy trình. Điều này có nghĩa là, ban lãnh đạo cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần chỉ định một người (các thành viên của ban) có khả năng:

- điều hành và thành lập các nhóm làm việc phục vụ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng ;
- chỉ đạo, hướng dẫn, yêu cầu tham gia và phát huy tính tự chủ của cán bộ nhân viên hay của các nhóm liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng trong quá trình triển khai và nắm bắt quy trình cải tiến chất lượng ;
- hỗ trợ các bộ phận của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (ban lãnh đạo/khoa/phòng, ban/đơn vị nghiên cứu) trong việc triển khai các quy định liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng ;
- quản lý việc thực hiện và xác định các kỹ năng cần thiết đối với cán bộ nhân viên hay nhóm làm việc cũng như đối với các bộ phận liên quan trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu : ban lãnh đạo, khoa, các phòng, ban ;
- có phương thức quản trị phù hợp trước các tình huống, đối tượng khác nhau : cùng tham gia, yêu cầu thực hiện, hỗ trợ đạt được hay hướng tới kết quả ;
- v.v.

### ***Thành lập ban điều hành quy trình cải tiến chất lượng***

#### **Thành phần ban điều hành**

Ban điều hành phải bao gồm các thành viên trong ban lãnh đạo các phòng ban chủ chốt của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (ban lãnh đạo/khoa/phòng, ban) ; ban điều hành sẽ do một thành viên của ban giám hiệu/ban lãnh đạo cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

cứ đứng đầu, cán bộ (ban) chuyên trách quy trình cải tiến chất lượng sẽ tham gia với tư cách là điều phối viên của ban. Để thực hiện hiệu quả nhiệm vụ được giao cũng như phối hợp các hoạt động, ban điều hành sẽ họp theo định kỳ để giám sát sát sao quá trình triển khai quy trình cải tiến chất lượng.

## **Thẩm quyền ban điều hành**

Ban điều hành có vai trò phát triển đường hướng hoạt động có tính thực tiễn liên quan đến chính sách chất lượng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ, đảm bảo công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng, tính **hiệu quả, hiệu suất, hiệu năng** của quy trình. Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần phải :

- khuyến khích sự tham gia vào quy trình cải tiến chất lượng qua việc bồi dưỡng nhận thức cho cán bộ nhân viên các bộ phận liên quan đến quy trình này ; các thành viên của ban điều hành giữ vai trò kết nối với cán bộ nhân viên của bộ phận của mình;
- có đại diện các bộ phận chủ chốt (ban lãnh đạo/khoa/phòng, ban/) của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng trong ban điều hành ;
- lập kế hoạch cho công tác tự đánh giá các hoạt động đào tạo tiến sỹ triển khai trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, và đảm bảo tính hiệu quả, hiệu suất, hiệu năng của công tác điều hành ;
- lên chương trình cho kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động triển khai đào tạo tiến sỹ triển khai trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, và đảm bảo tính hiệu quả, hiệu suất và hiệu năng của các biện pháp khắc phục và đổi mới : hành động có tính thực tiễn, bộ quy chiếu, công cụ, v.v.
- v.v.

### ***Kiến thức : hiểu biết về quy trình cải tiến chất lượng***

- nắm vững các nguyên tắc của quy trình cải tiến chất lượng ;
- nắm vững mục tiêu của việc triển khai quy trình cải tiến chất lượng tại cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ;
- nắm được các mức độ trách nhiệm liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng tại cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ;
- nắm được các nguồn lực có thể huy động cho chính sách chất lượng ;
- vv.

### ***Kỹ năng : công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng***

- lập kế hoạch, định hướng, điều phối triển khai quy trình cải tiến chất lượng để đạt được những kết quả đo lường được;
- xác định các hoạt động ưu tiên, những rủi ro và cơ hội liên quan đến các giai đoạn chính của công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng ;
- phân tích tiến độ công tác điều hành và các kết quả ghi nhận được, định

hướng lại chúng theo mục tiêu hướng tới và kết quả đo lường được của chính sách chất lượng ;

- soạn thảo hoặc yêu cầu soạn thảo, thực thi và yêu cầu tuân thủ các loại văn bản, quy định phục vụ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng ;
- xây dựng kế hoạch cải tiến chất lượng nhằm liên tục nâng cao chất lượng của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và các hoạt động đào tạo tiến sỹ, xác định các mục tiêu rõ ràng, đặt ra những kết quả phải đạt được bằng cách phối hợp với tất cả các bộ phận liên quan trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ;
- lập báo cáo tổng hợp kết quả và/hoặc những cách làm tốt ghi nhận được trong công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng, tập hợp chúng lại và cung cấp các thông tin liên quan đến các kết quả này một cách xác thực nhất (chỉ số đánh giá quản lý) ;
- v.v.

### ***Kỹ năng mềm: ứng xử liên quan đến công tác quản lý và điều hành nhóm làm việc***

- theo dõi việc triển khai các biện pháp khắc phục có tính đột phá phục vụ quy trình lượng và giám sát quy trình trên mọi phương diện (hậu cần, ngân sách, nguồn nhân lực, thông tin) ;
- biết cách xử lý những tình huống phức tạp, phân loại theo thứ tự ưu tiên, tôn trọng hoặc yêu cầu tôn trọng thời hạn thực hiện mà vẫn đảm bảo mục tiêu hướng tới và kết quả đo lường được của chính sách chất lượng ;
- có khả năng đưa ra những đề xuất trong quá trình giám sát việc triển khai các biện pháp khắc phục có tính đột phá bằng phương pháp tiếp cận chú trọng vào hiệu quả ;
- có khả năng phân tích, tổng hợp và biên tập nhằm đưa ra các quyết định và có khả năng thuyết phục.

Ban lãnh đạo cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần phải quyết định triển khai một **chương trình đào tạo** về công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng cho các thành viên của ban điều hành. Chương trình đào tạo này giúp thành viên ban điều hành nắm bắt các kiến thức và kỹ năng cần có cho công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng. Đây được coi là cơ hội để cùng suy nghĩ về các chương trình đào tạo cho toàn bộ cán bộ nhân viên tham gia vào quy trình cải tiến chất lượng.

### ***Xác định mức độ trách nhiệm các bộ phận liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng tại cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu***

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần phải chỉ ra một cách cụ thể **trách nhiệm** của từng bộ phận (ban lãnh đạo/khoa/phòng, ban) liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng, trong công tác **điều hành** quy trình. Những trách nhiệm này phải được xác định rõ ràng và phải được toàn bộ các nhân viên hiểu rõ. Các trách nhiệm này phải được đưa vào **thư giao nhiệm vụ**



Xem chú giải thuật ngữ





📅 cho mỗi bộ phận liên quan (ban lãnh đạo/khoa/phòng, ban). Việc xác định trách nhiệm của mỗi bộ phận liên quan sẽ giúp công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng dễ dàng hơn và đảm bảo tính thống nhất của toàn bộ quy trình. Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần phải :

- xác định từng mức độ trách nhiệm để chuẩn hóa chức năng nhiệm vụ cho từng bộ phận liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng và công tác điều hành quy trình ;
- xác định từng mức độ trách nhiệm để xây dựng **bộ tài liệu** và **phương tiện kỹ thuật** 📄 tập hợp các quy định, văn bản của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng ;
- thiết lập **sơ đồ tổ chức theo chức năng nhiệm vụ** trong mối tương quan với **sơ đồ tổ chức bộ máy**, tạo sự đồng bộ trong toàn bộ bộ máy được thiết lập. Sơ đồ tổ chức theo chức năng nhiệm vụ là cốt yếu nếu cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu quyết định lập ra một ban điều hành chịu trách nhiệm về quy trình cải tiến chất lượng và các nhóm làm việc trực thuộc ban điều hành ;
- v.v.

### Ban lãnh đạo

- soạn thảo bản phân tích những thay đổi của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu về môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu hoạt động, các hoạt động, các giá trị và nhiệm vụ của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu trong tương lai;
- soạn thảo chính sách đảm bảo chất lượng, và cụ thể hóa bằng chiến lược: các mục tiêu cần hướng tới, kết quả có thể đo lường được, các nguồn lực huy động được;
- tạo các điều kiện khuyến khích nhân viên cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tham gia vào chính sách đảm bảo chất lượng và phát huy cách tiếp cận phát triển cộng đồng áp dụng trong công tác chỉ đạo chính sách;
- hỗ trợ các hoạt động của ban chỉ đạo;
- tham gia vào quy trình kiểm định chất lượng và hỗ trợ người phụ trách kiểm định chất lượng khi đưa ra những quyết sách ;
- phân bổ các nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện chính sách đảm bảo chất lượng;
- v.v.

### Bộ phận nhân sự

- xây dựng hoặc chỉnh sửa lại mô tả yêu cầu công việc cho từng vị trí liên quan đến kiến thức, kỹ năng, kỹ năng mềm cần thiết cho việc triển khai quy trình cải tiến chất lượng;
- áp dụng các quy định hiện hành đảm bảo tối ưu hóa việc tuyển dụng (kiểm tra kiến thức, phỏng vấn,...)
- tham gia vào công tác điều hành chương trình đào tạo tiến sĩ áp dụng quy

trình cải tiến chất lượng để cán bộ nhân viên của phòng/ban/khoa nắm bắt được quy trình ;

- tham vấn và chia sẻ kinh nghiệm về công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng trên tinh thần tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn nhân lực ;
- v.v.

### **Bộ phận hành chính**

- tham gia vào việc xác định các chỉ số đánh giá chất lượng và đưa vào bảng thông tin tổng hợp của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu để cán bộ nhân viên theo dõi ;
- quản lý việc cập nhật và lưu trữ các nguồn tư liệu tham chiếu liên quan đến công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng ;
- tham vấn và chia sẻ kinh nghiệm về công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng trên tinh thần tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn nhân lực hành chính ;
- v.v.

### **Bộ phận tài chính**

- xây dựng chính sách, các hướng dẫn hoặc thủ tục kế toán và tài chính rõ ràng, dễ hiểu;
- xây dựng và giám sát nội bộ, các quy định và thủ tục (kế toán và tài chính);
- cải thiện thói quen làm việc trong lĩnh vực tài chính nhằm củng cố năng lực quản lý của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phục vụ cho chính sách chất lượng ;
- triển khai các công cụ kiểm tra và báo cáo tổng hợp và thông tin kết quả cho cán bộ nhân viên có liên quan;
- tham vấn và chia sẻ kinh nghiệm về công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng trên tinh thần tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn nhân lực tài chính ;
- kiểm tra việc sử dụng ngân sách bằng cách phối hợp với các bộ phận liên quan trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ;
- xây dựng và thực hiện các kế hoạch quản lý rủi ro tài chính và xác định các kết quả đo lường được và thông báo kết quả của các kế hoạch này cho cán bộ nhân viên của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ;
- v.v.

### **Bộ phận đối ngoại và hợp tác quốc tế / bộ phận truyền thông**

- cập nhật và cung cấp thông tin về những biến đổi bối cảnh tại địa phương, quốc gia, khu vực (ASEAN) và quốc tế để dự báo và xác định các xu hướng trong lĩnh vực học thuật cũng như sự thay đổi của các thách thức kinh tế-xã hội liên quan đến giáo dục đại học và nghiên cứu;
- có khả năng đại diện cho cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, truyền đạt thông tin về kế hoạch phát triển, các mục tiêu hướng tới và các kết quả đo lường được của chính sách chất lượng do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xây dựng nên ;
- thông tin tới các bộ phận những yếu tố thiết thực có khả năng ảnh hưởng đến

những quyết định hay những hành động cần thực hiện;

- v.v.

### **Bộ phận cập nhật thông tin chiến lược**



- xác định các xu hướng chính trong lĩnh vực đào tạo, nghiên cứu và sáng chế nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh cho cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ;
- tiến hành thường xuyên việc cập nhật thông tin chiến lược, đặc biệt các thách thức của quản trị đại học, và xác định các kỹ thuật tìm kiếm nguồn thông tin khoa học và tài liệu ;
- xác định các phương thức nghiên cứu phù hợp với mục tiêu của việc cập nhật thông tin và các kết quả mong đợi và đo lường được ;
- có khả năng đề xuất và dự đoán biến động thông qua các báo cáo tổng hợp.

Danh sách này chưa phải đầy đủ và cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có thể bổ sung hay thay đổi cho phù hợp với mục tiêu của riêng mình khi triển khai quy trình cải tiến chất lượng : bộ phận công tác sinh viên, bộ phận định hướng nghề nghiệp và cơ hội việc làm, bộ phận kỹ thuật số, bộ phận nghiên cứu và phát triển, bộ phận cơ sở hạ tầng và trang thiết bị, v.v.

# Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật phục vụ cho công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng

Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật tập hợp toàn bộ các quy định, tài liệu quy chiếu mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải xây dựng và đưa vào sử dụng nhằm **chuẩn hóa công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng**. Sau mỗi đợt tự đánh giá và tùy vào kết quả ghi nhận được, việc rà soát lại các tài liệu này là rất cần thiết nhằm đảm bảo các quy định, quy chiếu luôn phục vụ cho mục tiêu đề ra và các kết quả mong đợi của quy trình cải tiến chất lượng. Do đó, cần phải có **cách thức quản lý nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật** (bản giấy và bản số) tại cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu : cập nhật, phổ biến, lưu trữ và nơi lưu trữ, v.v.

Việc xây dựng và sử dụng nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật phục vụ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng đòi hỏi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải đặt ra 2 câu hỏi sau:

10. **Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật** cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **chuẩn hóa công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng** như thế nào ?
11. Các **chỉ số chất lượng**  do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu  xác định phục vụ **hiệu quả cho công tác điều hành chất lượng** như thế nào trong khuôn khổ các mục tiêu hướng tới và các kết quả đo lường được của chính sách chất lượng ?


Xem chú giải thuật ngữ

## Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật

Tùy vào tính chất đặc điểm của kế hoạch phát triển và các mục tiêu hướng tới của chính sách chất lượng, danh sách các tài liệu có thể như sau :

- văn bản pháp quy và các quy định;
- kế hoạch phát triển (mục tiêu chiến lược, nhiệm vụ, dự án, hoạt động, vv.) ;
- kế hoạch hành động (mục tiêu đề ra, các nguồn lực có thể huy động, kết quả mong đợi) ;
- quản lý đào tạo (nội quy nội bộ, các văn bản quy định, vv.) ;
- kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ;
- các tham chiếu kiến thức, kỹ năng và hành vi;
- kế hoạch đào tạo nhân sự về quy trình cải tiến chất lượng;


- tài liệu liên quan đến việc khảo sát mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên và các đối tượng/các bên liên quan đến quy trình ;
- công cụ tự đánh giá các hoạt động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu;
- lịch trình triển khai các hoạt động trong khuôn khổ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng;
- v.v

 Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật phải được xây dựng trên  **tinh thần cùng tham gia** : khuyến khích sự tham gia của cán bộ nhân viên để họ hiểu rõ  **mục đích**  của quy trình cải tiến chất lượng, nắm bắt các công cụ được sử dụng, các biện pháp khắc phục và đổi mới cần thiết cho quá trình thực hiện.

Để làm được như vậy, cần phải dự kiến  **thời gian chuẩn bị trước**  khi thông qua mỗi tài liệu được soạn thảo cho phép cán bộ (ban) chuyên trách về quy trình cải tiến chất lượng đánh giá tính thiết thực và mức độ nắm bắt nội dung tài liệu của các bộ phận liên quan (ban lãnh đạo/ khoa/ phòng, ban) của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu. Đối với một số tài liệu chuyên môn như kĩ thuật, tài chính, kế toán, pháp lý, v.v, cần phải lên kế hoạch thời gian đào tạo cán bộ nhân viên thực thi.

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu nên tạo điều kiện cho việc  **tiếp cận dễ dàng**  các  **nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật**  và đảm bảo việc thông báo thông tin đến cán bộ nhân viên liên quan.

### **Chỉ số đánh giá chất lượng phục vụ cho công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng**

 Trong quá trình xây dựng công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải xác định luôn các  **chỉ số đánh giá chất lượng**  để đảm bảo được hiệu quả, hiệu suất, hiệu năng của công tác này. Các chỉ số này cần phải được cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và cán bộ nhân viên coi là  **công cụ thiết yếu**  trong việc triển khai quy trình cải tiến chất lượng và công tác điều hành quy trình :




**Xem chú giải thuật ngữ**

- các chỉ số này cho phép đánh giá, trong một giai đoạn được xác định trước,  **tác động**  của một biện pháp, một hành động hoặc một công cụ lên một mặt cụ thể của hoạt động đào tạo tiến sỹ do phòng/ban/khoa phụ trách tiến hành ;
- việc có thể đánh giá được  **hiệu quả, hiệu suất, hiệu năng**  của một biện pháp khắc phục cho phép các cán bộ nhân viên liên quan tập trung vào một mảng cụ thể của một hoạt động và cho phép nắm bắt dễ dàng hơn kết quả của kế hoạch cải thiện chất lượng.

## Xác định các chỉ số đánh giá chất lượng

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu dựa vào rất nhiều nguồn để xác định các chỉ số đánh giá chất lượng:

- chính sách chất lượng tạo nguồn **cơ sở dữ liệu** các chỉ số đánh giá cho phép tính toán hiệu quả các hoạt động dựa trên các mục tiêu đề ra.
- công cụ tự đánh giá tạo nguồn cơ sở dữ liệu định tính khác cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xây dựng các chỉ số đánh giá định lượng : mục tiêu của công cụ này là đánh giá cụ thể các **điểm mạnh** và **điểm yếu** các hoạt động do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tiến hành. Các chỉ số đánh giá chất lượng được sử dụng phải cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tiến hành thực hiện kế hoạch cải tiến chất lượng được đưa ra sau đợt tự đánh giá và đảm bảo loại bỏ các bất cập/trục trặc đã được ghi nhận trước đó ;
- v.v.

Dựa trên các nguồn cơ sở dữ liệu này, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải lựa chọn các chỉ số đánh giá chất lượng thực tiễn, đồng bộ và đáng tin cậy để đưa vào **bảng thông tin tổng hợp** 



Xem chú giải thuật ngữ

## Giám sát các chỉ số định lượng từ nguồn cơ sở dữ liệu và chỉ số định tính trong bảng thông tin tổng hợp

Việc xác định các tiêu chí đánh giá **xác thực**, **thống nhất** và **đáng tin cậy** cho phép huy động nguồn nhân lực của cơ sở đào tạo đại học/viện nghiên cứu giúp cho công tác **điều hành** quy trình cải tiến chất lượng đạt **hiệu quả**, **hiệu suất**, **hiệu năng** cao hơn. Các chỉ số đánh giá định lượng và định tính phải :

- cho phép tìm ra nguyên nhân gây cản trở một hoạt động so với mục tiêu đã đề ra, từ đó tính toán được khoảng cách giữa kết quả mong đợi và kết quả ghi nhận được ;
- được xác định rõ ràng, dễ hiểu để cán bộ nhân viên cũng như các đối tác của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu dễ dàng nắm bắt ;
- liên tục được điều chỉnh theo mục tiêu đã đề ra và kết quả đo lường được, tức là phải theo nhu cầu của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.
- được giao trực tiếp cho một cán bộ chuyên trách hoặc một đơn vị trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (ban lãnh đạo /khoa / phòng, ban) để đảm bảo việc đo lường và giám sát.

Tùy thuộc vào các mục tiêu của chính sách chất lượng và công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải thiết lập một hệ thống thông tin tích hợp **cơ sở dữ liệu** các **chỉ số định lượng** được thu thập **theo định kỳ** (tháng, quý, nửa năm, năm ...) và đưa các **chỉ số định tính** vào trong bảng thông tin tổng hợp : số lượng các chỉ số đánh giá đưa vào phải giới hạn để **bảng thông tin tổng hợp** có thể **dễ dàng khai thác**.




# Phương pháp tiếp cận tham gia của cán bộ nhân viên và các chủ thể liên quan

Việc khuyến khích cán bộ nhân viên của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tham gia vào quy trình cải tiến chất lượng sẽ giúp quy trình này được thực hiện một cách tốt nhất. Rất nhiều biện pháp liên quan đến **phương pháp tiếp cận tham gia** có thể được thực hiện. Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải ưu tiên tổ chức nhiều buổi **tập huấn nâng cao nhận thức** về chính sách chất lượng cho cán bộ nhân viên.

Việc xây dựng và triển khai hiệu quả quy trình cải tiến chất lượng cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải đặt ra 3 câu hỏi :

12. **Phương pháp tiếp cận tham gia** có hiệu quả như thế nào trong việc **khuyến khích cán bộ nhân viên** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tham gia vào quy trình cải tiến chất lượng ?
13. **Kết quả điều tra về mức độ hài lòng** của cán bộ nhân viên giúp **định hướng** việc triển khai **công tác tự đánh giá** như thế nào ?
14. Các bên **liên quan** tham gia như thế nào vào việc triển khai **kế hoạch cải thiện chất lượng** các hoạt động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?

## Tập huấn nâng cao nhận thức của cán bộ nhân viên

 Các buổi tập huấn nâng cao nhận thức nhằm mục đích giới thiệu những nguyên tắc chính của chính sách chất lượng và quy trình cải tiến chất lượng xây dựng từ chính sách đó. Các buổi tập huấn nên hướng đến một **đối tượng cụ thể**: nhóm theo **chức danh** hay nhóm theo **phân chia công việc**, và được tổ chức nhằm có sự thống nhất về các điểm sau:

- chính sách chất lượng và các thách thức kinh tế và chiến lược ;
- xác định mức độ trách nhiệm trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ;
- nguồn lực dành cho chính sách chất lượng và công tác điều hành chính sách ;
- điều hành quy trình cải tiến chất lượng ;
- công cụ tự đánh giá chất lượng các hoạt động ;
- các chỉ số đánh giá chất lượng và tăng cường chất lượng hoạt động ;
- biện pháp khắc phục và đổi mới giúp tăng cường chất lượng hoạt động ;
- kế hoạch cải thiện chất lượng hoạt động và công cụ điều hành ;
- v.v.

## Khảo sát mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên

Khảo sát mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên liên quan đến quy trình cải tiến chất



lượng là một biện pháp khác nhằm khuyến khích sự tham gia của họ vào công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng.

### **Mục tiêu khảo sát mức độ hài lòng**


Khảo sát mức độ hài lòng là rất cần thiết trong thời gian đầu triển quy trình cải tiến chất lượng bởi chúng cho phép cán bộ nhân viên nhận thức được:

- sự tham gia của họ vào quy trình cải tiến chất lượng, và nhất là vào công tác điều hành quy trình ;
- sự cần thiết của việc xác định **nguyên nhân** tạo nên sự bất cập/**trục trặc** hay **cản trở** để, trong giai đoạn sau, xác định một cách tốt hơn các biện pháp khắc phục mang tính đổi mới phải tiến hành trong kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.

Ví dụ :

Phân tích tổng hợp		
câu hỏi	cho điểm <sup>1</sup> : từ 1 đến 5	Lý do cho điểm
A.1.1		
A.1.2		
A.1.3		

### **Tiến hành khảo sát mức độ hài lòng**

Các cuộc khảo sát này rất cần thiết để định hướng hoạt động đào tạo tiến sỹ mà dựa vào đó **công cụ tự đánh giá**  được triển khai sau đó.



**Xem chú giải thuật ngữ**

Công tác tự đánh giá được tiến hành qua 5 bước : xác định các hướng khảo sát ưu tiên, xác định các thông tin chính cần lấy từ cán bộ nhân viên liên quan, thu thập thông tin, phân tích thông tin đưa vào bản báo cáo tổng hợp, phổ biến và phát huy các kết quả thu được từ khảo sát.

Việc tiến hành khảo sát có thể sử dụng nhiều cách : theo nhóm làm việc hoặc phỏng vấn từng cá nhân, và bằng nhiều phương tiện phụ trợ : thư điện tử hay điện thoại, v.v.

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


Việc phân tích mức độ hài lòng của các bên liên quan chính về hoạt động do các bộ phận của các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thực hiện cũng rất quan trọng : sinh viên,

---

<sup>1</sup> . 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

sinh viên tốt nghiệp, nghiên cứu sinh, tiến sỹ, giảng viên và nghiên cứu viên, các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đại học đối tác, các đối tác kinh tế-xã hội, các cơ quan phát triển, chính quyền các cấp, v.v. Việc xác định các bên liên quan chính này phải dựa trên các mục tiêu được coi là ưu tiên trong quy trình cải tiến chất lượng. Việc đánh giá mức độ hài lòng cũng được triển khai qua 5 bước như trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu hợp với cán bộ nhân viên. Mục đích là để xác định các thay đổi về nhu cầu và mong muốn của các đối tượng liên quan trực tiếp này.

# Điều hành công tác đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng

 **Quản lý dự phòng** nguồn nhân lực cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đảm bảo rằng khoảng cách giữa lượng kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện tại của nhân sự và những gì dự kiến và lĩnh hội được sau khóa học sẽ được rút ngắn bởi những kiến thức, kỹ năng, thái độ này rất cần thiết cho việc triển khai chính sách chất lượng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ.

Quản lý dự phòng nguồn nhân lực đòi hỏi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải nắm vững quy trình đào tạo thông qua các hoạt động sau :

- xác định các **nhu cầu về đào tạo** của **cán bộ nhân viên**, dựa trên mục tiêu của quy trình cải tiến chất lượng và công tác điều hành quy trình ;
- xác định các **nhu cầu về đào tạo đáp ứng** các vị trí công tác khác nhau trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, dựa trên bản mô tả chi tiết công việc đã được xây dựng hoặc phải xây dựng lại, nhờ đó sẽ tạo điều kiện cho việc áp dụng nhanh nhất các kiến thức, kỹ năng và hành vi lĩnh hội được vào thực tế ;
- xây dựng **chương trình đào tạo**, kết hợp với cán bộ nhân viên thông qua phương pháp tiếp cận tham gia ;
- tiến hành **đánh giá kết quả** của **chương trình đào tạo** ở các vị trí công tác khác nhau trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, dựa trên bản mô tả chi tiết công việc đã được xây dựng hoặc phải xây dựng lại.
- v.v.

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu chỉ định một cán bộ chuyên trách giám các bước liên quan đến việc thực hiện nhu cầu đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng. Cán bộ này có thể được chỉ định từ thành viên ban điều hành quy trình cải tiến chất lượng, từ phòng nhân sự hoặc từ phòng đào tạo liên tục nếu có.

Cán bộ giám sát này phải có đầy đủ kiến thức, kỹ năng và thái độ ứng xử cần thiết cho việc thực hiện có hiệu quả/hiệu suất/hiệu năng công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng cho chương trình đào tạo tiến sỹ. Cán bộ giám sát báo cáo định kỳ cho ban giám hiệu/ban giám đốc và cho cán bộ nhân viên của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu về mức độ thực hiện các hoạt động thông qua một cơ chế giám sát và đánh giá.

Cơ chế này được tiến hành trên tinh thần tập thể, có sự tham gia của cán bộ nhân viên vào việc xây dựng chương trình đào tạo nhằm khuyến khích họ tham gia vào quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho chương trình.

Việc xây dựng và triển khai đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng đòi hỏi cơ sở đào

tạo/viện nghiên cứu phải đặt ra 6 câu hỏi sau:

15. **Nhu cầu đào tạo** về quy trình cải tiến chất lượng đã được **xác định xác thực** đến mức độ nào để có thể thiết kế một chương trình đào tạo **phù hợp** ?
16. **Chương trình đào tạo** cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **tăng cường năng lực cho đội ngũ nhân sự** như thế nào theo những mục tiêu đã đề ra và kết quả mong đợi của chính sách chất lượng ?
17. Việc **điều hành công tác đào tạo** có **hiệu quả** đến đâu trong việc giám sát và hỗ trợ chương trình đào tạo ?
18. **Phương thức tiếp cận tham gia** của cán bộ nhân viên cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **được lồng ghép** như thế nào trong chương trình đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng ?
19. Quản lý dự phòng nguồn nhân lực sử dụng nguyên tắc **đa dạng hóa** và **tăng cường năng lực** vì mục tiêu đề ra trong chính sách chất lượng của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?
20. Công tác quản lý nhân sự triển khai **đánh giá định kỳ** về **kiến thức, kỹ năng và thái độ** của cán bộ nhân viên phục vụ cho quy trình cải tiến chất lượng như thế nào?

Việc thiết kế và triển khai chương trình đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng được tiến hành qua 5 bước sau :

### ***Bước 1 : xác định nhu cầu đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng***

Xác định nhu cầu về **phát triển nguồn nhân lực** phải tính đến việc xác định sự chênh lệch giữa kiến thức, kỹ năng và hành vi hiện có của đội ngũ cán bộ nhân viên và kiến thức, kỹ năng và thái độ liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng cần phải có hoặc sẽ phải có :

- danh sách đầy đủ nhất có thể các kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện có của đội ngũ cán bộ nhân viên ;
- danh sách đầy đủ nhất có thể các kiến thức, kỹ năng và thái độ liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng cần phải có hoặc sẽ phải có.

Danh sách đầy đủ nhất có thể các kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện có của đội ngũ cán bộ nhân viên có thể được lập từ các dữ liệu sau :

- nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật có sẵn cho phép lập báo cáo thực trạng chương trình đào tạo trước đây ;
- đánh giá liên quan đến kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện tại của cán bộ nhân viên ;
- nguồn tư liệu sẵn có cho phép lập báo cáo chi tiết về các biến động nguồn nhân lực phục vụ cho công tác đổi mới nguồn nhân lực, trình độ học vấn, các kinh nghiệm đã có, vv...
- yêu cầu được đào tạo của cán bộ nhân viên phục vụ cho mục tiêu của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ;

- etc.

Danh sách đầy đủ nhất có thể các kiến thức, kỹ năng và thái độ cần và sẽ phải có của đội ngũ cán bộ nhân viên có thể được lập từ các dữ liệu sau :

- xác định các biến động về cơ cấu, tổ chức và công nghệ liên quan đến chính sách chất lượng;
- xác định tác động của những thay đổi này đối với công việc hàng ngày của cán bộ nhân viên cũng như công tác quản lý các hoạt động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu;
- xác định nhu cầu trau dồi kiến thức, kỹ năng và thái độ ở các cấp bậc khác nhau trên cơ sở các mô tả yêu cầu từng vị trí đã được quy định hay sẽ phải quy định;
- xây dựng lại khung tham chiếu về kiến thức, kỹ năng và thái độ cần và sẽ cần cho việc triển khai quy trình cải tiến chất lượng;
- v.v.

## **Bước 2 : soạn thảo hồ sơ yêu cầu về nhu cầu đào tạo**

Bước 2 liên quan đến việc thiết kế và triển khai chương trình đào tạo cho cán bộ nhân viên. Bước này cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu :

- xác định cụ thể nhu cầu nâng cao năng lực nguồn nhân lực ;
- xây dựng chỉ số định lượng và định tính phục vụ cho công tác đánh giá kết quả mong đợi và đo lường được của chương trình đào tạo cán bộ nhân viên ;
- đảm bảo công tác điều hành chương trình đào tạo được thực hiện trên nguyên tắc tích lũy kinh nghiệm phục vụ cho việc nâng cao chất lượng chương trình đào tạo đang có ;
- vv

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải soạn thảo hồ sơ yêu cầu về nhu cầu đào tạo để xây dựng chương trình đào tạo phù hợp, hồ sơ này cần có các mục sau (thông tin được chuyển tải và yêu cầu thông tin :

## **Chiến lược phát triển đào tạo nghiệp vụ**

- mục tiêu hướng tới và kết quả mong đợi của chính sách chất lượng ;
- xác định nhu cầu hiện tại và tương lai về đào tạo dựa trên khung tham chiếu năng lực;
- mục tiêu hướng tới và kết quả mong đợi của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu về yêu cầu đào tạo liên tục;
- phân loại nhân sự cần được đào tạo theo thứ tự ưu tiên, theo các nhóm cấp bậc hoặc theo mô tả công việc của từng vị trí.

## **Kế hoạch đào tạo (chương trình)**

- cách thức thực hiện các mô đun đào tạo kèm theo một bản tổng hợp nội dung

- của mỗi mô đun ;
- các bước lĩnh hội kiến thức, kỹ năng và hành vi, thời gian và chương trình các mô đun ;
- nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật cần thiết phục vụ cho chương trình đào tạo, theo mô đun;
- các nguồn lực - tài chính, cơ sở vật chất, nhân lực hay cơ sở hạ tầng ;
- công chế giám sát và hỗ trợ chương trình đào tạo liên tục ;
- v.v.

### **Bước 3 : Đề xuất chương trình đào tạo phù hợp**

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải xác định làm thế nào nhu cầu nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ nhân viên sẽ được giải quyết thông qua chương trình đào tạo hoặc thông qua các biện pháp khắc phục và đổi mới như : tuyển nhân sự đã được đào tạo, thuê nhân sự bên ngoài, chính sách điều chuyển nhân sự, cải tiến kỹ thuật trong quản lý công việc hàng ngày, vv.

Bước này đòi hỏi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải đảm bảo:

- tính thực tiễn của chương trình đào tạo với chính sách chất lượng ;
- tính thống nhất của chương trình đào tạo trong phương thức thực hiện;
- tính khả thi của chương trình đào tạo khi xem xét những khó khăn có thể ảnh hưởng đến phương thức thực hiện ;

### **Tính thực tiễn của chương trình đào tạo**

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải đảm bảo tính thực tiễn của chương trình đào tạo. Điều đó có nghĩa cần xác định làm thế nào để chương trình đào tạo đáp ứng được các mục tiêu của chính sách chất lượng và nhu cầu liên quan đến việc triển khai quy trình cải tiến chất lượng. Do đó, ngay khi thiết kế chương trình đào tạo phải tính đến các yếu tố sau :

- các xu hướng đã xác định trong kế hoạch phát triển, đặc biệt là chiến lược liên quan đến việc quản lý dự phòng nguồn nhân lực ;
- các hạn chế về ngân sách, đặc biệt là ngân sách liên quan đến nhu cầu đào tạo liên tục ;
- vv.

### **Tính thống nhất của chương trình đào tạo**

Trên cơ sở phối hợp chặt chẽ với ban điều hành quy trình cải tiến chất lượng, đơn vị phụ trách chương trình đào tạo phải xác định cách thức triển khai chương trình đào tạo liên tục, đặc biệt là các phương pháp đào tạo có thể được áp dụng. Do đó, ngay khi thiết kế chương trình đào tạo phải tính đến các yếu tố sau :

- xác định rõ trình độ kiến thức, kỹ năng và thái độ cần ưu tiên đào tạo trên cơ sở tài liệu quy định về năng lực và trình độ;
- xây dựng chương trình trên cơ sở tiếp thu kiến thức, năng lực và thái độ từ

- thấp đến cao theo từng mô đun trong chương trình;
- lựa chọn giữa chương trình đào tạo tập thể, chương trình học cho từng cá nhân, hay chương trình tự đào tạo...
- lựa chọn giữa hình thức đào tạo tập trung, đào tạo từ xa, hoặc kết hợp cả hai.

Trên cơ sở phối hợp chặt chẽ với ban điều hành quy trình cải tiến chất lượng, đơn vị phụ trách chương trình đào tạo phải xác định các điều kiện triển khai thực tế chương trình đào tạo, đặc biệt là các phương pháp đào tạo có thể áp dụng. Do đó, phải xác định với từng modun :

- mục tiêu và kết quả mong đợi và đo lường được;
- thời gian đào tạo;
- cơ sở hạ tầng và trang thiết bị cần thiết;
- chi phí ước tính cho việc triển khai từng mô đun;
- số lượng học viên ước tính ;
- chia nhóm cán bộ nhân viên theo vị trí công tác hay theo phân công công việc ;
- cơ chế đánh giá, tự đánh giá và cấp chứng chỉ nếu cần thiết;
- v.v.

### **Tính khả thi của chương trình đào tạo**

Trên cơ sở phối hợp chặt chẽ với ban điều hành quy trình cải tiến chất lượng, đơn vị phụ trách chương trình đào tạo phải xác định được các tình huống có thể xảy ra, những khó khăn và cản trở được coi là rủi ro có thể ảnh hưởng đến việc triển khai chương trình đào tạo. Nghiên cứu khả thi có thể bao gồm :

- yêu cầu về thời gian đào tạo trên cơ sở lịch hoạt động trong năm học ;
- mong muốn được đào tạo của cán bộ nhân viên ;
- các nguồn lực nội bộ sẵn có để hỗ trợ cho chương trình đào tạo.

### **Bước 4 : triển khai chương trình đào tạo**

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần phải :

- tạo điều kiện thuận lợi để đạt được các mục tiêu và kết quả mong đợi của chương trình đào tạo, đặc biệt là phải luôn sẵn sàng cung cấp thông tin cần thiết cho đơn vị phụ trách chương trình đào tạo ;
- đảm bảo rằng đơn vị phụ trách chương trình đào tạo thực hiện đầy đủ những hoạt động đề ra trong hồ sơ yêu cầu về nhu cầu đào tạo ;
- v.v.

### **Trước khi triển khai chương trình đào tạo**

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần phải :

- thông báo cho đơn vị phụ trách chương trình đào tạo các thông tin cần thiết để chương trình đào tạo có thể diễn ra tốt đẹp ;
- thông báo cho cán bộ nhân viên về việc tổ chức chương trình đào tạo, về những kiến thức, kỹ năng và thái độ cần trau dồi phục vụ cho công tác chỉ đạo và triển khai quy trình cải tiến chất lượng ;
- tạo điều kiện để cán bộ nhân viên trong nhà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và đơn vị phụ trách chương trình đào tạo có cơ hội trao đổi với nhau trước ;
- v.v.

## **Trong thời gian triển khai chương trình đào tạo**

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần phải :

- tạo điều kiện thuận lợi cho phép cán bộ nhân viên có thể áp dụng các kiến thức, kỹ năng trong thời gian học ;
- tạo điều kiện cho việc triển khai công cụ tự đánh giá và đánh giá trong thời gian diễn ra chương trình đào tạo, đảm bảo việc thông tin định kỳ các kết quả ghi nhận được
- v.v.

## **Sau khi triển khai chương trình đào tạo**

Tùy theo từng giai đoạn với các nhu cầu đào tạo khác nhau, đơn vị phụ trách chương trình đào tạo phải:

- thu thập, xử lý và lập báo cáo tổng hợp về mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên tham gia khóa học về cách thức tiếp thu kiến thức, kỹ năng và thái độ, cũng như những kết quả đạt được (hay không đạt được) ;
- lập báo cáo tổng hợp về mức độ hài lòng của (các) giảng viên của đơn vị phụ trách chương trình đào tạo trên cơ sở các nhóm học viên khác nhau phân loại dựa trên yêu cầu công việc hay vị trí công tác ;
- v.v.

## **Bước 5 : cơ chế đánh giá công tác điều hành chương trình đào tạo**

Đánh giá để đảm bảo chương trình đào tạo đã đạt được (hay không) những kết quả đo lường được đặt ra ban đầu. Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần kiểm tra hiệu quả / hiệu suất / hiệu năng của chương trình đào tạo đã thực hiện. Việc đánh giá cần dựa vào những quy định trong hồ sơ yêu cầu về nhu cầu đào tạo và báo cáo tổng hợp về mức độ hài lòng của học viên và báo cáo tổng hợp của giáo viên thuộc đơn vị phụ trách chương trình đào tạo.

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có trách nhiệm đảm bảo việc đánh giá kiểm tra mức độ thu nhận kiến thức, kỹ năng và thái độ được thực hiện sau đó, giúp cán bộ nhân viên đã được đào tạo có thể thực hành và ứng dụng những điều đã học trong công tác quản lý thường nhật các hoạt động.



Cần phân biệt hai loại hình đánh giá:

- **đánh giá ngắn hạn** : cho phép phân tích tổng hợp phương pháp giảng dạy và nguồn tài liệu được sử dụng phục vụ cho việc tích lũy (hay không) các kiến thức, kỹ năng và thái độ khi làm việc;
- **đánh giá trung và dài hạn** : đảm bảo việc làm nắm bắt (hay không) kiến thức, kỹ năng và năng lực cần thiết cần thiết cho công tác điều hành và triển khai quy trình cải tiến chất lượng trong việc quản lý thường nhật của cán bộ nhân viên.

Mỗi biện pháp đánh giá đều dựa trên các chỉ số định tính và định lượng đã được xác định trước đó một cách rõ ràng và dễ hiểu ; các chỉ số này cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và đơn vị phụ trách chương trình đào tạo có thể xác định được sự không tương thích giữa mục tiêu đề ra và kết quả mong đợi, đặc biệt là có thể đưa ra quyết định tiến hành các biện pháp khắc phục và đổi mới

### **Báo cáo đánh giá**

Báo cáo đánh giá có thể được bao gồm các mục sau :

- đặc điểm của công cụ hỗ trợ và đánh giá công tác điều hành chương trình đào tạo, các chỉ số định tính, định lượng đã xác định ;
- đánh giá chương trình đào tạo, nhờ đó có được cái nhìn thực tế các hoạt động thực hiện trong khuôn khổ chương trình đào tạo : mức độ thực hiện, mức độ sử dụng ngân sách, tuân thủ thời hạn, các khoản bội chi và xác định nguyên nhân. Đánh giá phải bao gồm bản tổng kết mang tính định tính và định lượng các hoạt động đã được thực hiện.
- đề xuất, nếu có thể, các biện pháp khắc phục và đổi mới nhằm nâng cao chất lượng chương trình đào tạo và công tác điều hành chương trình.

### **Kế hoạch cải thiện chương trình đào tạo**

Đề xuất các biện pháp khắc phục và đổi mới nhằm nâng cao chất lượng chương trình đào tạo và công tác điều hành chương trình cần tính đến nhiều giả thuyết tùy theo kết quả đạt được.

Giả thuyết A : nếu các quy định trong hồ sơ yêu cầu về nhu cầu đào tạo được tuân thủ và nhu cầu cần thiết phải tổ chức chương trình đào tạo được thực hiện thì cần phải:

- cập nhật hồ sơ liên quan đến năng lực của cán bộ nhân viên cho thấy những kiến thức, kỹ năng liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng đã được lĩnh hội và thái độ (kỹ năng sống) trong công việc.

Giả thuyết B : nếu các quy định trong hồ sơ yêu cầu về nhu cầu đào tạo không được tuân thủ, nhưng nhu cầu cần thiết phải tổ chức chương trình đào tạo đã được thực



hiện thì cần phải:

- triển khai các biện pháp khắc phục và đổi mới để nâng cao chất lượng chương trình đào tạo và công tác chỉ đạo chương trình đó;
- cập nhật hồ sơ liên quan đến năng lực của cán bộ nhân viên cho thấy những kiến thức, kỹ năng liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng đã được lĩnh hội và thái độ (kỹ năng sống) trong công việc.

Giả thuyết C: nếu các quy định trong hồ sơ yêu cầu về nhu cầu đào tạo không được tuân thủ, nhu cầu cần thiết phải tổ chức chương trình đào tạo không được thực hiện thì cần phải:

- triển khai các biện pháp khắc phục và đổi mới để nâng cao chất lượng chương trình đào tạo và công tác chỉ đạo chương trình đó;

# Công cụ tự đánh giá các hoạt động ưu tiên

Công tác tự đánh giá  cho phép đánh giá thực trạng các hoạt động mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu triển khai, từ đó xác định được nguyên nhân gây nên các trục trặc và cản trở, tìm ra các biện pháp khắc phục mang tính đổi mới phải ưu tiên làm ngay để nâng cao chất lượng các hoạt động đào tạo : từ kết quả của thực trạng này, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu sẽ đưa ra các kế hoạch cải tiến chất lượng .



Xem chú giải thuật ngữ

Quá trình tự đánh giá, hoạt động cốt yếu của quy trình cải tiến chất lượng, đòi hỏi thời gian cần thiết để xác định mục tiêu, kết quả mong đợi và đo lường được, các nguồn lực huy động và từng giai đoạn cụ thể cho công tác điều hành.

Công tác tự đánh giá trên hết phải được tiến hành theo phương thức tập thể, đòi hỏi sự tham gia của toàn thể cán bộ nhân viên của các bộ phận (ban giám hiệu/phòng, ban/khoa/đơn vị nghiên cứu) liên quan đến quy trình vào việc thực hiện.

Việc xây dựng và triển khai công cụ tự đánh giá chất lượng các hoạt động được coi là ưu tiên đòi hỏi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải đặt ra 2 câu hỏi sau :

21. Làm thế nào để công cụ tự đánh giá cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thu thập các thông tin xác thực, thống nhất liên quan đến các cản trở cho một hoạt động ?
22. Làm thế nào để thông tin thu nhận được sẽ giúp cho cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tìm ra các biện pháp khắc phục mang tính đổi mới để đưa vào kế hoạch cải tiến chất lượng các hoạt động ưu tiên ?

## Mục tiêu của việc tự đánh giá

Công tác tự đánh giá cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thấy được các điểm sau :

- nguyên nhân chủ yếu gây ra các trục trặc hay cản trở việc đảm bảo chất lượng các hoạt động ;
- sự không thống nhất giữa kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu với kế hoạch hành động được xây dựng từ kế hoạch phát triển ;
- điểm mạnh và điểm yếu của phòng/ban/khoa và cách thức tổ chức ;
- sự chênh lệch giữa mục tiêu đã đề ra, kết quả mong đợi và đo lường được và các nguồn lực huy động ;

## Điều hành công tác tự đánh giá

Trước khi tiến hành tự đánh giá, cán bộ chuyên trách về quy trình cải tiến chất lượng, phối hợp chặt chẽ với ban điều hành, phải tổ chức các buổi họp để đảm bảo rằng cán bộ nhân viên của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu liên quan đã hiểu rõ và nắm bắt được quy trình cải tiến chất lượng. Ban lãnh đạo cũng phải tham gia vào quy trình này, đặc biệt bằng cách ủng hộ các biện pháp khắc phục mang tính đổi mới được triển khai sau này.

### Bước 1 : xác định nguyên nhân các trục trặc của các hoạt động ưu tiên

Cán bộ chuyên trách về quy trình chất lượng, phối hợp chặt chẽ với ban điều hành, lập danh sách càng nhiều càng tốt các vấn đề phát sinh từ các trục trặc trong một hoạt động nào đó. Để lập được danh sách này, cán bộ chuyên trách phải căn cứ vào kết quả khảo sát mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên liên quan thực hiện trước đó. Tùy vào các hoạt động ưu tiên là mục tiêu của công tác tự đánh giá, các vấn đề phức tạp có thể được phân tích nhằm nhằm vào đúng nguyên nhân của gây nên.

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

Việc sắp xếp các vấn đề phụ thuộc tiên quyết vào các điểm mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu muốn cố gắng khắc phục trước tiên khi tính đến các mục tiêu đã đề ra của chính sách chất lượng và các kết quả mong đợi và đo lường được. Các tiêu chí để sắp xếp các vấn đề theo thứ tự ưu tiên có thể như sau : vấn đề xảy ra thường xuyên, chi phí khắc phục, vv.

### Bước 3 : triển khai thực hiện tự đánh giá

Tùy theo các vấn đề đã xác định, việc triển khai tự đánh giá sẽ được tổ chức theo các hợp phần : mỗi hợp phần được trình bày dưới dạng mẫu đồng nhất như sau:

- Mỗi hợp phần được xây dựng trong một **phạm vi** cụ thể gắn với quy trình cải tiến chất lượng cần triển khai. Phạm vi này được xác định thông qua các từ khóa có liên quan đến các hoạt động gắn với hợp phần.
- Mỗi hợp phần bao gồm 3 tiểu hợp phần, được xem như là các yếu tố quyết định khi triển khai. Mỗi tiểu hợp phần được phân tích dựa trên ba câu hỏi mở đòi hỏi phải có các câu trả lời chi tiết. Mỗi câu trả lời cho từng câu hỏi mở đều được đánh giá và cho điểm với mức từ 1 (rất yếu) đến 5 (rất mạnh).
- Do mỗi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và các hoạt động do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu triển khai đều có đặc thù riêng nên việc lựa chọn trước các câu hỏi mở này phải do nhóm chuyên trách về quy trình cải tiến chất lượng thực hiện. Ngoài ra, các câu hỏi khác có thể được thêm vào để bổ sung cho việc phân tích lập báo cáo kết quả.

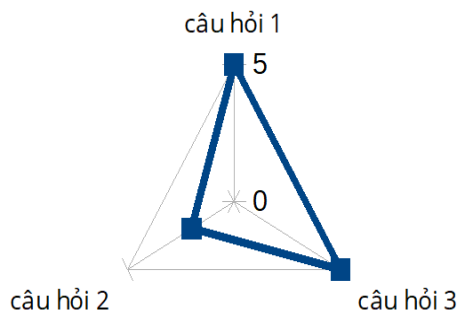
Đối với từng hợp phần, việc triển khai quy trình cải tiến chất lượng phải hoặc nên dựa trên các **tài liệu tham chiếu** : văn bản pháp luật hoặc pháp quy, tài liệu nội bộ của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (nội quy, báo cáo, thông tin nội bộ, bảng biểu theo dõi, ...).

Cần phải xác định cho mỗi hợp phần một ngưỡng các **chỉ số chất lượng** để đo lường được sự chênh lệch giữa mục tiêu đã đề ra và các kết quả mong đợi và đo lường được.

Công tác tự đánh giá sẽ giúp cho cán bộ phụ trách theo dõi các chỉ số chất lượng có cơ hội để cập nhật thông tin : điều này rất cần thiết vì mỗi chỉ số đánh giá được cập nhật đưa vào bảng thông tin tổng hợp sẽ cho phép đánh giá tính hiệu quả của biện pháp khắc phục cho một hoạt động theo kết quả phải đạt được.

### **Bước 4 : tổng hợp các thông tin thu thập được**

Các số liệu định lượng và định tính thu nhận được sẽ làm cơ sở cho báo cáo tổng hợp :  
6 hợp phần - 18 tiểu hợp phần - 54 câu hỏi mở



Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải phân tích các thông tin thu nhận được và phải đảm bảo các thông tin này không những xác thực và thống nhất mà còn phải vừa đủ chi tiết để xây dựng kế hoạch cải thiện. Nếu cần phải đề nghị bổ sung thêm thông tin để có được các thông tin cần thiết liên quan đến một vấn đề cụ thể.

## **Công cụ tự đánh giá**

### **Hợp phần A : kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu**

Có nhiều yếu tố góp phần vào xây dựng và thực hiện một kế hoạch chiến lược.

Yếu tố đầu tiên là **xác định thuận lợi và khó khăn**, được xem như những thách thức cần phải vượt qua cũng như những mục tiêu cần đạt trong khuôn khổ nhiệm vụ và đặc thù của cơ sở đào tạo đại học; **chương trình đào tạo và nghiên cứu**; môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu học thuật, kinh tế-xã hội và văn hóa của cơ sở đào tạo.

Yếu tố thứ hai yêu cầu phải xây dựng được một kế hoạch chiến lược phát triển nhằm đạt được các mục tiêu đề ra, xác định được những phương tiện cần có và kết quả dự kiến. Theo logic hiệu suất thì đây là việc xác định các phương thức điều hành, phân bổ nguồn lực, chính sách hợp tác, v.v...

Cơ chế giám sát các hoạt động và hỗ trợ cho các dự án thực hiện trong khuôn khổ chiến lược phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tạo nên yếu tố thứ ba. Đây là việc tiến hành quy trình đảm bảo chất lượng nhằm liên tục nâng cao chất lượng của các hoạt động và điều chỉnh kế hoạch phát triển.

#### ***Phạm vi hợp phần được xác định thông qua các từ khóa***

Định hướng chiến lược và đánh giá triển vọng, bản sắc riêng, kế hoạch phát triển, kế hoạch hành động mang tính thực tiễn, phương pháp tiếp cận theo dự án, công tác điều hành, liên tục cải thiện, quy trình đảm bảo chất lượng, điểm mạnh, điểm yếu, chương trình đào tạo, nghiên cứu, hội nhập nghề nghiệp và khả năng tìm kiếm việc làm, đánh giá, chiến lược truyền thông, đối tượng hướng tới.

#### ***Tài liệu tham chiếu***

- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (mục tiêu chiến lược, sứ mạng, dự án, hoạt động, v.v...)
- Kế hoạch hành động có tính thực tiễn (mục tiêu đề ra, nguồn lực có thể huy động, kết quả dự kiến)
- Chính sách chất lượng
- Chính sách truyền thông : mục tiêu, phương tiện, kết quả dự kiến, công cụ theo dõi, v.v...
- Chiến lược tổ chức đào tạo
- Chiến lược của các đơn vị nghiên cứu
- Kế hoạch truyền thông nội bộ và đối ngoại : mục tiêu, phương tiện, kết quả dự kiến, công cụ theo dõi
- Công cụ hỗ trợ truyền thông
- Điều tra về tác động về các công cụ hỗ trợ truyền thông

## Nội dung hợp phần

### Tiểu hợp phần A.1 : Quản trị cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

Định hướng chiến lược (nguồn lực, khó khăn, thách thức)



**A.1.1 Định hướng chiến lược và triển vọng** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thể hiện tầm nhìn tương lai phục vụ cho mục tiêu giải quyết các thách thức phải vượt qua như thế nào ?

Xem chú giải thuật ngữ

Ví dụ :

- **Các định hướng chiến lược** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu được xác định rõ ràng như thế nào trong kế hoạch phát triển ?
- Căn cứ vào các thách thức và cơ hội từ môi trường xung quanh, **các định hướng chiến lược** được xác định chính xác đến mức độ nào ?
- **Các định hướng chiến lược** thống nhất với nhau như thế nào ?
- **Bản sắc riêng và hình ảnh** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu được củng cố và làm mới như thế nào ?

**Công tác kế hoạch hóa (kế hoạch phát triển và các kế hoạch hành động có tính thực tiễn)**

**A.1.2 Chiến lược phát triển và các kế hoạch hành động có tính thực tiễn** dựa trên các **mục tiêu cụ thể, nguồn lực hợp lý và kết quả đo lường** được như thế nào ?

Ví dụ :

- **Kế hoạch phát triển** giúp xây dựng **các kế hoạch hành động có tính thực tiễn** trong **một giai đoạn cụ thể** như thế nào?
- **Các kế hoạch hành động có tính thực tiễn** dựa vào **phương pháp tiếp cận theo dự án** căn cứ theo các mục đích hướng tới trong ngắn hạn, trung hạn, dài hạn và các kết quả đo lường được như thế nào ?
- **Kế hoạch hành động có tính thực tiễn** dựa vào **công tác điều hành** kết nối các **mục tiêu hướng tới – nguồn lực phù hợp – các kết quả đo lường** được như thế nào ?

**Quy trình cải tiến chất lượng (phương pháp tiếp cận theo quy trình)**

**A.1.3** Việc triển khai các kế hoạch hành động có tính thực tiễn dựa vào cơ chế **giám sát và nâng cao chất lượng thường xuyên** gắn liền với **quy trình cải tiến chất lượng** như thế nào ?

Ví dụ :

- Cơ chế giám sát dựa trên quy trình cải tiến chất lượng được **lãnh đạo** cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu sử dụng như thế nào ?
- Cơ chế giám sát hỗ trợ **công tác điều phối các đơn vị** trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?
- Cơ chế giám sát hỗ trợ **việc nâng cao chất lượng** của kế hoạch hành động như thế nào ?
- Cơ chế giám sát cho phép **xác định những điểm yếu / điểm mạnh** như thế nào ?
- Cơ chế giám sát và hỗ trợ kế hoạch hành động dựa vào **các chỉ số chất lượng** như thế nào?
- Các chỉ số chất lượng được **chia sẻ** như thế nào trong nội bộ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 2 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
A.1.1		
A.1.2		
A.1.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

## Tiểu hợp phần A.2 : đào tạo, nghiên cứu, hội nhập nghề nghiệp

### Công tác đào tạo (cử nhân, thạc sĩ và tiến sĩ)

**A.2.1** Công tác đào tạo có vị trí như thế nào trong **các định hướng chiến lược** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?

Ví dụ :

- **Công tác đào tạo** có vị trí như thế nào trong **kế hoạch phát triển** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- **Các cấp đào tạo** có vị trí như thế nào trong **kế hoạch hành động** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- Công tác đào tạo được xác định như thế nào trong **các mục tiêu hướng tới và kết quả đo lường** được ?



## Nghiên cứu

**A.2.2 Công tác nghiên cứu khoa học** có vị trí như thế nào trong các định hướng chiến lược của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?

Ví dụ :

- **Công tác nghiên cứu khoa học** có vị trí như thế nào trong **chiến lược phát triển** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- **Công tác nghiên cứu khoa học** có vị trí như thế nào trong **kế hoạch hành động** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- **Công tác nghiên cứu khoa học** được xác định như thế nào trong **các mục tiêu hướng tới** và **kết quả đo lường** được ?

## Khả năng tìm được việc làm và hội nhập nghề nghiệp

**A.2.3 Khả năng tìm được việc làm và làm việc đúng chuyên môn** có vị trí như thế nào trong các định hướng chiến lược của cơ sở đào tạo ?

Ví dụ :

- **Khả năng tìm được việc làm và hội nhập nghề nghiệp** có vị trí như thế nào trong **chiến lược phát triển** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- **Khả năng tìm được việc làm và à hội nhập nghề nghiệp** có vị trí như thế nào trong **kế hoạch hành động** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- **Khả năng tìm được việc làm và à hội nhập nghề nghiệp** được xác định như thế nào trong **các mục tiêu hướng tới** và **kết quả đo lường** được ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 3 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
A.2.1		
A.2.2		
A.2.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

## Tiểu hợp phần A.3 : điều hành, triển khai và giám sát

### Phương pháp tiếp cận dự án

**A.3.1 Các kế hoạch hành động có tính thực tiễn** được xác định như thế nào trong **các mục tiêu hướng tới**, **các nguồn lực hợp lý** và **các kết quả đo lường** được ?

<sup>3</sup> . 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá

Ví dụ :

- **Chiến lược phát triển** của cơ sở đào tạo được cụ thể hóa như thế nào trong **các kế hoạch hành động có tính thực tiễn** cho từng thời kỳ ?
- **Các kế hoạch hành động có tính thực tiễn** được xây dựng dựa vào **các chỉ số đo lường** được như thế nào ?
- **Các kế hoạch hành động có tính thực tiễn** hỗ trợ đến mức nào việc đạt **kết quả đo lường** được ?
- **Các kế hoạch hành động có tính thực tiễn** được xây dựng dựa trên việc xác định **các nguồn lực hợp lý** như thế nào ?

### **Điều hành (nguồn lực, giám sát, đánh giá)**

**A.3.2 Kế hoạch hoạt động** đã quy định như thế nào về việc **điều hành giám sát và đánh giá** đảm bảo **sự nhất quán** giữa **mục tiêu, nguồn lực và kết quả** ?

Ví dụ :

- **Công tác điều hành** được thực hiện bởi một ban gồm **đại diện các đơn vị trực thuộc** cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- **Năng lực** của các thành viên ban điều hành được **xác định** rõ đến mức nào ?
- Công tác điều hành coi trọng **sự phù hợp giữa mục tiêu và kết quả (hiệu quả)** như thế nào ?
- Công tác điều hành coi trọng **sự phù hợp giữa nguồn lực và kết quả (hiệu suất)** như thế nào ?
- **Kết quả của công tác điều hành** được coi trọng như thế nào trong **việc thực hiện hoạt động trong tương lai** ?

### **Truyền thông**

**A.3.3 Chiến lược truyền thông** phù hợp với các mục tiêu của **kế hoạch phát triển** như thế nào ?

Ví dụ :

- **Chiến lược truyền thông** phục vụ **kế hoạch phát triển** như thế nào ?
- **Chiến lược truyền thông** làm tăng **sức hấp dẫn** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đến đâu ?
- **Chiến lược truyền thông** tập trung như thế nào đến các **đối tượng tiếp nhận** – thí sinh, sinh viên, nghiên cứu sinh, giảng viên, nghiên cứu viên, các đối tác học thuật và kinh tế-xã hội, các nhà tài trợ, xã hội dân sự, v.v... ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 4 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
A.3.1		
A.3.2		
A.3.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

### **Chỉ số chất lượng**

- số định hướng chiến lược gắn với nguyện vọng của môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xung quanh cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / tổng số định hướng chiến lược
- số định hướng chiến lược gắn với những ràng buộc riêng của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / tổng số định hướng chiến lược
- số định hướng chiến lược đáp ứng ưu tiên mới / tổng số định hướng chiến lược
- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn nhằm các mục tiêu trong ngắn hạn / tổng số định hướng chiến lược
- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn nhằm các mục tiêu trong trung hạn / tổng số định hướng chiến lược
- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn nhằm các mục tiêu trong dài hạn / tổng số định hướng chiến lược
- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn cho công tác đào tạo / tổng số định hướng chiến lược
- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn nhằm các mục tiêu cho công tác nghiên cứu / tổng số định hướng chiến lược
- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn nhằm các mục tiêu cho hội nhập nghề nghiệp / tổng số định hướng chiến lược
- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn được theo dõi qua cơ chế giám sát / tổng số kế hoạch hành động có tính thực tiễn
- số cơ chế giám sát tuân thủ quy trình cải tiến chất lượng / tổng số cơ chế giám sát
- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn được theo dõi qua cơ chế giám sát đã góp phần nâng cao chất lượng / tổng số kế hoạch hành động có tính thực tiễn được theo dõi qua cơ chế giám sát


- số chương trình đào tạo được quy định trong kế hoạch phát triển / tổng số chương trình đào tạo
  - số chương trình đào tạo thuộc các định hướng chiến lược / tổng số chương trình đào tạo
  - số chương trình đào tạo bậc cử nhân xác định rõ mục tiêu hướng tới và kết quả có thể đo lường được / tổng số chương trình đào tạo
  - số chương trình đào tạo bậc thạc sĩ xác định rõ mục tiêu hướng tới và kết quả có thể đo lường được / tổng số chương trình đào tạo
  - số chương trình đào tạo bậc tiến sĩ xác định rõ mục tiêu hướng tới và kết quả có thể đo lường được / tổng số chương trình đào tạo
- 
- số đề tài nghiên cứu phù hợp với kế hoạch phát triển / tổng số đề tài nghiên cứu
  - số đề tài nghiên cứu phù hợp với các định hướng chiến lược / tổng số đề tài nghiên cứu
  - số đề tài nghiên cứu xác định rõ mục tiêu hướng tới và kết quả có thể đo lường được / tổng số đề tài nghiên cứu
- 
- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn về khả năng tìm được việc làm và hội nhập nghề nghiệp / tổng số kế hoạch hành động có tính thực tiễn
  - số kế hoạch hành động có tính thực tiễn về khả năng tìm được việc làm và hội nhập nghề nghiệp nằm trong định hướng chiến lược / tổng số kế hoạch hành động có tính thực tiễn
  - số kế hoạch hành động có tính thực tiễn về khả năng tìm được việc làm và hội nhập nghề nghiệp xác định rõ mục tiêu hướng tới và kết quả có thể đo lường được / tổng số kế hoạch hành động có tính thực tiễn về khả năng tìm được việc làm và hội nhập nghề nghiệp
- 
- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn được xây dựng dựa trên kết quả có thể đo lường được / tổng số kế hoạch hành động có tính thực tiễn
  - số kế hoạch hành động có tính thực tiễn xác định được các nguồn lực phù hợp / tổng số kế hoạch hành động có tính thực tiễn
- 
- số ban điều hành giám sát và đánh giá bao gồm đại diện các đơn vị khác nhau / tổng số ban chỉ đạo giám sát và đánh giá của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
  - số ban điều hành giám sát và đánh giá có quy định cụ thể về năng lực của các thành viên / tổng số ban chỉ đạo giám sát và đánh giá của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
  - số ban điều hành giám sát và đánh giá có xem xét các mục tiêu và nguồn lực khi đánh giá các kết quả / tổng số ban chỉ đạo giám sát và đánh giá của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

- số hoạt động truyền thông có đề cập đến kế hoạch phát triển / tổng số hoạt động truyền thông
- số hoạt động truyền thông quảng bá cho các chương trình đào tạo / tổng số hoạt động truyền thông
- số hoạt động truyền thông quảng bá cho năng lực nghiên cứu / tổng số hoạt động truyền thông
- số hoạt động truyền thông hướng tới các nhà tuyển dụng tiềm năng / tổng số hoạt động truyền thông
- số hoạt động truyền thông quảng bá cho sức hấp dẫn đối với quốc tế / tổng số hoạt động truyền thông
- số hoạt động truyền thông quảng bá cho hoạt động trao đổi sinh viên và giảng viên, nghiên cứu viên / tổng số hoạt động truyền thông.

## Hợp phần B : môi trường trường tác động cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và chiến lược đối tác

Ngày nay, hợp tác đối tác là một điều kiện cơ bản cho việc nâng cao tầm ảnh hưởng trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới các chương trình đào tạo và nghiên cứu do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thực hiện. Những thách thức về mặt khoa học cũng như xã hội đặt ra cho đào tạo đại học và nghiên cứu đòi hỏi phải huy động được các nguồn lực hiện có (nguồn nhân lực, tài chính, trang thiết bị, công nghệ và cơ sở hạ tầng) bên trong cũng như bên ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu. Điều đó buộc cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải tiến hành mọi hoạt động dựa trên các mối quan hệ đối tác để có thể hiểu rõ nhu cầu của xã hội, cũng như chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm.

### **Phạm vi hợp phần được xác định thông qua các từ khóa**

môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu học thuật, kinh tế-xã hội, thách thức kinh tế-xã hội, phân tích môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, tiềm năng đổi mới, kinh nghiệm chuyên môn, chính sách ngôn ngữ, lĩnh vực ưu tiên, đối tác ưu tiên, kế hoạch hành động, khả năng có được việc làm, hội nhập nghề nghiệp, các đối tượng liên quan, chiến lược đối tác, tự chủ, khả năng đổi mới, tìm nguồn tài chính , chiến lược truyền thông, được công nhận, uy tín



Xem chú giải thuật ngữ

### **Tài liệu tham chiếu**

- Văn bản pháp quy
- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo (mục tiêu chiến lược, sứ mạng, hoạt động, v.v...)
- Quản trị đại học (nội quy, tài liệu pháp quy...)
- Chính sách chất lượng
- Chiến lược nghiên cứu
- Chính sách đối tác
- Danh sách các mối liên hệ / đối tác với giới doanh nghiệp và các tác nhân xã hội
- Các thỏa thuận hợp tác
- Các công cụ giám sát
- Phân tích môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu học thuật
- Phân tích các thách thức kinh tế- xã hội

### **Nội dung hợp phần**

#### **Tiểu hợp phần B.1 : hiểu biết về môi trường tác động đến cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu**

#### **Bối cảnh của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu**

**B.1.1** Trong kế hoạch phát triển, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã xem xét các khía cạnh khác nhau của **môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu** (chính trị, kinh tế, xã hội, văn hóa, công nghệ, môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, pháp lý) như thế nào ?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có nguồn **nhân lực đủ khả năng** để phân tích tình hình, môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tác động trên mọi phương diện không ?
- Phân tích này tính đến những **yêu cầu của phát triển bền vững** như thế nào?
- Phân tích này góp phần như thế nào vào việc thắt chặt mối **quan hệ giữa khoa học** (đào tạo và nghiên cứu) với **xã hội** và **văn hóa** ?

### Cập nhật thông tin

**B.1.2** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tạo điều kiện như thế nào cho việc **cập nhật thông tin** ?


Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu sử dụng **phân tích biến động của môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu** trong công tác tổ chức và hoạt động của mình như thế nào ?
- Việc cập nhật thông tin tác động như thế nào đến việc **thay đổi** các kế hoạch hành động có tính thực tiễn ?
- Việc cập nhật thông tin đã được sử dụng như thế nào trong việc **xác định** và thay đổi **chương trình đào tạo** và các **ưu tiên trong nghiên cứu** ?

### Tiềm năng đổi mới



Xem chú giải thuật ngữ

**B.1.3** Các kế hoạch hành động có tính thực tiễn phát huy **tiềm năng đổi mới**  có sẵn trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?

Ví dụ :

- Các kế hoạch hành động có tính thực tiễn phát huy **tiềm năng đổi mới** trong **đào tạo** như thế nào?
- Các kế hoạch hành động có tính thực tiễn phát huy **tiềm năng đổi mới** trong **nghiên cứu** như thế nào ?
- Các kế hoạch hành động có tính thực tiễn phát huy **cách làm** và **công cụ đổi mới** (quy trình mới, phần mềm và các ứng dụng, công nghệ số, ngôn ngữ được dùng trong đào tạo, trong nghiên cứu, v.v...) như thế nào tại cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 5 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
B.2.1		
B.2.2		
B.2.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

## Tiểu hợp phần B.2 : lĩnh vực và tác nhân đối tác

### Xác định các lĩnh vực có các đối tác hữu hiệu

**B.2.1** Kế hoạch phát triển **xác định** các **lĩnh vực có quan hệ đối tác** như thế nào ?

Ví dụ :

- Về **phương diện quản trị**, các kế hoạch hành động có tính thực tiễn dựa vào các **quan hệ đối tác** như thế nào ?
- Về **phương diện đào tạo**, các kế hoạch hành động có tính thực tiễn dựa vào các **quan hệ đối tác** như thế nào ?
- Về **phương diện nghiên cứu**, các kế hoạch hành động có tính thực tiễn dựa vào các **quan hệ đối tác** như thế nào ?
- Về **phương diện khả năng tìm việc làm và hòa nhập nghề nghiệp** cho sinh viên tốt nghiệp, các kế hoạch hành động có tính thực tiễn dựa vào các **quan hệ đối tác** như thế nào ?
- Về **phương diện trang thiết bị và cơ sở hạ tầng**, các kế hoạch hành động có tính thực tiễn dựa đến mức nào vào các mối **quan hệ đối tác** ?

### Xác định các chủ thể liên quan

**B.2.2** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xác định các bên liên quan phục vụ cho mục tiêu của **kế hoạch phát triển** và **các kế hoạch hành động có tính thực tiễn** như thế nào ?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **xác định nhu cầu, lợi ích, và nghĩa vụ của các bên liên quan** như thế nào ?
- Các kế hoạch hành động có tính thực tiễn tính đến các **nhu cầu, lợi ích, và nghĩa vụ** này như thế nào ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã **phân tích tác động của các kế hoạch hành**

<sup>5</sup> . 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá



**động có tính thực tiễn** đến việc lựa chọn và kỳ vọng của các bên liên quan như thế nào ?

- Các bên liên quan tham gia như thế nào vào việc triển khai các kế hoạch hành động có tính thực tiễn ?

## Đối thoại với các bên liên quan

**B.2.3** Cơ sở đào tạo tiến hành **đối thoại với các bên tham gia** như thế nào ?

Ví dụ :

- Việc đối thoại hỗ trợ cam kết trách nhiệm của các bên tham gia và của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?
- Đối thoại có tác động như thế nào đến hiệu quả, hiệu suất 📅 và hiệu năng của việc triển khai chương trình hành động ?
- Đối thoại có tác động như thế nào đến việc phòng ngừa và quản lý rủi ro ?
- Đối thoại có tác động như thế nào đến tính minh bạch trong các quyết định và hoạt động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 6 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
B.2.1		
B.2.2		
B.2.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

## Tiểu hợp phần B.3 : chiến lược đối tác

### Nguồn lực từ các đối tác



**B.3.1** Các nguồn lực đến từ đối tác được xác định như thế nào và phù hợp với chương trình hành động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ra sao ?

Ví dụ :

- Các nguồn lực đến từ đối tác được xác định như thế nào ?
- Các nguồn lực đến từ đối tác có phù hợp không ?
- Các nguồn lực đến từ đối tác có đủ không ?
- Các nguồn lực đến từ đối tác có đa dạng không ?
- Các nguồn lực đến từ đối tác có thể huy động được ở mức độ nào ?
- Các nguồn lực đến từ đối tác có tác động như thế nào đến việc nâng cao tính

<sup>6</sup> . 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá



**tự chủ** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?

- Các nguồn lực đến từ đối tác **có tác động như thế nào đến việc** nâng cao khả năng **và** năng lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (nguồn nhân lực, tài chính, cơ sở hạ tầng, xây dựng mạng lưới, v.v...)? **Các nguồn lực đến từ đối tác có tác động như thế nào đến việc nâng cao khả năng đổi mới** : đổi mới phương pháp sư phạm, ứng dụng công nghệ vào dạy-học, chủ đề nghiên cứu, quản trị đại học, v.v...)?
- **Các nguồn lực đến từ đối tác có tác động** như thế nào đến việc nâng cao **khả năng đổi mới** : đổi mới phương pháp sư phạm, ứng dụng công nghệ vào dạy-học, chủ đề nghiên cứu, quản trị đại học, v.v...)? Xem chú giải thuật ngữ
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã tiến hành các **biện pháp tìm nguồn tài chính** từ các đối tác như thế nào?

### Tính thống nhất và bổ trợ giữa các đối tác

**B.3.2 Các đối tác có sự thống nhất và có tác dụng bổ trợ** cho nhau như thế nào trong mối tương quan với kế hoạch **phát triển** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?

Ví dụ :

- **Sự đóng góp** của các đối tác được **xác định rõ ràng** như thế nào ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã xác định **các loại hình đối tác** (cơ sở đào tạo và nghiên cứu, tổ chức liên chính phủ trong khu vực và quốc tế, doanh nghiệp, nhà nước, các quỹ, v.v...) phù hợp với **các kế hoạch hành động có tính thực tiễn** như thế nào ?
- **Các đối tác** góp phần nâng cao **tính tự chủ** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?
- Các đối tác **góp phần nâng cao** khả năng **và** năng lực (nguồn nhân lực, tài chính, cơ sở hạ tầng, xây dựng mạng lưới, v.v...) của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ? 
- **Các đối tác có tác động như thế nào đến việc** củng cố **tiềm năng đổi mới** : đổi mới phương pháp sư phạm, ứng dụng công nghệ vào dạy-học, chủ đề nghiên cứu, quản trị đại học, v.v...)? Xem chú giải thuật ngữ

### Truyền thông về các đối tác

**B.3.3 Chiến lược truyền thông** có tác dụng quảng bá **các đối tác** như thế nào ?

Ví dụ :

- **Chiến lược truyền thông** góp phần làm nâng cao vị thế của cơ sở đào tạo/viện

nghiên cứu và các đối tác như thế nào?

- **Chiến lược truyền thông** góp phần nâng cao sức hấp dẫn của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào?
- **Chiến lược truyền thông** góp phần nâng cao uy tín và độ tin cậy của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 7 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
B.3.1		
B.3.2		
B.3.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

### Chỉ số chất lượng

- số cán bộ nhân viên phân tích môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tác động đến cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / tổng số cán bộ nhân viên
- số cán bộ nhân viên phân tích yêu cầu của phát triển bền vững / tổng số cán bộ nhân viên
- số cán bộ nhân viên phân tích các mối quan hệ giữa khoa học, xã hội và văn hóa / tổng số cán bộ nhân viên
- số cán bộ nhân viên tham gia cập nhật thông tin biến động môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu của cơ sở đào tạo / tổng số cán bộ nhân viên
- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn dựa vào cập nhật kết quả thông tin / tổng số kế hoạch hành động có tính thực tiễn
- số chương trình đào tạo dựa vào cập nhật kết quả thông tin / tổng số chương trình đào tạo
- số đề án nghiên cứu dựa dựa vào cập nhật kết quả thông tin / tổng số dự án nghiên cứu
- số chương trình đào tạo dựa trên việc thực hành và/hoặc sử dụng công cụ mới / tổng số chương trình đào tạo
- số đề án nghiên cứu dựa trên việc thực hành và/hoặc sử dụng công cụ mới / tổng số đề án nghiên cứu
- số phòng ban hành chính hoặc kỹ thuật dựa trên việc thực hành và/hoặc sử dụng công cụ mới / tổng số phòng ban hành chính hoặc kỹ thuật
- số kế hoạch hành thực tiễn dựa vào các đối tác trong lĩnh vực quản trị / tổng số kế hoạch hành động có tính thực tiễn liên quan đến quản trị
- số kế hoạch hành thực tiễn thể dựa trên các đối tác trong lĩnh vực đào tạo / tổng số kế hoạch hành động có tính thực tiễn liên quan đến đào tạo

- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn dựa trên các đối tác trong lĩnh vực nghiên cứu / tổng số kế hoạch hành động có tính thực tiễn liên quan đến nghiên cứu
- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn dựa trên các đối tác trong lĩnh vực hội nhập nghề nghiệp / tổng số kế hoạch hành động có tính thực tiễn liên quan đến hội nhập nghề nghiệp
- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn dựa trên các đối tác về nguồn vật tư và cơ sở hạ tầng / tổng số kế hoạch hành động có tính thực tiễn liên quan đến nguồn vật tư và cơ sở hạ tầng
- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn bao hàm nhu cầu, lợi ích và nghĩa vụ của các bên tham gia / tổng số kế hoạch hành động có tính thực tiễn
- số kế hoạch hành động có tính thực tiễn yêu cầu sự tham gia của các bên liên quan trong quá trình thực hiện / tổng số kế hoạch hành động thực tiễn
- số buổi họp với các bên liên quan trong năm vừa qua / trung bình cộng các cuộc họp với các bên liên quan 3 năm vừa qua
- số vụ tranh chấp đã phải có sự can thiệp của các cấp quản lý để giải quyết trong năm vừa qua / trung bình cộng của các vụ tranh chấp đã phải có sự can thiệp của các cấp quản lý để giải quyết trong 3 năm vừa qua
- số cuộc họp có biên bản công bố công khai / tổng số các cuộc họp của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
- tổng giá trị các nguồn tài chính đến từ đối tác / tổng giá trị các nguồn tài chính của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
- tổng thời gian quy đổi tương đương với một vị trí làm việc toàn thời gian mà các đối tác dành cho cơ sở đào tạo / tổng lượng thời gian quy đổi tương đương với một vị trí làm việc toàn thời gian trong doanh nghiệp
- số cán bộ nhân viên được phân công nhiệm vụ tìm nguồn tài chính từ các đối tác / tổng số cán bộ nhân viên của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
- tổng giá trị các nguồn tài chính dành cho đổi mới đến từ các đối tác / tổng giá trị các nguồn tài chính dành cho đổi mới
- số đối tác phù hợp với các kế hoạch hành động có tính thực tiễn / tổng số đối tác
- số đối tác đang hoạt động hiệu quả thuộc khối địa phương / tổng số đối tác
- số đối tác đang hoạt động hiệu quả thuộc khối tư nhân / tổng số đối tác
- số đối tác đang hoạt động hiệu quả thuộc khối các cơ sở đào tạo -nghiên cứu / tổng số đối tác
- số đối tác quốc tế đang hoạt động hiệu quả / tổng số đối tác
- số thỏa thuận hợp tác đang có hiệu lực / tổng số thỏa thuận đang có hiệu lực

- số hoạt động truyền thông đề cao giá trị của mối quan hệ đối tác / tổng số hoạt động truyền thông
- số lượng bài báo của năm trước đề cao giá trị của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / số lượng trung bình các bài báo trong vòng ba năm trước
- số lượt truy cập vào trang web của cơ sở đào tạo năm trước / số lượt truy cập trung bình của 3 năm trước
- số đối tác xuất hiện trên trang web của cơ sở đào tạo / tổng số các đối tác của cơ sở đào tạo

## **Axe C : Quản lý các nguồn lực**

Lập dự toán ngân sách nhằm huy động và lập kế hoạch thu chi liên quan đến việc chi trả cho các hoạt động được thực hiện và triển khai trong khuôn khổ của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu. Công tác lập ngân sách này giúp cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đảm bảo được sự cân bằng ngân sách và tự chủ tài chính của mình. Sự tự chủ dựa trên việc huy động các nguồn lực bên trong và bên ngoài, đến từ các đối tác thể chế, kinh tế-xã hội, dựa trên việc kêu gọi vốn hoặc mời thầu các cấp địa phương, quốc gia, khu vực và quốc tế. Các nguồn lực liên quan không những đến đội ngũ giảng viên-nghiên cứu viên và nhân viên hành chính, mà còn là trang thiết bị và cơ sở hạ tầng.

### ***Phạm vi hợp phần được xác định thông qua các từ khóa***

Định hướng chiến lược, nguồn lực tài chính, môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tài chính, ngân sách dự trù, chính sách đầu tư và khấu hao, đối thoại quản lý, phân bổ ngân sách, chính sách tìm kiếm tài chính, kế hoạch hành động, nguồn nhân lực, chính sách nhân sự, quỹ lương, đối thoại xã hội, tuyển dụng, sự nghiệp công tác, đào tạo liên tục, chính sách giữ chân nguồn nhân lực, chính sách về các nguồn lực vật tư, cơ sở hạ tầng và bảo trì, bảo dưỡng

### ***Tài liệu tham chiếu***

- Văn bản pháp quy
- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo (mục tiêu cụ thể, sứ mạng, dự án, hoạt động, v.v...)
- Chính sách đầu tư : mục tiêu, phương tiện, kết quả dự kiến, công cụ giám sát, v.v...
- Chính sách ngân sách : mục tiêu, phương tiện, kết quả dự kiến, kiểm soát quản lý, v.v...
- Chính sách tìm kiếm tài chính
- Chính sách nhân sự
- Chính sách các nguồn vật tư
- Báo cáo thực hiện và quản lý tài chính
- Báo cáo hoạt động thường niên

- Báo cáo định kỳ về thay đổi tài sản
- ...

## Nội dung của hợp phần

### Tiểu hợp phần C.1 : nguồn lực tài chính

#### Chính sách tài chính

**C.1.1 Các nguồn tài chính** đáp ứng các mục tiêu của **các kế hoạch hành động** như thế nào ?



Ví dụ :

- **Các nguồn lực tài chính** được **xác định** như thế nào ?
- **Các nguồn lực tài chính thống nhất** với nhau như thế nào ?
- **Các nguồn lực tài chính đủ** hay không ?
- **Các nguồn lực tài chính đa dạng** đến mức nào ?
- **Các nguồn lực tài chính** có thể **huy động đến mức nào** ?
- **Các nguồn lực tài chính** củng cố **khả năng tự chủ** của cơ sở đào tạo đến đâu ?
- **Các nguồn lực** tăng cường các khả năng và năng lực của cơ sở đào tạo đến mức nào (nguồn nhân lực, tài chính, cơ sở hạ tầng, hình thành mạng lưới, v.v...) ?
- **Các nguồn lực** tăng cường **khả năng đổi mới** đến mức độ nào : đổi mới phương pháp sư phạm, ứng dụng công nghệ vào dạy-học, chủ đề nghiên cứu, quản trị đại học, v.v...)?

#### Tài chính hàng năm / nhiều năm


**C.1.2** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu dự tính nguồn **tài chính cho nhiều năm** trong các kế hoạch hành động có tính thực tiễn như thế nào?

Ví dụ :

- **Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có hệ thống thông tin và quản lý giúp cho việc xây dựng** ngân sách trong nhiều năm không ? **Các chính sách đầu tư và khấu hao**  của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đảm bảo khả năng thực hiện các kế hoạch hành động như thế nào ?
- **Các chính sách đầu tư và khấu hao**  của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đảm bảo khả năng thực hiện các kế hoạch hành động như thế nào ?
- **Đổi thoại quản lý** đóng vai trò là công cụ điều hành như thế nào ?




Xem chú giải thuật ngữ

- **Phân bổ ngân sách** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu dựa trên một quy trình quyết định đạt chuẩn và minh bạch đến đâu?
- Làm thế nào để cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **đảm bảo ổn định tài chính** trong nhiều năm?
- Làm thế nào cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đóng góp cho hoạt động trong **những năm** của khu học xá ?

### Đa dạng hóa và huy động các nguồn lực (tìm kiếm tài chính)

**C.1.3** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã xây dựng **chiến lược đa dạng hóa các nguồn lực** để có nguồn tài chính cho các kế hoạch hành động có tính thực tiễn như thế nào?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã thành lập **các bộ phận chuyên trách**  thu thập các nguồn lực từ bên ngoài như thế nào?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu triển khai công cụ **phân tích** và **giám sát các nguồn lực** như thế nào?
- Công cụ này có **khả năng** hỗ trợ việc thực hiện các kế hoạch hành động có tính thực tiễn như thế nào?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 8 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
C.1.1		
C.1.2		
C.1.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

### Tiểu hợp phần C.2 : nguồn nhân lực

#### Chính sách nguồn nhân lực và kế hoạch phát triển

**C.2.1** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã xây dựng **chính sách nhân lực** như thế nào để phục vụ kế hoạch phát triển?

Ví dụ :



- Công cụ **phân tích quỹ lương** hỗ trợ như thế nào việc xác định **khả năng tuyển dụng** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu?

- **Chính sách quản lý nhân lực** cho phép **lập kế hoạch bồi dưỡng** hay **nâng cao năng lực** như thế nào ?
- **Hệ thống thông tin** tài chính tính đến nhu **cầu bồi dưỡng thường xuyên năng lực cho cán bộ nhân viên** như thế nào ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu chú trọng như thế nào đến **các quy định về giới**, đặc biệt là về **bình đẳng nam nữ** ?

## Quản lý nhân sự

**C.2.2** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã xác định và triển khai công tác **quản lý nhân sự** như thế nào ?

Ví dụ :

- Công tác **quản lý nhân sự** tính đến các ưu tiên của kế hoạch phát triển như thế nào ?
- Làm thế nào để **quy trình tuyển dụng giảng viên/nghiên cứu viên** đảm bảo **việc nâng cao năng lực**, phục vụ cho **kế hoạch phát triển** ?
- Công tác **quản lý nhân sự** tính đến **việc đa dạng hóa năng lực** và **mở rộng phạm vi tuyển dụng**, phục vụ cho **kế hoạch phát triển** như thế nào ?
- **Công tác quản lý nhân sự tạo điều kiện cho việc** đánh giá định kỳ năng lực như thế nào?Việc triển khai **các kế hoạch hành động có tính thực tiễn** có tính đến và hỗ trợ **đối thoại xã hội**  không ?
- Việc triển khai **các kế hoạch hành động có tính thực tiễn** có tính đến và hỗ trợ **đối thoại xã hội**  không ?
- Công tác **quản lý nhân sự** tính đến **nhu cầu** liên quan đến khu học xá như thế nào ?



Xem chú giải thuật ngữ

## Cơ chế hỗ trợ nguồn nhân lực

**C.2.3** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã xây dựng và thực hiện **chính sách hỗ trợ đội ngũ giảng viên, nhân viên hành chính, kỹ thuật và phục vụ** như thế nào ?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã động viên các giảng viên, nghiên cứu viên **phát triển sự nghiệp** như thế nào ?
- Công tác **đào tạo thường xuyên đội ngũ nhân viên hành chính, kỹ thuật và phục vụ** có tác dụng **nâng cao** năng lực của những người này và của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?



- Công tác **đào tạo thường xuyên** đội ngũ **giảng viên-nghiên cứu viên** có tác dụng nâng cao năng lực của những người này và của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?
- **Kết quả** của việc **đánh giá hoạt động chuyên môn** có được tính đến trong **sự nghiệp chuyên môn** không ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **chính sách giữ chân** nhân sự của mình như thế nào ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đáp ứng được đến đâu **nhu cầu** của nhân viên về **y tế dự phòng và các dịch vụ xã hội** ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu quan tâm như thế nào đến **nhu cầu của nhân viên về đời sống xã hội và văn hóa** ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 9 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
C.2.1		
C.2.2		
C.2.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

### Tiểu hợp phần C.3 : cơ sở hạ tầng, trang thiết bị và hậu cần

#### Chính sách nguồn trang thiết bị

**C.3.1** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **chính sách quản lý cơ sở hạ tầng, trang thiết bị và hậu cần** như thế nào ?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **danh mục tài sản cố định và không cố định** không ?
- **Số lượng tài sản hiện có** có phù hợp với các mục tiêu của kế hoạch phát triển không ?
- **Chất lượng tài sản hiện có** có phù hợp với các mục tiêu của kế hoạch phát triển không ?

#### Đầu tư và bảo trì, bảo dưỡng

**C.3.2** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có chính sách **đầu tư và bảo trì, bảo dưỡng** như thế nào ?

<sup>9</sup> . 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xác định **nhu cầu đầu tư** của mình như thế nào ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xác định **nhu cầu bảo trì, bảo dưỡng** trang thiết bị như thế nào ?
- **Các nhu cầu này** phù hợp như thế nào với các **định hướng chiến lược** và **kế hoạch phát triển** ?

### Khai thác các cơ sở hạ tầng và các nguồn trang thiết bị

**C.3.3** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có chính sách **khai thác các cơ sở hạ tầng và trang thiết bị** như thế nào ?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xác định **các nguồn trang thiết bị có thể khai thác** như thế nào ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cho phép **các đơn vị bên ngoài** sử dụng **nguồn trang thiết bị này** như thế nào ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu hỗ trợ việc sử dụng **cơ sở hạ tầng** và **nguồn trang thiết bị** phục vụ khu học xá như thế nào ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 10 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
C.3.1		
C.3.2		
C.3.3		





\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

### Chỉ số chất lượng



- giá trị các nguồn lực tự có / tổng giá trị các nguồn lực
- giá trị vốn lưu động / tổng ngân sách
- số vốn huy động cho mỗi kế hoạch hành động có tính thực tiễn ngoài quỹ lương / tổng ngân sách

Xem chú giải thuật ngữ

- số vốn huy động cho các hoạt động đổi mới / tổng ngân sách
- quỹ lương / tổng ngân sách
- số vốn huy động cho đầu tư (xây dựng nhà cửa, mua sắm trang thiết bị máy móc lớn cho các phòng nghiên cứu) / tổng ngân sách
- số vốn được tính cho nhiều năm / tổng ngân sách
- số vốn dành cho khu học xá (sinh viên và nhân viên) / tổng ngân sách
- số vốn dành cho khấu hao thiết bị / tổng ngân sách
- số lượng các đơn vị của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tham gia vào các cuộc họp về phân bổ ngân sách / tổng số các đơn vị của cơ sở đào tạo
- số vốn từ bên ngoài do các đơn vị chuyên trách huy động được / tổng số vốn huy động được từ bên ngoài
- số cán bộ nhân viên được phân công quản lý các nguồn lực bên ngoài / số cán bộ nhân viên được phân công quản lý tài chính
- số vốn bên ngoài được phân tích và giám sát / tổng số vốn huy động được từ bên ngoài
- số vốn huy động được từ bên ngoài để phục vụ cho các kế hoạch hành động có tính thực tiễn / tổng số vốn huy động được từ bên ngoài
- số cán bộ nhân viên được phân công thực hiện các kế hoạch hành động có tính thực tiễn / tổng số cán bộ nhân viên được phân công làm **nhiệm vụ hỗ trợ**  / tổng số cán bộ nhân viên
- số cán bộ nhân viên được phân công làm **nhiệm vụ hỗ trợ**  **Xem chú giải thuật ngữ**  / tổng số cán bộ nhân viên
- số cán bộ nhân viên nữ các cấp / tổng số cán bộ nhân viên các cấp
- số cán bộ nhân viên liên quan đến mục tiêu đa dạng hóa về năng lực phục vụ cho các mục tiêu của kế hoạch phát triển / tổng số cán bộ nhân viên
- số cán bộ nhân viên phòng nhân sự (phòng tổ chức cán bộ) tham gia **đối thoại xã hội**  / số cán bộ nhân viên của phòng nhân sự (phòng tổ chức cán bộ)
- số cán bộ nhân viên tuyển từ bên ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / tổng số cán bộ nhân viên
- tổng ngân sách dành cho khu học xá phục vụ cho cán bộ nhân viên / Tổng ngân sách
- số cán bộ nhân viên hành chính, kỹ thuật và phục vụ đã được đào tạo bồi dưỡng trong năm / tổng số cán bộ nhân viên hành chính, kỹ thuật và phục vụ





- số cán bộ nhân viên là giảng viên-nghiên cứu viên đã được đào tạo bồi dưỡng (về sư phạm, tin học dùng trong giáo dục, ngoại ngữ, đạo đức nghề nghiệp...) trong năm / tổng số cán bộ nhân viên là giảng viên-nghiên cứu viên
  - số cán bộ nhân viên làm trong cơ sở đào tạo từ hơn 10 năm / tổng số cán bộ nhân viên
  - số cán bộ nhân viên xin chuyển việc / tổng số cán bộ nhân viên
  - số cán bộ nhân viên được phân công làm công tác y tế dự phòng và làm việc tại các đơn vị cung cấp dịch vụ xã hội / tổng số cán bộ nhân viên
  - số vốn dành cho tổ chức các hoạt động xã hội và văn hóa dành cho cán bộ nhân viên / tổng ngân sách
  - số cán bộ nhân viên đã được đánh giá năng lực trong năm qua / tổng số cán bộ nhân viên
  - giá trị tài sản có của cơ sở đào tạo / tổng giá trị tài sản
  - giá trị vật tư trang thiết bị dành cho hoạt động hành chính / tổng giá trị vật tư trang thiết bị
  - giá trị vật tư trang thiết bị dành cho nghiên cứu / tổng giá trị vật tư trang thiết bị
  - giá trị vật tư trang thiết bị dành cho đào tạo / tổng giá trị vật tư trang thiết bị
- 
- giá trị tài sản đầu tư cho cơ sở hạ tầng phục vụ nghiên cứu / tổng giá trị tài sản đầu tư cho cơ sở hạ tầng
  - giá trị tài sản đầu tư cho cơ sở hạ tầng phục vụ đào tạo / tổng giá trị tài sản đầu tư cho cơ sở hạ tầng
  - giá trị tài sản đầu tư cho cơ sở hạ tầng kỹ thuật và hành chính / tổng giá trị tài sản đầu tư cho cơ sở hạ tầng
  - giá trị tài sản đầu tư cho cơ sở hạ tầng dành cho khu học xá / tổng giá trị tài sản đầu tư cho cơ sở hạ tầng
  - số vốn dành cho việc duy tu bảo dưỡng phòng ốc phục vụ nghiên cứu / tổng số vốn dành cho việc duy tu bảo dưỡng phòng ốc
  - tổng số vốn dành cho việc duy tu bảo dưỡng phòng ốc phục vụ đào tạo / tổng số vốn dành cho việc duy tu bảo dưỡng phòng ốc
  - tổng số vốn dành cho việc duy tu bảo dưỡng phòng ốc kỹ thuật và hành chính / tổng số vốn dành cho việc duy tu bảo dưỡng phòng ốc
  - số vốn dành cho việc duy tu bảo dưỡng phòng ốc dùng khu học xá / tổng số vốn dành cho việc duy tu bảo dưỡng phòng ốc
- 
- số lượt sử dụng có thu phí các nguồn trang thiết bị và cơ sở hạ tầng của các đơn vị bên ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / tổng số lượt sử dụng các nguồn trang thiết bị và cơ sở hạ tầng của các đơn vị bên ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

- số tiền thu được từ việc sử dụng các nguồn trang thiết bị và cơ sở hạ tầng của các đơn vị bên ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / tổng giá trị các nguồn lực tự có của cơ sở đào tạo
- số lượt sử dụng các nguồn trang thiết bị và cơ sở hạ tầng phục vụ cho khu học xá / tổng số lượt sử dụng các nguồn trang thiết bị và cơ sở hạ tầng

## Hợp phần D : chương trình đào tạo (cử nhân, thạc sĩ, tiến sĩ)<sup>11</sup>

Các chương trình đào tạo trang bị cho người học những kiến thức, năng lực tiên-chuyên môn được mong đợi khi tốt nghiệp. Chương trình đào tạo đặc thù ở sự thống nhất giữa chương trình giảng dạy trong một lộ trình được xác định rõ ràng và nâng cao dần nhằm mục đích trang bị kiến thức chuyên môn cho học viên.

### **Phạm vi học phần được xác định thông qua các từ khóa**

Khung chương trình đào tạo , chương trình cử nhân, thạc sĩ, hình thức kiểm tra kiến thức, kỹ năng liên ngành, kỹ năng tin học, ứng dụng tin học vào dạy học, điều hành, chính sách truyền thông, chương trình đào tạo, chính sách ngôn ngữ, đồ dùng dạy học, hình thức dạy học, cơ chế công nhận kết quả, chương trình đào tạo tiến sĩ, hướng dẫn nghiên cứu sinh, quy định về làm luận án, trao đổi học viên, luận án đồng cấp bằng , luận án đồng hướng dẫn , luận án theo nhu cầu doanh nghiệp 

Xem chú giải thuật ngữ

### **Tài liệu tham chiếu**

- Văn bản pháp quy
- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo (sứ mệnh, định hướng, hoạt động, v.v...) ;
- Chính sách mở chương trình đào tạo và chiến lược thực hiện tại cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ;
- Chính sách sử dụng tin học và học ngoại ngữ (mục tiêu, cách thức áp dụng...)
- Chính sách xây dựng nguồn học liệu số ;
- Chính sách hỗ trợ sinh viên trong suốt quá trình học ;
- Các phân tích về các chương trình đào tạo tại địa phương, quốc gia, khu vực và nhu cầu học tập của xã hội dân sự ;
- Các quy định hiện hành về hình thức kiểm tra, đánh giá kiến thức và kỹ năng của sinh viên ;
- Báo cáo thường niên về hướng dẫn và kết quả thực tập của sinh viên.

<sup>11</sup> Để có thêm thông tin chi tiết về các trình độ đào tạo, xin mời tham khảo cẩm nang quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho các chương trình đào tạo cử nhân, thạc sĩ và tiến sĩ

## **Nội dung hợp phần**

### **Tiểu hợp phần D.1 : chương trình đào tạo cử nhân**

#### **Khung chương trình đào tạo**

**D.1.1. Công tác tổ chức giảng dạy** ở trình độ **cử nhân** chỉ rõ đến mức nào, với mỗi học phần (môn học), thời lượng, tóm tắt nội dung môn học, chuẩn đầu ra, phương thức phân chia tín chỉ, phương pháp dạy-học (nghe giảng lý thuyết, bài tập có hướng dẫn, bài tập thực hành, thực tập, dự án hợp tác, v.v...) cũng như công cụ hỗ trợ như giám sát và đánh giá ?

*Ví dụ :*

- Cơ sở đào tạo phát triển **chính sách truyền thông phù hợp** cho **chương trình đào tạo** như thế nào ?
- Công cụ **giám sát và đánh giá** được triển khai đáp ứng đến đâu **các mục tiêu** đã đề ra ?
- **Việc điều chỉnh khung chương trình đào tạo** được dự tính như thế nào để **phù hợp** với những thay đổi của **môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xã hội-nghề nghiệp** ?
- Việc điều chỉnh hoạt động giảng dạy (nội dung, sư phạm, học liệu, phương pháp) của các chương trình đào tạo được dự tính như thế nào theo biến động của **môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xã hội-nghề nghiệp** ?

#### **Phương pháp sư phạm, tin học ứng dụng vào giáo dục, dạy ngoại ngữ**

**D.1.2. Phương pháp sư phạm, tin học ứng dụng vào giáo dục, dạy ngoại ngữ** được dự tính như thế nào trong chương trình cử nhân ?

*Ví dụ :*

- Chương trình cử nhân có bao gồm **môn ngoại ngữ** không ?
- Trong chương trình cử nhân, **môn tin học** có được coi như **một công cụ sư phạm** không ?
- **Đội ngũ giảng viên** nắm bắt cách sử dụng **tin học ứng dụng** trong giáo dục đến mức nào ?

#### **Điều hành, giám sát, đánh giá**

**D.1.3. Công tác điều hành** cho phép đánh giá việc thực hiện **các mục tiêu hướng tới và đo lường được** trong một giai đoạn nhất định như thế nào ?

*Ví dụ :*

- **Công tác điều hành** dựa vào việc **xác định rõ ràng vai trò của các tác nhân liên quan** như thế nào ?
- Việc đánh giá cho phép xác định **điểm mạnh, điểm yếu** của **chương trình cử nhân** trong một giai đoạn nhất định như thế nào ?
- Các **mục tiêu khoa học và phương pháp luận** mà chương trình đào tạo đề ra **đạt được** ở mức nào ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 12 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
D.1.1		
D.1.2		
D.1.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

## Tiểu hợp phần D.2 : chương trình đào tạo thạc sỹ

### Khung chương trình

**D.2.1. Công tác tổ chức giảng dạy** ở trình độ **thạc sỹ** chỉ rõ đến mức nào, với mỗi học phần (môn học), thời lượng, tóm tắt nội dung môn học làm rõ kiến thức và kỹ năng cần đạt, phương thức phân chia tín chỉ, phương pháp dạy-học (nghe giảng lý thuyết, bài tập có hướng dẫn, bài tập thực hành, thực tập, dự án hợp tác, v.v...) cũng như công cụ hỗ trợ như giám sát và đánh giá ?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phát triển **chính sách truyền thông phù hợp** cho **chương trình đào tạo** như thế nào ?
- Công cụ **giám sát và đánh giá** được triển khai đáp ứng đến đâu **các mục tiêu** đã đề ra ?
- Việc điều chỉnh hoạt động giảng dạy (nội dung, sư phạm, học liệu, phương pháp) của các chương trình đào tạo được dự tính như thế nào theo biến động của **môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xã hội-nghề nghiệp?**

### Phương pháp sư phạm, tin học ứng dụng vào giáo dục, dạy ngoại ngữ

**D.2.2. Phương pháp sư phạm, tin học ứng dụng vào giáo dục, dạy ngoại ngữ** được dự tính như thế nào trong chương trình thạc sỹ ?

Ví dụ :

- Chương trình đào tạo thạc sĩ chỉ rõ đến mức nào **lộ trình triển khai** để có được các kỹ năng này ?
- **Chương trình đào tạo thạc sĩ** chỉ rõ mục tiêu về **kỹ năng tin học** mà sinh viên cần đạt được như thế nào ?
- **Chương trình đào tạo thạc sĩ** dự trù cơ chế **giám sát và đánh giá** từng sinh viên như thế nào ?
- Chương trình đào tạo thạc sĩ qui định về việc **giảng dạy ngoại ngữ** như thế nào để sinh viên có thể theo học **một phần của chương trình ở nước ngoài** (du học) ?

### Điều hành, giám sát, đánh giá

**D.2.3. Công tác điều hành** tính đến **môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu học thuật, kinh tế-xã hội** tại địa phương, quốc gia, khu vực và quốc tế như thế nào ?

Ví dụ :

- **Công tác điều hành** dựa vào **việc xác định rõ ràng vai trò của các tác nhân liên quan** như thế nào ?
- **Công tác điều hành cập nhật** thông tin về **môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu học thuật và xã hội-nghề nghiệp** địa phương, quốc gia, khu vực và quốc tế như thế nào ?
- **Kết quả đánh giá** có tác động như thế nào tới việc **xác định lại các mục tiêu và phương tiện thực hiện chương trình thạc sĩ** ?
- Các **mục tiêu khoa học và phương pháp luận** mà chương trình đào tạo đề ra **đạt được** ở mức nào ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 13 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
D.2.1		
D.2.2		
D.2.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

### Tiểu hợp phần D.3 : chương trình đào tạo tiến sỹ

#### Tổ chức chương trình đào tạo tiến sỹ

**D.3.1. Chương trình đào tạo nghiên cứu sinh** được xây dựng như thế nào phục vụ mục tiêu **học phương pháp nghiên cứu** và giám sát **tiến độ của luận án** ?



Ví dụ :

- **Chương trình đào tạo tiến sĩ chuẩn bị cho nghiên cứu sinh** như thế nào để họ có thể sử dụng được các **công cụ** và **phương pháp** khoa học cần cho việc **thực hiện dự án nghiên cứu** của họ ?
- **Chương trình đào tạo tiến sĩ** tạo **điều kiện thuận lợi** cho việc **hướng dẫn nghiên cứu sinh** về mặt khoa học và **hướng dẫn riêng biệt** cho đến khi luận án được bảo vệ như thế nào ?
- **Chương trình đào tạo tiến sĩ** hỗ trợ các **luận án đồng hướng dẫn, đồng cấp bằng** và **luận án theo nhu cầu doanh nghiệp** như thế nào ?

### Phương tiện dành cho chương trình đào tạo tiến sĩ

**D.3.2.** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cung cấp cho nghiên cứu sinh **các phương tiện đặc biệt dành riêng cho nghiên cứu** như thế nào ?

Ví dụ :

- Nghiên cứu sinh được sử dụng **nguồn tư liệu** và **dịch vụ đặc biệt** (sách, tạp chí, nguồn tư liệu số, tài liệu sao chụp, mượn liên thư viện, v.v...) ?
- Nghiên cứu sinh được sử dụng **phòng ốc** có **trang bị phương tiện máy móc** phục vụ cho các cuộc họp nhóm nghiên cứu không ?
- Nghiên cứu sinh có được nhận các **hỗ trợ tài chính** đặc biệt (tham gia hội thảo khoa học, thỏa thuận hỗ trợ trong quá trình làm nghiên cứu, v.v...) ?

### Điều hành, giám sát, đánh giá

**D.3.3.** **Chương trình đào tạo** tiến sĩ giúp cho việc **thực hiện** nghiên cứu và đảm bảo **tiến độ luận án** như thế nào ?

Ví dụ :

- Làm thế nào để **chương trình đào tạo tiến sĩ** đảm bảo rằng **đề cương** của nghiên cứu sinh có **bổ cục hợp lý, thực tiễn và có tính khả thi** ?
- **Chương trình đào tạo tiến sĩ** tạo **điều kiện thuận lợi** cho việc **nghiên cứu** như thế nào : nghiên cứu sinh trình bày chuyên đề, trao đổi với các giáo sư, điều kiện cần thiết cho bảo vệ luận, lựa chọn hội đồng chấm luận án, v.v... ?
- Các **mục tiêu khoa học và phương pháp luận** mà chương trình đào tạo đề ra **đạt được** ở mức nào ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 14 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
D.3.1		
D.3.2		
D.3.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

### **Chỉ số chất lượng**

- số chương trình đào tạo đã được truyền thông / tổng số chương trình đào tạo cử nhân
- số chương trình đào tạo có công cụ giám sát phục vụ kiểm tra đánh giá / tổng số chương trình đào tạo cử nhân
- số chương trình đào tạo có dự kiến điều chỉnh khung chương trình theo biến động của môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xã hội-nghề nghiệp / tổng số chương trình đào tạo cử nhân
- số chương trình đào tạo có dự kiến điều chỉnh các môn học theo biến động của môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xã hội-nghề nghiệp / tổng số chương trình đào tạo cử nhân
- số chương trình đào tạo có dự kiến bao gồm môn ngoại ngữ / tổng số chương trình đào tạo cử nhân
- số chương trình đào tạo sử dụng tin học như một công cụ sư phạm / tổng số chương trình đào tạo cử nhân
- số chương trình đào tạo có đội ngũ giảng viên nắm vững tin học ứng dụng vào giáo dục / tổng số chương trình đào tạo cử nhân
- số chương trình đào tạo dựa trên việc xác định rõ ràng vai trò của các tác nhân liên quan / tổng số chương trình đào tạo cử nhân
- số chương trình đào tạo được đánh giá theo một giai đoạn định trước / tổng số chương trình đào tạo cử nhân
- số chương trình đào tạo có kết quả đánh giá tốt (nhiều điểm mạnh hơn điểm yếu) / tổng số chương trình đào tạo cử nhân
- số chương trình đào tạo đã được truyền thông / tổng số chương trình đào tạo thạc sĩ

- số chương trình đào tạo có công cụ giám sát phục vụ kiểm tra đánh giá / tổng số chương trình đào tạo thạc sĩ
- số chương trình đào tạo có dự kiến điều chỉnh các môn học theo biến động của môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xã hội-nghề nghiệp / tổng số chương trình đào tạo thạc sĩ
- số chương trình đào tạo có dự kiến bao gồm môn ngoại ngữ / tổng số chương trình đào tạo thạc sĩ
- số chương trình đào tạo sử dụng tin học như một công cụ sư phạm / tổng số chương trình đào tạo thạc sĩ
- số chương trình đào tạo có đội ngũ giảng viên nắm vững tin học ứng dụng vào giáo dục / tổng số chương trình đào tạo thạc sĩ
- số chương trình đào tạo dựa trên việc xác định rõ ràng vai trò của các tác nhân liên quan / tổng số chương trình đào tạo thạc sĩ
- số chương trình đào tạo có kết quả đánh giá tốt (nhiều điểm mạnh hơn điểm yếu) / tổng số chương trình đào tạo thạc sĩ
- số chương trình đào tạo mà kiểm tra đánh giá đã tạo điều kiện để xác định lại mục tiêu và phương tiện thực hiện / tổng số chương trình đào tạo thạc sĩ
- số chương trình đào tạo được cập nhật theo biến đổi của môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu học thuật và xã hội-nghề nghiệp ở địa phương, trong cả nước, trong khu vực, trên toàn thế giới / tổng số chương trình đào tạo thạc sĩ
- số chương trình đào tạo tiến sĩ có dự kiến hướng dẫn nghiên cứu sinh sử dụng các công cụ và phương pháp khoa học cần cho việc làm luận án / tổng số chương trình đào tạo tiến sĩ
- số chương trình đào tạo tiến sĩ có dự kiến có sự hướng dẫn từng nghiên cứu sinh một cách hiệu quả về mặt khoa học cho đến khi bảo vệ luận án / tổng số chương trình đào tạo tiến sĩ
- số luận án đang thực hiện theo hình thức đồng hướng dẫn / tổng số luận án
- Số luận án đang thực hiện theo hình thức đồng cấp bằng / tổng số luận án
- số luận án đang thực hiện theo hình thức luận án theo yêu cầu của doanh nghiệp / tổng số luận án
- số chương trình đào tạo cho phép nghiên cứu sinh được sử dụng nguồn tư liệu và dịch vụ đặc biệt (sách, tạp chí, nguồn tư liệu số, tài liệu sao chụp, mượn liên thư viện, vv...) / tổng số chương trình đào tạo tiến sĩ
- số chương trình đào tạo tiến sĩ có bố trí phòng được trang bị máy tính phục vụ các cuộc họp nhóm nghiên cứu / tổng số chương trình đào tạo tiến sĩ
- số nghiên cứu sinh được nhận hỗ trợ tài chính đặc biệt / tổng số nghiên cứu sinh
- Số tiến sĩ đã từng được nhận hỗ trợ tài chính đặc biệt / tổng số tiến sĩ

- số tiến sĩ đã từng được nhận hỗ trợ tài chính đặc biệt / tổng số nghiên cứu sinh đã được nhận hỗ trợ tài chính đặc biệt
- số tiến sĩ chưa từng được nhận hỗ trợ tài chính đặc biệt / tổng số nghiên cứu sinh chưa từng được nhận hỗ trợ tài chính đặc biệt
- số dự án nghiên cứu được hội đồng khoa học nhận xét, đánh giá / tổng số dự án nghiên cứu
- số chương trình đào tạo được đánh giá là tốt (điểm mạnh nhiều hơn điểm yếu) / tổng số chương trình đào tạo tiến sĩ
- số chương trình đào tạo tiến sĩ tạo thuận lợi cho việc thực hiện tốt công việc nghiên cứu / tổng số chương trình đào tạo tiến sĩ

## **Hợp phần E : Nghiên cứu<sup>15</sup>**

Nghiên cứu là một trong những đặc thù và một trong những chức năng chính của các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đại học. Nhờ chủ yếu vào công tác nghiên cứu mà các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đại học có được danh tiếng tốt ở địa phương, quốc gia, trong khu vực và trên thế giới. Định hướng và kết quả nghiên cứu có những tác động tới đào tạo, có nghĩa là tới các chương trình đào tạo, các môn học, tới cấu trúc của đội ngũ giảng viên. Nhờ vào sức hấp dẫn đối với sinh viên, nghiên cứu sẽ tạo điều kiện để chọn được những sinh viên giỏi nhất và định hướng cho các sinh viên này. Nghiên cứu đòi hỏi phải có một cách tổ chức khoa học (nhóm, ê-kíp, trung tâm nghiên cứu) và các phương tiện chuyên dụng. Đồng thời, nghiên cứu cũng đòi hỏi phải có một quy trình đánh giá rõ ràng, minh bạch và chặt chẽ.

### ***Phạm vi hợp phần được xác định thông qua các từ khóa***

Chiến lược nghiên cứu, chuyển giao kết quả nghiên cứu, khởi nghiệp, đơn vị nghiên cứu, bằng sáng chế, kinh nghiệm, chủ đề ưu tiên, chính sách sử dụng ngoại ngữ trong nghiên cứu và truyền thông, chính sách công bố, xuất bản, môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu học thuật và kinh tế-xã hội, các nguồn lực tài chính, chính sách tìm kiếm tài chính, nguồn trang thiết bị và hậu cần, chính cách đối tác, điều hành nghiên cứu, đảm bảo chất lượng, đánh giá chương trình nghiên cứu, chính sách đánh giá nghiên cứu viên.

### ***Tài liệu tham chiếu phục vụ công tác điều hành***

- Văn bản pháp quy
- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo (phần nghiên cứu : mục tiêu, dự án, phương tiện ...)

---

<sup>15</sup> Để có thêm thông tin chi tiết về các trình độ đào tạo, xin mời tham khảo cẩm nang quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho công tác tổ chức nghiên cứu và các dự án nghiên cứu

- Tài liệu chuẩn bị cho việc quyết định đề tài được phê duyệt
- Chính sách chất lượng
- Văn bản về đảm bảo chất lượng áp dụng cho việc tổ chức nghiên cứu
- Chính sách sử dụng ngoại ngữ trong nghiên cứu và truyền thông
- Chính sách công bố sản phẩm của nghiên cứu
- Chính sách đánh giá các chương trình nghiên cứu và đánh giá nghiên cứu viên
- Văn bản quy định về rủi ro khoa học
- Tài liệu về sử dụng và tối ưu hóa các nguồn lực
- Tài liệu về phát huy giá trị khoa học, văn hóa và kỹ thuật của các đề tài nghiên cứu đã được thực hiện

## Nội dung hợp phần

### Tiểu hợp phần E.1 : tổ chức nghiên cứu

#### Nghiên cứu và phát triển

**E.1.1.** Việc xác định **đề tài nghiên cứu** tính đến **thực tế, viễn cảnh** và **các dự án phát triển kinh tế-xã hội** như thế nào ?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **chiến lược** như thế nào về **chuyển giao kết quả nghiên cứu** ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **chiến lược** như thế nào về **thương mại hóa** (bằng sáng chế, kinh nghiệm, tư vấn cho doanh nghiệp, v.v...) các kết quả nghiên cứu ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **chiến lược** như thế nào về đối với **khởi nghiệp** (start-up) ?

#### Tổ chức đơn vị nghiên cứu (trung tâm, nhóm...)

**E.1.2** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tạo điều kiện như thế nào cho việc **tập hợp nghiên cứu viên** theo các **chủ đề chuyên môn** ?

Ví dụ :

- Có hay không các **bộ phận chuyên trách** trong **việc tổ chức nghiên cứu** (tư vấn khoa học, ban điều phối của mỗi đơn vị, hội đồng các giám đốc trung tâm, hội đồng phản biện, etc.) ?
- **Các đơn vị nghiên cứu** được đại diện như thế nào ở **các cấp quản lý của cơ sở đào tạo** ?
- Có hay không **các bộ phận phục vụ chung** cho **các đơn vị nghiên cứu** (ban thư ký chung, tổ chức hội thảo, hội nghị bàn tròn, hội nghị, đón tiếp khách nghiên cứu viên, v.v...) ?

## Nâng cao giá trị kết quả nghiên cứu (chính sách ngôn ngữ)

**E.1.3. Nghiên cứu khoa học** tạo điều kiện thuận lợi cho việc chuyển giao **các kết quả đạt** được đến **cộng đồng khoa học** và **kinh tế-xã hội** như thế nào?

Ví dụ :

- Có **chính sách công bố kết quả nghiên cứu phù hợp** với **đối tượng của nghiên cứu** không ?
- **Khả năng xin cấp bằng sáng chế cho một phần hay tất cả các kết quả nghiên cứu** có được khuyến khích hay không ?
- **Chính sách sử dụng ngoại ngữ** có tính đến **lĩnh vực nghiên cứu và ngôn ngữ giao tiếp thích hợp** không ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 16 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
E.1.1		
E.1.2		
E.1.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi và cách tân cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

## Tiểu hợp phần E.2 : nguồn lực

### Nguồn nhân lực

**E.2.1.** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tạo thuận lợi cho việc **tuyển dụng đủ nghiên cứu viên** để thực hiện **các đề tài nghiên cứu** một cách độc lập và có hiệu quả ?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có xây dựng được **các đơn vị nghiên cứu** có khả năng **thu hút** nghiên cứu viên không ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có khuyến khích hợp tác với các đơn vị nghiên cứu nước ngoài không ?
- Các nghiên cứu viên có được khuyến khích tham gia các đề tài nghiên cứu, các đợt tập huấn hay các hội nghị, hội thảo khoa học ở nước ngoài không ?

### Nguồn tài chính

**E.2.2.** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có sẵn sàng cung cấp **kinh phí cần thiết** để

**các đơn vị nghiên cứu** khởi động các đề tài và chương trình nghiên cứu không ?

Ví dụ :

- **Các đơn vị nghiên cứu có chính sách tìm kinh phí bên ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu không ?**
- **Việc tìm kinh phí này có dựa trên cơ sở quan hệ đối tác (nhà nước hoặc tư nhân) không ?**
- **Các nghiên cứu viên có được cấp kinh phí để tham gia các đề tài nghiên cứu cấp quốc gia, khu vực và trên thế giới không ?**

### Trang thiết bị vật tư

**E.2.3.** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **sẵn sàng cung cấp** cho đơn vị nghiên cứu **các trang thiết bị vật tư** để xây dựng các dự án nghiên cứu không ?

Ví dụ :

- **Các nguồn trang thiết bị vật tư có sẵn có được sử dụng cho nghiên cứu không ?**
- **Các nguồn trang thiết bị vật tư và hậu cần có sẵn có được sử dụng chung giữa các đơn vị nghiên cứu không ?**
- **Chính sách đối tác trong nghiên cứu có tác dụng tăng cường khả năng tiếp cận với các nguồn trang thiết bị vật tư và hậu cần (tư liệu, tài liệu số hóa, cập nhật về công nghệ, phần mềm mới, v.v...) không ?**

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 17 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
E.2.1		
E.2.2		
E.2.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

### Tiểu hợp phần E.3 : điều hành, giám sát và đánh giá các đơn vị nghiên cứu

#### Điều hành nghiên cứu

**E.3.1.** Công cụ điều hành nghiên cứu tính đến **môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu học thuật và kinh tế-xã hội** ở địa phương trong cả nước, trong khu vực, trên cả thế giới như thế nào ?

Ví dụ :

- Công tác điều hành đơn vị nghiên cứu ấn định **mục tiêu** của nghiên cứu như thế nào ?
- Công tác điều hành đạo đơn vị nghiên cứu có giúp cho việc **xác định các điểm mạnh, yếu, những rủi ro và cơ hội cho các dự án nghiên cứu** không ?
- Công tác điều hành đơn vị nghiên cứu có ấn định lịch trình các hoạt động nghiên cứu không ?
- Công tác điều hành đơn vị nghiên cứu có xác định một cách rõ ràng vai trò của **các phòng ban chức năng** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và **của các đối tác** không ?
- **Công tác điều hành nghiên cứu** có tính như thế nào đến **môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu học thuật, kinh tế-xã hội và văn hóa** của địa phương, quốc gia, khu vực và trên thế giới ?

### Đánh giá đề tài nghiên cứu

**E.3.2.** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **các công cụ** và **tiêu chuẩn thích hợp** để đánh giá kết quả của các đề tài nghiên cứu, đặc biệt là theo **các bảng xếp hạng quốc tế** không ?

Ví dụ :

- **Các đơn vị nghiên cứu** có các **công cụ đánh giá kết quả cần đạt** không ?
- **Các kết quả của việc đánh giá** có góp phần vào việc xác định lại **mục tiêu của các đề tài nghiên cứu** không ?
- **Các đơn vị nghiên cứu** có sử dụng **các hệ thống xếp hạng quốc tế** để đánh giá kết quả của các đề tài nghiên cứu của mình không ?

### Đánh giá nghiên cứu viên

**E.3.3.** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **các công cụ** và **tiêu chuẩn thích hợp** để đánh giá **trình độ khoa học** của các nghiên cứu viên của mình không ?

Ví dụ :

- **Các đơn vị nghiên cứu** xác định như thế nào **các cơ chế đánh giá** nội bộ và quốc gia **trình độ khoa học** của các nghiên cứu viên của mình ?
- **Chính sách đánh giá trình độ của các nghiên cứu viên** có **thống nhất** với **các tiêu chuẩn quốc tế về tác động và uy tín** không ?
- **Kết quả đánh giá trình độ** của các nghiên cứu viên có được tính đến trong **thăng tiến nghề nghiệp** của họ hay không ?



Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 18 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
E.3.1		
E.3.2		
E.3.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

### **Chỉ số chất lượng**

- số đề tài nghiên cứu có tính đến thực tế và tương lai của sự phát triển kinh tế xã hội / tổng số đề tài nghiên cứu
- số đề tài nghiên cứu tạo thuận lợi cho doanh nghiệp khởi nghiệp (start-up) / tổng số đề tài nghiên cứu
- số đề tài nghiên cứu có xác định chiến lược thương mại hóa các kết quả / tổng số đề tài nghiên cứu
- số đề tài nghiên cứu có xác định chiến lược chuyển giao kết quả / tổng số đề tài nghiên cứu
- số đề tài nghiên cứu dựa trên sự tập hợp của các nghiên cứu viên / tổng số đề tài nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu có đại diện ở các cấp quản lý của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số cán bộ nhân viên làm việc ở các bộ phận phục vụ chung cho tất cả các đơn vị nghiên cứu / tổng số cán bộ nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu áp dụng chính sách công bố kết quả nghiên cứu / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu khuyến khích xin cấp bằng sáng chế cho các kết quả nghiên cứu / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu áp dụng chính sách phát huy vai trò của ngôn ngữ trong việc phổ biến các kết quả nghiên cứu / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu đã thu hút được các nghiên cứu viên đến từ bên ngoài cơ sở đào tạo / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu đã hợp tác với các đơn vị nghiên cứu nước ngoài, với những nghiên cứu viên trẻ và những nghiên cứu viên có nhiều kinh nghiệm / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số nghiên cứu viên đã tham gia vào các nhiệm vụ nghiên cứu, các đợt tập huấn

và các sự kiện khoa học ở nước ngoài / tổng số nghiên cứu viên


- số đơn vị nghiên cứu có chính sách tìm kiếm kinh phí từ bên ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu có kinh phí từ bên ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu có nghiên cứu viên được hỗ trợ kinh phí để tham gia các đề tài nghiên cứu cấp quốc gia, khu vực và quốc tế / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu được sử dụng các nguồn trang thiết bị vật tư và hậu cần của cơ sở đào tạo / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu có các nguồn trang thiết bị vật tư và hậu cần riêng / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu chia sẻ các nguồn trang thiết bị vật tư và hậu cần của mình với các đơn vị khác / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu có nguồn trang thiết bị vật tư và hậu cần đến từ các đối tác bên ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu có ban điều hành qui định lịch trình và mục tiêu cho các hoạt động nghiên cứu / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu có ban điều hành hỗ trợ xác định những điểm mạnh, điểm yếu những rủi ro và cơ hội cho những đề tài nghiên cứu / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu có ban điều hành tính đến môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu học thuật, kinh tế-xã hội và văn hóa địa phương, quốc gia, khu vực, quốc tế / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu mà công tác điều hành dựa trên việc xác định rõ ràng vai trò của các phòng ban chức năng của cơ sở đào tạo và của các đối tác / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu có công cụ đánh giá kết quả cần đạt được / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu có sử dụng các hệ thống xếp hạng quốc tế để đánh giá kết quả của các đề tài nghiên cứu của mình / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu đã xác định lại mục tiêu của các đề tài nghiên cứu trên cơ sở các kết quả đánh giá / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu đã xác định được cơ chế đánh giá nội bộ và quốc gia trình độ khoa học của các nghiên cứu viên của mình / tổng số đơn vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu đã xác định được cơ chế đánh giá các nghiên cứu viên của mình phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế về tác động và uy tín / tổng số đơn vị nghiên cứu

- vị nghiên cứu
- số đơn vị nghiên cứu có tính đến trình độ khoa học của các nghiên cứu viên trong quá trình thăng tiến của họ / tổng số đơn vị nghiên cứu

## **Axe F : Khả năng tìm được việc làm và hội nhập nghề nghiệp**

Khả năng tìm được việc làm của sinh viên tốt nghiệp là kết quả của tính chuyên nghiệp của chương trình đào tạo. Điều này phụ thuộc vào kết quả đánh giá chính xác nhu cầu kinh tế-xã hội, mặt khác, phụ thuộc vào các đối tác nghề nghiệp mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu huy động được. Hội nhập nghề nghiệp liên quan đến tính năng động của nền kinh tế quốc dân cũng như năng lực và trình độ của sinh viên tốt nghiệp. Tuy nhiên, hỗ trợ tuyển dụng vẫn là một công việc cần thiết, thậm chí là không thể thiếu khi tăng trưởng kinh tế chậm lại. Từ góc độ này, thực tập, bằng cấp được doanh nghiệp thừa nhận và tin dùng, sự giúp đỡ của Hội cựu sinh viên "Alumni" và các hiệp hội nghề nghiệp có thể đóng vai trò đòn bẩy hiệu quả.

### ***Phạm vi hợp phần được xác định thông qua các từ khóa***

Cơ hội việc làm, hội nhập nghề nghiệp, đào tạo chuyên nghiệp, nhu cầu kinh tế- xã hội, thay đổi của nhu cầu kinh tế-xã hội, tổ chức dạy học, rèn luyện kỹ năng, đối tác kinh tế-xã hội, nhà nước và tư nhân, đánh giá chương trình đào tạo chuyên nghiệp, chính sách hỗ trợ sinh viên, điều tra thị cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu việc làm, mô phỏng, quy trình tuyển dụng, công cụ theo dõi hội nhập và tình hình việc làm của sinh viên tốt nghiệp, thực tập, theo dõi thực tập, công nhận, thăng tiến sự nghiệp, "Hội cựu sinh viên - Alumni" , hiệp hội nghề nghiệp, đào tạo thường xuyên

### ***Tài liệu tham chiếu***

- Văn bản pháp quy
- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo (sứ mệnh, định hướng, hoạt động, v.v...)
- Chính sách đào tạo tại cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và chiến lược triển khai
- Chính sách hỗ trợ sinh viên trong suốt quá trình học đại học
- Văn bản về tiêu chí tuyển nghiên cứu sinh
- Chính sách hỗ trợ nghiên cứu sinh trong suốt quá trình làm luận án
- Chính sách hội nhập nghề nghiệp
- Báo cáo thường kỳ về biến động của thị cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu lao động
- Báo cáo hàng năm về điều tra tình hình việc làm của sinh viên tốt nghiệp/của tiến sĩ


### ***Nội dung hợp phần***

#### **Tiểu hợp phần F.1 : chương trình đào tạo nghề nghiệp**

#### **Điều chỉnh chương trình đào tạo theo nhu cầu kinh tế-xã hội**

**F.1.1. Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có cơ chế thường xuyên theo dõi thị trường việc làm không ?**



Ví dụ :

- **Chương trình đào tạo** có tính đến các bộ **tham chiếu nghề nghiệp** hoặc các bảng mô tả yêu cầu năng lực do **nhà tuyển dụng tiềm năng** đặt ra không ?
- Các tác nhân kinh tế-xã hội  **có được mời tham gia biên soạn chương trình đào tạo** không ?
- **Giới chuyên môn nghề nghiệp-xã hội** có tham gia vào việc **triển khai và giám sát** chương trình đào tạo không ?
- **Chương trình đào tạo** có **được điều chỉnh định kỳ** theo biến đổi của **nhu cầu kinh tế-xã hội** không ?

### Kỹ năng nghề nghiệp

**F.1.2. Việc tổ chức chương trình dạy học** có tính đến **sự cần thiết** phải cung cấp các **kỹ năng nghề nghiệp phù hợp** với nhu cầu nghề nghiệp-xã hội không ?

Ví dụ :

- Việc tuyển sinh **có đặt ra các** yêu cầu tiên quyết về năng lực **phải có**  cho một chương trình đào tạo cụ thể không ? 
- **Việc rèn luyện kỹ năng** có được thực hiện thông qua **sự phân chia** hợp lý giữa **giảng dạy lý thuyết** với **thực hành và thực tập** trong quá trình đào tạo không ?
- **Tiến độ thu nhận kỹ năng** của sinh viên có được đánh giá thường kỳ không ?

Xem chú giải thuật ngữ

### Đối tác nghề nghiệp

**F.1.3. Các đối tác nghề nghiệp** tham gia như thế nào vào các **hoạt động đào tạo nghề nghiệp**  ?

Ví dụ :

- **Các đối tác nghề nghiệp-xã hội** có tham gia vào ban điều hành **đào tạo nghề nghiệp** ?
- **Các đối tác nghề nghiệp-xã hội** có tham gia vào quá trình **đào tạo nghề nghiệp** không ?
- **Các đối tác nghề nghiệp-xã hội** có tham gia vào **quy trình đánh giá đào tạo nghề nghiệp** không ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 19 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
F.1.1		
F.1.2		
F.1.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

## Tiểu hợp phần F.2 : hội nhập nghề nghiệp

### Hỗ trợ tuyển dụng và điều tra về thị cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu việc làm

**F.2.1.** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu triển khai **quy trình hỗ trợ** sinh viên đang học và sinh viên tốt nghiệp hội nhập nghề nghiệp như thế nào ?

Ví dụ :

- **Công tác hỗ trợ sinh viên đang học và sinh viên đã tốt nghiệp** dựa vào các nghiên cứu về **thị cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu việc làm** như thế nào ?
- **Chương trình đào tạo nghề nghiệp** có các **bài tập mô phỏng quy trình tuyển lao động** (viết sơ yếu lý lịch, chuẩn bị và trả lời phỏng vấn ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **bộ phận** theo dõi **sinh viên** sau khi tốt nghiệp đến trước khi họ được tuyển dụng không ?

### Thực tập

**F.2.2.** Chương trình đào tạo nghề nghiệp có dự kiến các đợt **thực tập** không ?

Ví dụ :

- **Các đối tác nghề nghiệp-xã hội** được đề nghị **tiếp nhận sinh viên thực tập** trong khuôn khổ **các chương trình đào tạo nghề nghiệp** như thế nào ?
- **Mỗi thực tập sinh** được **một giảng viên hướng dẫn thực tập** như thế nào ?
- **Mỗi thực tập sinh** được **một người của doanh nghiệp hướng dẫn thực tập** như thế nào ?
- **Chất lượng các đợt thực tập** được các cán bộ phụ trách **đánh giá** như thế nào ?

### Bằng được giới chuyên môn công nhận

**F.2.3.** Bằng cấp cho sinh viên tốt nghiệp được **giới chuyên môn nghề nghiệp-xã**

**hội chính thức công nhận** không ?

Ví dụ :

- **Bằng được giới chuyên môn nghề nghiệp-xã hội** coi là tương đương/công nhận đến mức nào ?
- **Có bằng cấp có được coi là một điều kiện để hành nghề** không ?
- **Việc làm đầu tiên có phù hợp với** trình độ **ghi trên bằng** không ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 20 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
F.2.1		
F.2.2		
F.2.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

### Tiểu hợp phần F.3 : theo dõi nghề nghiệp

#### Vai trò của Hội cựu sinh viên

**F.3.1.** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu dựa vào **Hội cựu sinh viên** như thế nào?

Ví dụ :

- **Ý kiến của Hội cựu sinh viên có được xem xét để thường xuyên nâng cao chất lượng các chương trình đào tạo** không ?
- **Hội cựu sinh viên có tham gia vào quá trình tìm kiếm việc làm** không ?
- **Hội cựu sinh viên có tham gia quảng bá và hỗ trợ chương trình đào tạo nghề nghiệp** không ?



#### Tổ chức đào tạo suốt đời (ĐTSD)

Xem chú giải thuật ngữ

**F.3.2.** Cơ sở đào tạo có kế hoạch triển khai ĐTSD như thế nào ?

Ví dụ :

- **Các chu kỳ ĐTSD được tổ chức để đáp ứng nhu cầu của thị cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu việc làm** như thế nào ?
- **Các chu kỳ ĐTSD có mục tiêu cập nhật kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp** không ?

- **Các chu kỳ ĐTSD có cấp chứng chỉ hay bằng không ?**

### Theo dõi việc hội nhập và tình hình của sinh viên tốt nghiệp

#### F.3.3. Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có cơ chế theo dõi tình hình và theo dấu sinh viên tốt nghiệp như thế nào ?

Ví dụ :

- **Việc nắm bắt tình hình sinh viên** được cơ sở đào tạo **định kỳ điều tra** như thế nào ?
- **Kết quả các điều tra này** được sử dụng như thế nào trong **việc tổ chức đào tạo** để đáp ứng tốt hơn nhu cầu nghề nghiệp-xã hội ?
- **Kết quả các điều tra này** được sử dụng như thế nào trong **việc tổ chức đào tạo** để mở rộng hơn cơ hội ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm 21 : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
F.2.1		
F.2.2		
F.2.3		

\* Phân tích tổng hợp giúp cho việc xác định tốt hơn, trong giai đoạn tiếp theo, các biện pháp sửa đổi có tính đổi mới cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

### Chỉ số chất lượng

- số chương trình đào tạo được triển khai dựa trên tham vấn giới chuyên môn nghề nghiệp-xã hội / tổng số chương trình đào tạo của cơ sở đào tạo
- số chương trình đào tạo có ban chỉ đạo bao gồm các đại diện của các nhà tuyển dụng tiềm năng / tổng số chương trình đào tạo của cơ sở đào tạo
- số chương trình đào tạo được đánh giá định kỳ ở phương diện hội nhập nghề nghiệp / tổng số chương trình đào tạo của cơ sở đào tạo
- số chương trình đào tạo được định kỳ điều chỉnh theo biến đổi của nhu cầu nghề nghiệp-xã hội / tổng số chương trình đào tạo của cơ sở đào tạo
- số chương trình đào tạo dựa trên những điều kiện tiên quyết về khả năng của sinh viên tương lai / tổng số chương trình đào tạo của cơ sở đào tạo
- số chương trình đào tạo bao gồm ít nhất một kỳ thực tập bắt buộc và có tính điểm / tổng số chương trình đào tạo của cơ sở đào tạo
- số chương trình đào tạo có giới chuyên môn nghề nghiệp-xã hội tham gia giảng dạy / tổng số chương trình đào tạo của cơ sở đào tạo
- số chương trình đào tạo có kiểm tra thường xuyên việc rèn luyện kỹ năng /

## tổng số chương trình đào tạo của cơ sở đào tạo

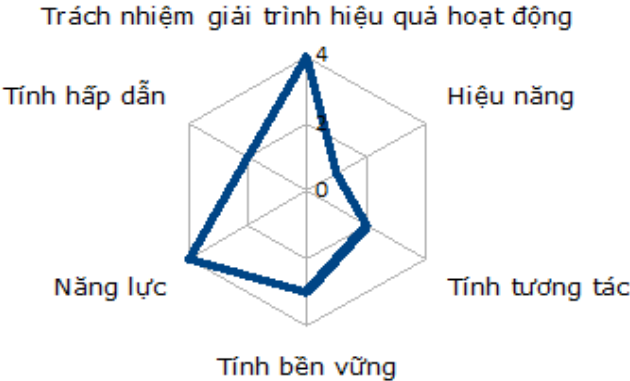
- số chương trình đào tạo nghề nghiệp triển khai dựa trên tham vấn giới nghề nghiệp-xã hội / tổng số chương trình đào tạo nghề nghiệp của cơ sở đào tạo
- số chương trình đào tạo nghề nghiệp có ban chỉ đạo bao gồm các đại diện của các nhà tuyển dụng tiềm năng / tổng số chương trình đào tạo nghề nghiệp của cơ sở đào tạo
- số chương trình đào tạo nghề nghiệp có giới chuyên môn nghề nghiệp-xã hội tham gia giảng dạy / tổng số chương trình đào tạo nghề nghiệp của cơ sở đào tạo
- số chương trình đào tạo nghề nghiệp có giới chuyên môn nghề nghiệp-xã hội tham gia đánh giá / tổng số chương trình đào tạo nghề nghiệp của cơ sở đào tạo
- số sinh viên tốt nghiệp đã từng được cơ sở đào tạo hỗ trợ tiếp cận việc làm ở năm học cuối / tổng số sinh viên tốt nghiệp
- số chương trình đào tạo có các mô phỏng quy trình tuyển dụng / tổng số chương trình đào tạo
- số chương trình đào tạo có dự tính theo dõi tình hình của sinh viên từ sau khi tốt nghiệp đến trước khi họ được tuyển dụng / tổng số chương trình đào tạo
- số chương trình đào tạo chuyên nghiệp bao gồm ít nhất một kỳ thực tập bắt buộc và có tính điểm / tổng số chương trình đào tạo chuyên nghiệp của cơ sở đào tạo
- số chương trình đào tạo chuyên nghiệp có phân công giảng viên hỗ trợ riêng cho từng sinh viên / tổng số chương trình đào tạo chuyên nghiệp của cơ sở đào tạo
- số chương trình đào tạo chuyên nghiệp phân công một người của doanh nghiệp hỗ trợ riêng cho từng sinh viên / tổng số chương trình đào tạo chuyên nghiệp của cơ sở đào tạo
- số chương trình đào tạo chuyên nghiệp có người của doanh nghiệp tham gia đánh giá kết quả thực tập của sinh viên / tổng số chương trình đào tạo chuyên nghiệp của cơ sở đào tạo
- số bằng được giới nghề nghiệp-xã hội công nhận tương đương / chấp nhận như thế nào / tổng số bằng
- số sinh viên tốt nghiệp tìm được việc làm đầu tiên đúng với chuyên ngành được đào tạo / tổng số sinh viên tốt nghiệp lần đầu tiên tìm được việc làm
- số sinh viên tốt nghiệp tìm được việc làm đầu tiên có mô tả vị trí công việc tương ứng với trình độ của bằng đã nhận / tổng số sinh viên tốt nghiệp lần đầu tiên tìm được việc làm
- số chương trình đào tạo đã được nâng cao chất lượng căn cứ theo ý kiến đóng góp của Hội cựu sinh viên / số chương trình đào tạo của cơ sở đào tạo



- số chương trình đào tạo có quy trình tìm việc làm dựa vào sự giúp đỡ của Hội cựu sinh viên / số chương trình đào tạo của cơ sở đào tạo
- số chương trình đào tạo có hoạt động quảng bá dựa vào mạng lưới của Hội cựu sinh viên / số chương trình đào tạo của cơ sở đào tạo
- số chương trình đào tạo suốt đời (ĐTSD) organisées en réponse aux besoins du marché de l'emploi / tổng số ĐTSD
- số ĐTSD có mục tiêu nâng cao trình độ / tổng số ĐTSD
- số ĐTSD có cấp chứng chỉ / tổng số ĐTSD
- số ĐTSD có cấp bằng / tổng số ĐTSD
- số sinh viên tốt nghiệp được điều tra để nắm bắt tình hình sau tốt nghiệp trong hai năm vừa qua / tổng số sinh viên tốt nghiệp hai năm vừa qua
- số chương trình đào tạo được nâng cao chất lượng trên cơ sở kết quả điều tra nắm bắt tình hình sinh viên tốt nghiệp / tổng số chương trình đào tạo

# Công cụ phân tích tự đánh giá


Từ các kết quả ghi nhận được qua các câu trả lời trong từng hợp phần và tiểu hợp phần, việc phân tích sẽ dựa trên **các chỉ số chất lượng**: trách nhiệm giải trình hiệu quả hoạt động / hấp dẫn / năng lực / bền vững / tương tác / hiệu năng



## Trách nhiệm giải trình hiệu quả hoạt động

Trách nhiệm giải trình hoạt động là việc đo lường mức độ hoạt động giải trình được cung cấp công cụ để đánh giá năng lực cơ sở đào tạo, điều này đòi hỏi sự so sánh giữa định hướng chiến lược và triển vọng đã được ban lãnh đạo thông qua với các kết quả thu được (về công tác huy động đối tác, quản lý nguồn nhân lực và cơ sở hạ tầng, phương tiện và thành tích trong nghiên cứu hay tổ chức giảng dạy...)

A.1.1	B.1.2	B.2.2
C.2.3	C.3.1	E.2.2
E.3.2	E.3.3	F.1.2

- A.1.1** Định hướng chiến lược và triển vọng  của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thể hiện tầm nhìn tương lai phục vụ cho mục tiêu giải quyết các thách thức phải vượt qua như thế nào ?
- B.1.2** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tạo điều kiện như thế nào cho việc **cập nhật thông tin** ?
- B.2.2** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xác định các bên liên quan phục vụ cho mục tiêu của **kế hoạch phát triển** và **các kế hoạch hành động có tính thực tiễn** như thế nào ?
- C.2.3** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã xây dựng và thực hiện **chính sách hỗ trợ đội ngũ giảng viên, nhân viên hành chính, kỹ thuật và phục vụ** như thế nào ?
- C.3.1** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **chính sách quản lý cơ sở hạ tầng, trang thiết bị và hậu cần** như thế nào ?
- E.2.2.** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có sẵn sàng cung cấp **kinh phí cần thiết** để **các đơn vị nghiên cứu** khởi động các đề tài và chương trình nghiên cứu không ?
- E.3.2.** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **các công cụ** và **tiêu chuẩn thích hợp** để đánh giá kết quả của các đề tài nghiên cứu, đặc biệt là theo **các bảng xếp hạng quốc tế** không ?

- E.3.3.** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **các công cụ** và **tiêu chuẩn thích hợp** để đánh giá kết quả của các đề tài nghiên cứu, đặc biệt là theo **các bảng xếp hạng quốc tế** không ?
- F.1.2.** **Việc tổ chức chương trình dạy học** có tính đến **sự cần thiết** phải cung cấp **các kỹ năng nghề nghiệp phù hợp** với nhu cầu nghề nghiệp-xã hội không ?

### **Tính hấp dẫn**

Thuật ngữ hấp dẫn được hiểu là khả năng của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã làm để chất lượng hoạt động của mình (khả năng huy động đối tác, phương thức quản lý nguồn nhân lực, nguồn lực, chất lượng chương trình đào tạo nghiên cứu, tổ chức hoạt động giảng dạy...) được biết đến trong giới học thuật và phi học thuật, với mục tiêu trở thành một cơ sở đào tạo có sự hấp dẫn trong lĩnh vực của mình.

<b>A.3.3</b>	<b>B.3.3</b>	<b>C.2.1</b>
<b>D.1.1</b>	<b>D.2.1</b>	<b>E.2.1</b>
<b>F.2.3</b>	<b>F.3.1</b>	<b>F.3.2</b>

- A.3.3** **Chiến lược truyền thông** phù hợp với các mục tiêu của **kế hoạch phát triển** như thế nào ?
- B.3.3** **Chiến lược truyền thông** có tác dụng quảng bá **các đối tác** như thế nào ?
- C.2.1** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã xây dựng **chính sách nhân lực** như thế nào để phục vụ kế hoạch phát triển ?
- D.1.1** **Công tác tổ chức giảng dạy** ở trình độ **cử nhân** chỉ rõ đến mức nào, với mỗi học phần (môn học), thời lượng, tóm tắt nội dung môn học làm rõ kiến thức và kỹ năng cần đạt, phương thức phân chia tín chỉ, phương pháp dạy-học (nghe giảng lý thuyết, bài tập có hướng dẫn, bài tập thực hành, thực tập, dự án hợp tác, v.v...) cũng như công cụ hỗ trợ như giám sát và đánh giá ?
- D.2.1** **Công tác tổ chức giảng dạy** ở trình độ **thạc sĩ** chỉ rõ đến mức nào, với mỗi học phần (môn học), thời lượng, tóm tắt nội dung môn học làm rõ kiến thức và kỹ năng cần đạt, phương thức phân chia tín chỉ, phương pháp dạy-học (nghe giảng lý thuyết, bài tập có hướng dẫn, bài tập thực hành, thực tập, dự án hợp tác, v.v...) cũng như công cụ hỗ trợ như giám sát và đánh giá ?

- E.2.1** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tạo thuận lợi cho việc **tuyển dụng đủ nghiên cứu viên** để thực hiện **các đề tài nghiên cứu** một cách độc lập và có hiệu quả ?
- F.2.3** **Bằng cấp cho sinh viên tốt nghiệp** được **giới chuyên môn nghề nghiệp-xã hội chính thức công nhận** không ?
- F.3.1** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu dựa vào **Hội cựu sinh viên** như thế nào ?
- F.3.2** Cơ sở đào tạo có kế hoạch triển khai ĐTSĐ như thế nào ?

## Năng lực

Năng lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phụ thuộc vào việc lựa chọn các phương tiện phù hợp để đảm bảo sứ mệnh và thực hiện các dự án của mình. Năng lực phải được đánh giá về mặt tài chính (nguồn vốn cho các hoạt động mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tiến hành), nhân lực (số lượng và chất lượng con người), vật chất (phương tiện sử dụng để tiến hành hoạt động) và các mối quan hệ với tất cả các đối tác trong và ngoài, có thể tác động lên các hoạt động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (đối tác bên ngoài, chính sách thông tin liên lạc, ...). Việc đánh giá năng lực cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải tiến hành một cách thực tế, không thể tuyệt đối nhưng phải trong mối quan hệ so sánh với các dự án của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.

<b>A.3.1</b>	<b>A.3.2</b>	<b>B.1.3</b>
<b>C.1.1</b>	<b>C.1.3</b>	<b>C.2.2</b>
<b>D.1.2</b>	<b>D.2.2</b>	<b>D.3.2</b>

- A.3.1** Các **kế hoạch hành động có tính thực tiễn** được xác định như thế nào trong các **mục tiêu hướng tới**, các **nguồn lực hợp lý** và các **kết quả đo lường** được ?
- A.3.2** **Kế hoạch hoạt động** đã quy định như thế nào về việc **điều hành giám sát và đánh giá** đảm bảo **sự nhất quán** giữa **mục tiêu, nguồn lực và kết quả** ?
- B.1.3** Các kế hoạch hành động có tính thực tiễn phát huy **tiềm năng đổi mới** 🏢 có sẵn trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?
- C.1.1** Các **nguồn tài chính** đáp ứng các mục tiêu của các **kế hoạch hành động** như thế nào ?

- C.1.3** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã xây dựng **chiến lược đa dạng hóa các nguồn lực** để có nguồn tài chính cho các kế hoạch hành động có tính thực tiễn như thế nào ?
- C.2.2** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã xác định và triển khai công tác **quản lý nhân sự** như thế nào ?
- D.1.2** **Phương pháp sư phạm, tin học ứng dụng vào giáo dục, dạy ngoại ngữ** được dự tính như thế nào trong chương trình cử nhân ?
- D.2.2** **Phương pháp sư phạm, tin học ứng dụng vào giáo dục, dạy ngoại ngữ** được dự tính như thế nào trong chương trình thạc sỹ ?
- D.3.2** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cung cấp cho nghiên cứu sinh **các phương tiện đặc biệt dành riêng cho nghiên cứu** như thế nào ?

### Tính tương tác

Tính tương tác cho phép đánh giá làm thế nào, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu duy trì được mối quan hệ hiệu quả với môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xã hội-kinh tế, đặc biệt là chú trọng các đối tác hoạt động tích cực, kịp thời thay đổi chương trình theo hướng phù hợp với yêu cầu của thị cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu lao động, tổ chức đưa kết quả nghiên cứu vào thực tiễn môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu kinh tế-xã hội.

<b>B.1.1</b>	<b>B.2.1</b>	<b>B.2.3</b>
<b>D.2.3</b>	<b>E.1.1</b>	<b>E.1.3</b>
<b>E.3.1</b>	<b>F.1.3</b>	<b>F.2.2</b>

- B.1.1** Trong kế hoạch phát triển, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã xem xét các khía cạnh khác nhau của **môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu** (chính trị, kinh tế, xã hội, văn hóa, công nghệ, môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, pháp lý) như thế nào ?
- B.2.1** Kế hoạch phát triển **xác định** các **lĩnh vực có quan hệ đối tác** như thế nào ?
- B.2.3** Cơ sở đào tạo tiến hành **đối thoại với các bên tham gia** như thế nào ? ?
- D.2.3** **Công tác điều hành** tính đến **môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu học thuật, kinh tế-xã hội** tại địa phương, quốc gia, khu vực và quốc tế như thế nào ?
- E.1.1** Việc xác định **đề tài nghiên cứu** tính đến **thực tế, viễn cảnh** và **các dự án phát triển kinh tế-xã hội** như thế nào ?

- E.1.3** Nghiên cứu khoa học tạo điều kiện thuận lợi cho việc chuyển giao **các kết quả đạt được** đến **cộng đồng khoa học** và **kinh tế-xã hội** như thế nào?
- E.3.1** Công cụ điều hành nghiên cứu tính đến **môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu học thuật và kinh tế-xã hội** ở địa phương trong cả nước, trong khu vực, trên cả thế giới như thế nào ?
- F.1.3** Các **đối tác nghề nghiệp tham gia** như thế nào vào các **hoạt động đào tạo nghề nghiệp** ?
- F.2.2** Chương trình đào tạo nghề nghiệp có dự kiến các đợt **thực tập** không ?

### Tính bền vững

Tính bền vững được dùng để đánh giá mức độ lâu bền của các kết quả đạt được, điều này phụ thuộc vào việc sử dụng các mối quan hệ đối tác hiệu quả, vào việc duy trì các nguồn tài chính, vào chính sách đầu tư, vào khả năng đáp ứng những nhu cầu của nền kinh tế và nhu cầu tìm được việc làm của sinh viên tốt nghiệp.

<b>A.1.2</b>	<b>A.1.3</b>	<b>B.3.2</b>
<b>C.1.2</b>	<b>C.3.2</b>	<b>E.1.2</b>
<b>F.1.1</b>	<b>F.2.1</b>	<b>F.3.3</b>

- A.1.2** Chiến lược phát triển và các kế hoạch hành động có tính thực tiễn dựa trên các **mục tiêu cụ thể, nguồn lực hợp lý** và **kết quả đo lường** được như thế nào ?
- A.1.3** Việc triển khai các kế hoạch hành động có tính thực tiễn dựa vào cơ chế **giám sát và nâng cao chất lượng thường xuyên** gắn liền với **quy trình cải tiến chất lượng** như thế nào ?
- B.3.2** Các **đối tác có sự thống nhất** và **có tác dụng bổ trợ** cho nhau như thế nào trong mối tương quan với kế hoạch **phát triển** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- C.1.2** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu dự tính nguồn **tài chính cho nhiều năm** trong các kế hoạch hành động có tính thực tiễn như thế nào?

- C.3.2** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có chính sách **đầu tư và bảo trì, bảo dưỡng** như thế nào ?
- E.1.2** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tạo điều kiện như thế nào cho việc **tập hợp nghiên cứu viên** theo các **chủ đề chuyên môn** ?
- F.1.1** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **các cơ chế thường xuyên theo dõi thị cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu việc làm** như thế nào ?
- F.2.1** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu triển khai **quy trình hỗ trợ** sinh viên đang học và sinh viên tốt nghiệp hội nhập nghề nghiệp như thế nào ?
- F.3.3** **Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu** có **cơ chế theo dõi** tình hình và **theo dấu sinh viên tốt nghiệp** như thế nào?

### Hiệu năng

Là một tiêu chí về đảm bảo chất lượng để thực hiện công tác tự đánh giá, hiệu năng cho phép đánh giá mức độ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã hoặc đang đạt mục tiêu đề ra. Việc đánh giá này giúp cơ sở đào tạo loại bỏ được các rào cản cũng như những sai lầm gây trở ngại đến việc thực hiện tốt dự án.

<b>A.2.1</b>	<b>A.2.2</b>	<b>A.2.3</b>
<b>B.3.1</b>	<b>C.3.3</b>	<b>D.1.3</b>
<b>D.3.1</b>	<b>D.3.3</b>	<b>E.2.3</b>

- A.2.1** **Công tác đào tạo** có vị trí như thế nào trong **các định hướng chiến lược** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- A.2.2** **Công tác nghiên cứu khoa học** có vị trí như thế nào trong các định hướng chiến lược của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- A.2.3** **Khả năng tìm được việc làm và làm việc đúng chuyên môn** có vị trí như thế nào trong các định hướng chiến lược của cơ sở đào tạo ?
- B.3.1** **Các nguồn lực đến từ đối tác** được xác định như thế nào và phù hợp với chương trình hành động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ra sao?
- C.3.3** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có chính sách **khai thác các cơ sở hạ tầng và trang thiết bị** như thế nào ?



- D.1.3.** Công tác điều hành cho phép đánh giá việc thực hiện **các mục tiêu hướng tới và đo lường được** trong một giai đoạn nhất định như thế nào ?
- D.3.1.** **Chương trình đào tạo nghiên cứu sinh** được xây dựng như thế nào phục vụ mục tiêu **học phương pháp nghiên cứu** và giám sát **tiến độ của luận án** ?
- D.3.3.** **Chương trình đào tạo** tiến sỹ giúp cho việc **thực hiện** nghiên cứu và đảm bảo **tiến độ luận án** như thế nào ?
- E.2.3.** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **sẵn sàng cung cấp** cho đơn vị nghiên cứu **các nguồn trang thiết bị vật tư và hậu cần** để khởi động các đề tài và chương trình nghiên cứu không ?

# Kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động và công cụ điều hành

Tự đánh giá các hoạt động triển khai trong giai đoạn trước cho phép xác định các nguyên nhân gây trục trặc/bất cập tại cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu. Giai đoạn này cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xây dựng và triển khai các **biện pháp khắc phục và đổi mới** trong khuôn khổ một hoặc nhiều kế hoạch cải thiện hoạt động mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu muốn triển khai. Các kế hoạch này bao gồm các đề xuất mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu coi là ưu tiên hàng đầu: tăng cường hiệu quả, biện pháp, hoạt động và công cụ để loại bỏ các nguyên nhân gây trục trặc được ghi nhận nhằm loại bỏ chúng ra khỏi khuôn khổ điều hành hoạt động.



Xem chú giải thuật ngữ

Việc xây dựng và triển khai kế hoạch cải thiện kết quả hoạt động và công cụ điều hành đòi hỏi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải tự đặt ra hai câu hỏi tiên quyết:

23. Làm thế nào để **xác định** một cách chính xác các **hoạt động được coi là ưu tiên triển khai hàng đầu** căn cứ vào các nguồn lực có thể huy động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
24. Việc triển khai các **biện pháp khắc phục và đổi mới** trong khuôn khổ kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã cung cấp chỉ số về diễn biến kế hoạch hành động thực tế như thế nào và các hoạt động trong kế hoạch hành động này được xây dựng và triển khai ra sao?

## **Xác định các hoạt động ưu tiên triển khai**

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có một danh sách các biện pháp khắc phục và đổi mới để triển khai trong khuôn khổ kế hoạch cải thiện của mình. Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải sắp xếp, theo thứ tự ưu tiên, các biện pháp để triển khai, và xây dựng chiến lược dựa trên các ưu tiên này:

- Xây dựng kế hoạch cải thiện thông qua các biện pháp khắc phục và đổi mới để triển khai nhất và có thể mang lại kết quả nhanh nhất. Chiến lược này cho phép sự tham gia nhanh chóng của cán bộ nhân viên vào quy trình cải tiến chất lượng và điều hành một cách hiệu quả hơn.
- Xây dựng kế hoạch cải thiện thông qua biện pháp khắc phục có tính đổi mới có mục tiêu giảm chi phí do rủi ro hoạt động: căn cứ vào điều kiện tài chính, và yêu cầu cấp thiết phải giảm chi phí hoạt động, tiết kiệm các khoản chi tiêu, biện pháp này là biện pháp tối ưu nhất đối với cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

đại học/ viện nghiên cứu.

### ***Triển khai các biện pháp khắc phục và đổi mới***

Sau khi đã sắp xếp các biện pháp khắc phục có tính đổi mới phải triển khai trong khuôn khổ kế hoạch cải thiện, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và phòng/ban/khoa phụ trách đào tạo tiến sỹ xác định các điều kiện để triển khai các biện pháp này. Đối với mỗi biện pháp khắc phục và đổi mới cần làm rõ các nội dung sau:



- các mục tiêu dự kiến và các kết quả mong muốn và đo lường được;
- các biện pháp hoặc hoạt động sẽ triển khai để đạt được các mục tiêu;
- các nguồn lực cần thiết để đạt được các mục tiêu đó;
- công cụ theo dõi các chỉ số đánh giá chất lượng;
- thời gian để đạt được các mục tiêu này;
- xác định các trở ngại (tính khả thi) và xây dựng các biện pháp dự phòng;
- v...v

Theo bản chất của từng biện pháp khắc phục mang tính đổi mới cần triển khai, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu sẽ chỉ định ra một người phụ trách để triển khai theo đúng thời gian đã định. Một vấn đề quan trọng nữa đó là việc chuyển tải thông tin đến cán bộ nhân viên của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đại học/ viện nghiên cứu.

# Công cụ giám sát và hỗ trợ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng

**Công cụ giám sát và hỗ trợ** công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng nhằm mục đích đánh giá **hiệu suất, hiệu quả, hiệu năng** của công tác điều hành quy trình. Công cụ này cũng cho phép triển khai các biện pháp khắc phục và đổi mới.

Việc tiến hành các đánh giá này và thông báo kết quả của đánh giá cho cán bộ nhân viên của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cho phép cán bộ nhân viên giám sát kết quả công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng, và thúc đẩy cán bộ nhân viên tham gia nhiều hơn vào việc triển khai các kế hoạch cải tiến trong tương lai.

Việc xây dựng và triển khai công cụ giám sát và hỗ trợ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng đòi hỏi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải đặt ra hai câu hỏi :

25. **Công cụ giám sát và hỗ trợ** công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng có **phù hợp** với các mục tiêu hướng tới, nguồn lực phù hợp và kết quả mong đợi của chính sách chất lượng của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu hay không ?
26. **Công cụ giám sát và hỗ trợ** công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng cho phép **loại bỏ tận gốc** các **trục trặc/bất cập** như thế nào ?

## **Đánh giá công cụ giám sát và hỗ trợ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng**

Công tác **đánh giá công cụ giám sát và hỗ trợ** công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng sẽ do ban điều hành quy trình cải tiến chất lượng chịu trách nhiệm. Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có thể ưu tiên tiến hành các đánh giá ngắn, thường xuyên trong giai đoạn khởi đầu quy trình. Kết quả đánh giá, được phân tích thông qua các báo cáo tổng hợp và thông báo cho cán bộ nhân viên, sẽ là tiền đề cho các kế hoạch cải thiện chất lượng.

Việc đánh giá này cũng là cơ hội cho cán bộ chuyên trách theo dõi các chỉ số chất lượng cập nhật thông tin : điều này rất cần thiết vì mỗi chỉ số đánh giá được cập nhật đưa vào bảng thông tin tổng hợp sẽ cho phép đánh giá tính hiệu quả của biện pháp khắc phục và đổi mới cho một hoạt động theo kết quả phải đạt được.

## **Giám sát đánh giá**

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tiến hành giám sát một cách có hệ thống các biện pháp khắc phục và đổi mới và có sự tham gia của cán bộ nhân viên liên quan. Kết quả

của mỗi lần giám sát sẽ được ban điều hành lập báo cáo phân tích. Trong cuộc họp của ban điều hành, ban sẽ thông qua các biện pháp khắc phục và đổi mới.

Thông qua việc đánh giá thường xuyên, cơ sở đào tạo, viện nghiên cứu sẽ củng cố quy trình cải tiến chất lượng và công tác điều hành quy trình, có tính đến biến động của các ưu tiên trong chính sách chất lượng. Ngoài việc tích lũy kinh nghiệm cho công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng, các đánh giá cũng là cơ hội để phân tích kết quả của chính sách chất lượng và điều chỉnh một số mục tiêu đã xác định trước đây và kết quả mong muốn và đo lường được.

# Giải thích thuật ngữ

## Ban điều hành

Ban điều hành hoạt động trong khuôn khổ của từng cơ sở đào tạo hoặc nghiên cứu. Thành phần ban chỉ đạo (trưởng dự án, các đại diện của các thành viên đơn vị của cơ sở đào tạo-nghiên cứu và đại diện của các đối tác bên ngoài...) phải đảm bảo tính đa dạng về quan điểm và tính độc lập của các thành viên. Các phương thức hoạt động (hợp định kỳ, việc hợp tác giữa cơ sở đào tạo-nghiên cứu và đối tác bên ngoài...) phải đảm bảo tính hiệu quả của công tác điều hành.

## Bảng thông tin tổng hợp

Bảng thông tin tổng hợp bao gồm một số các chỉ số. Thông thường, những chỉ số này được thể hiện bằng những con số cụ thể và thường xuyên được cập nhật, giúp cho các lãnh đạo theo dõi gần như trong thời gian thực tiến độ thực hiện của những hoạt động mà họ đã lập kế hoạch. Các chỉ số đó được lựa chọn sao cho có thể cung cấp một hình ảnh đầy đủ nhất về các hoạt động. Tuy nhiên, số lượng của những chỉ số này cũng phải ở mức nhỏ nhất để có thể liên tục tra cứu một cách nhanh chóng.

## Biện pháp khắc phục và đổi mới

Công tác tự đánh giá không đơn thuần chỉ đơn thuần chỉ ra thực trạng về đào tạo và nghiên cứu với những điểm mạnh yếu của nó. Đánh giá giúp đưa ra tập hợp các biện pháp khắc phục và đổi mới có tính đến những khó khăn sẽ gặp phải, cải tiến phương thức điều hành, điều chỉnh khi cần thiết việc phân bổ các nguồn lực, tái định hướng chính sách đối tác... Logic nội tại của tập hợp các biện pháp này sẽ được đảm bảo thông qua một kế hoạch cải thiện.

## Cập nhật thông tin chiến lược

Cập nhật thông tin chiến lược là một yếu tố quan trọng việc điều hành quản lý của các tổ chức giáo dục đại học và nghiên cứu. Dựa trên quan sát thường xuyên sự vận hành của các chương trình đào tạo, cập nhật thông tin chiến lược cần được thực hiện đối với tất cả các chuyên ngành, có tính đến yếu tố môi trường trường hàn lâm và xã hội-kinh tế và phải đưa ra được yêu cầu điều chỉnh thường xuyên đối với chương trình đào tạo.

## Chỉ số

Chỉ số đánh giá là một chỉ báo được đưa ra trên cơ sở dữ liệu thực tế thu nhận được khi tiến hành đánh giá so sánh. Trong lĩnh vực đánh giá chương trình đào tạo, các chỉ số đánh giá thường được coi như một tập hợp của những việc làm có thể quan sát

được, có vai trò của những công cụ mô tả áp dụng cho các hoạt động đào tạo và kết quả nghiên cứu khoa học. Theo nghĩa này, các chỉ số đánh giá thường được dùng để đo lường năng lực của một cơ sở đào tạo hoặc nghiên cứu, và thường được dùng trong các mô hình định lượng đánh giá trong đào tạo, khi đó các chỉ số đánh giá là những công cụ chắc chắn, chuẩn mực và phù hợp với các tiêu chí qui ước.

### **Chỉ số chất lượng**

Chỉ số chất lượng dùng để đo lường thành tích và sự công nhận của xã hội đối với cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu trong đào tạo. Các chỉ số chất lượng cũng được dùng để so sánh kết quả đạt được với những mục tiêu đã đề ra.

### **Chiến lược**

Thuật ngữ chiến lược thường được sử dụng để xác định tất cả các phương tiện mà một cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã huy động để đạt được các mục tiêu đề ra và dự định sẽ triển khai trong các hoạt động. Chiến lược này là một yếu tố then chốt trong kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

### **Chính sách chất lượng**

Chính sách chất lượng được xác định bởi ban lãnh đạo cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, nhằm mục đích đảm bảo chất lượng các hoạt động vì mục tiêu cải thiện năng lực và vị thế của mình. Chính sách này phải được thực hiện liên tục, theo từng bước, dựa trên sự tham gia của tất cả các bên liên quan và việc xác định được các yếu tố rủi ro có thể dự đoán, các khó khăn và cản trở có thể đi ngược lại chính sách này.

### **Chính sách đầu tư và khấu hao**

Chính sách đầu tư và khấu hao là công cụ để cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có thể cung cấp và duy trì cơ sở hạ tầng về phòng ốc và trang thiết bị cần thiết để các chương trình đào tạo và các dự án nghiên cứu để có thể đạt được kết quả tốt nhất.

### **Chính sách phát triển chuyên môn**

Lên quan đến đội ngũ cán bộ nhân viên của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu liên quan đến các hoạt động đào tạo tiến sỹ, chính sách phát triển chuyên môn nhằm những mục đích sau : công nhận vị trí của mỗi người trong ê-kíp, cải thiện năng lực và kỹ năng, triển khai các hoạt động cải thiện này, nâng cao ý thức trách nhiệm.... Chính sách này cũng cần được tính đến trong chương trình quản lý sự nghiệp của mỗi các nhân.

### **Chuyển giao kết quả nghiên cứu**

Kết quả nghiên cứu có thể được chuyển giao hoặc cho cộng đồng học thuật thông

qua hình thức đào tạo, thông báo bằng miệng hoặc bằng văn bản, chia sẻ trên Internet, hoặc cho các đối tác bên ngoài dưới hình thức mua hoặc trao quyền đối với các kết quả nghiên cứu.

### **Chương trình đào tạo tiến sĩ**

Chương trình đào tạo tiến sĩ bao gồm mọi loại hình tổ chức đào tạo của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho nghiên cứu sinh thực hiện nghiên cứu và học tập trong khuôn khổ luận án tiến sĩ của mình. Cách thức tổ chức này có thể tồn tại dưới nhiều dạng thức học tập rất đa dạng (giảng dạy, bài tập, thực tập,...), dành cho số lượng lớn các môn học có liên quan đến công việc thực hiện luận án và/hoặc hội nhập nghề nghiệp, được cấp bằng hoặc giấy chứng nhận.

### **Chương trình đào tạo**

Một chương trình đào tạo được xác định theo những đặc điểm của nó. Khối lượng các môn học theo mô đun (tín chỉ), cách thức các kì thi, kiểm tra, cũng như các định hướng có thể có (nghiên cứu / nghề nghiệp / đường hướng chung) được cụ thể hóa trong phần mô tả văn bằng. Ví dụ : bằng cử nhân, hệ khoa học kinh tế.

### **Công tác điều hành**

Thuật ngữ này được áp dụng chủ yếu cho cấp lãnh đạo, cho công tác quản lý và điều hành một đơn vị hay một cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu bởi các cán bộ chuyên trách hay cấp cao.

### **Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu**

Thuật ngữ chỉ một cơ quan giáo dục đại học và nghiên cứu, thành viên của Confrasié (Hội nghị Hiệu trưởng các trường đại học thành viên Tổ chức đại học Pháp ngữ khu vực châu Á - Thái Bình Dương).

### **Dịch vụ đặc biệt**

Trong cuốn cẩm nang này, dịch vụ đặc biệt là những hoạt động mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có thể triển khai để thu hút các nguồn lực từ bên ngoài, tùy mục tiêu cũng như phương pháp sử dụng, dịch vụ đặc biệt này khác các dịch vụ truyền thống dành cho đào tạo và nghiên cứu : hoạt động quảng cáo, quảng bá, quan hệ công chúng, kêu gọi vốn, kêu gọi đóng góp... với những hình thức pháp lý chuyên biệt (tài trợ, gây quỹ...)

### **Doanh nghiệp (làm luận án tại doanh nghiệp)**

Luận án nghiên cứu tại/cho doanh nghiệp sẽ nghiên cứu một vấn đề mà mà doanh



nghiệp quan tâm vì có liên quan đến lĩnh vực hoạt động hoặc hình ảnh của doanh nghiệp. Khi đó, thông qua một thỏa thuận, doanh nghiệp cam kết hỗ trợ nghiên cứu sinh (cung cấp phòng làm việc, tài liệu, các mối thông tin liên lạc, trả lương...) và nếu được thì sẽ tuyển dụng nghiên cứu sinh sau khi bảo vệ luận án.

### **Doanh nghiệp khởi nghiệp (start-up)**

Là những công ty trẻ ứng dụng công nghệ mới vào hoạt động. Trong trường hợp các doanh nghiệp này được thành lập từ kết quả nghiên cứu trong khuôn khổ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, thì cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, vì lợi ích của chính mình, có thể hỗ trợ doanh nghiệp, nhất là khi đó là thành quả của những ý tưởng của sinh viên tốt nghiệp.

### **Đào tạo nghề nghiệp**

Đây là chương trình đào tạo nhằm mục tiêu giúp học viên có được việc làm ngay sau khi tốt nghiệp (ví dụ cử nhân nghề hoặc thạc sĩ nghề)

### **Đào tạo suốt đời**

Trong cuốn cẩm nang này, đào tạo suốt đời không chỉ khác với đào tạo ban đầu (dành cho người đăng ký học lần đầu tiên), mà khác cả với đào tạo thường xuyên (dành cho người đã thôi học và muốn học lại). Đào tạo suốt đời yêu cầu phải có các chương trình đào tạo gắn với nghề nghiệp mà người lao động đang làm hoặc đang hướng tới và các chương trình đào tạo này phải hướng tới việc cập nhật kiến thức và kỹ năng.

### **Điều kiện tiên quyết**

Nằm trong khuôn khổ của quy trình tuyển sinh cho một chương trình đào tạo, các điều kiện tiên quyết khác với các điều kiện trúng tuyển (ví dụ như phải có bằng xác nhận một trình độ nào đó). Điều kiện tiên quyết xét loại bằng (giỏi, khá...) và điểm của một số môn cùng với những yêu cầu tương ứng về kiến thức và năng lực phù hợp với chương trình đào tạo mà ứng viên chọn.

### **Điều kiện tiên quyết về năng lực**

Điều kiện tiên quyết về năng lực liên quan đến việc đưa vào quy trình xét tuyển nội dung đánh giá năng lực về mặt chuyên môn (theo yêu cầu của chương trình đào tạo hoặc của nghề nghiệp trong tương lai), thể lực và tâm lý (thông qua hình thức trắc nghiệm cho từng mặt).

### **Định hướng chiến lược**

Định hướng chiến lược được xây dựng ở cấp cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu hay các

đơn vị thành viên đưa ra các gợi ý cho kế hoạch phát triển cũng như kế hoạch hành động có tính thực tiễn. Định hướng chiến lược phải tính đến những khó khăn và thuận lợi trong bối cảnh của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và làm nâng cao bản sắc, hình ảnh của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.

### **Định hướng triển vọng**

Là các định hướng được xây dựng ở cấp cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu hay ở cấp các đơn vị thành viên, ghi rõ trong các kế hoạch hành động có tính thực tiễn, trong một giai đoạn nhất định, có tính đến các nguồn lực phù hợp, các kết quả đo lường được, và theo các mục tiêu đã đề ra.

### **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 suất (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 đang được xây dựng hoặc đang được triển khai thực hiện. 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, và phương tiện tài chính theo định hướng của quy trình cải tiến chất lượng.

### **Đối thoại nội bộ (thể chế)**

Đối thoại thể chế là việc quản lý cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở thống nhất trong toàn bộ các đơn vị trực thuộc (phòng, ban, khoa, nhóm nghiên cứu....) tham gia vào các hoạt động và dự án mà họ đã cam kết

### **Đối thoại xã hội**

Đối thoại xã hội là việc các đối tác xã hội-kinh tế và nghề nghiệp tham gia vào công tác điều hành các hoạt động mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu triển khai, bao gồm cả việc xác định định hướng chiến lược và quản lý nguồn nhân sự.

## **Đồng hướng dẫn và đồng cấp bằng**

Đồng hướng dẫn là việc người đang thực hiện một luận án tiến sỹ có hai (hay đôi khi nhiều hơn) giáo sư hướng dẫn. Trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu hợp đồng hướng dẫn, người thực hiện luận án sẽ bảo vệ luận án của mình tại cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đại học nơi người đó đăng ký và sẽ nhận được bằng tiến sỹ của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu này. Trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu hợp đồng cấp bằng, một thỏa thuận giữa hai (hay nhiều hơn) cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đại học đối tác sẽ được ký, người thực hiện luận án sẽ bảo vệ luận án của mình tại một trong những cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu này và sẽ nhận được bằng tiến sỹ của mỗi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đại học đối tác tham gia vào thỏa thuận.

## **Đời sống khu học xá**

Đời sống ở khu học xá bao gồm những dịch vụ khác nhau như : ăn uống, lưu trú, y tế dự phòng, cấp cứu y tế, các dịch vụ trợ giúp xã hội, thể thao, hoạt động văn hóa, dã ngoại,...

## **Đơn vị nghiên cứu**

Thuật ngữ này được dùng để chỉ mọi loại hình tập hợp theo nhóm thực hiện các chương trình nghiên cứu và/hoặc hướng dẫn nghiên cứu sinh : nhóm, phòng thí nghiệm, trung tâm, viện trực thuộc... đơn vị nghiên cứu bao gồm đồng thời các giảng viên-nghiên cứu viên, các nhà nghiên cứu và nghiên cứu sinh. Quy mô nhóm có thể thay đổi.

## **Học thuật**

Tính từ học thuật, được sử dụng khi đề cập đến sức hấp dẫn và uy tín của các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu. Tính từ này thể hiện đặc điểm của môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đào tạo và nghiên cứu do các cơ sở đào tạo đại học và nghiên cứu cũng như các cơ quan nghiên cứu tổ chức. Ngược lại, những môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu khác với môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu trên thì được coi là phi học thuật. Chẳng hạn như những hoạt động hợp tác nghiên cứu giữa một cơ sở đào tạo hoặc một cơ quan nghiên cứu với một doanh nghiệp hoặc một địa phương thì được coi là phi học thuật.

## **Hội cựu sinh viên**

Do ảnh hưởng của văn hóa Anglo-Saxon, thuật ngữ này được dùng để chỉ các cựu sinh viên. Cũng chính vì chịu ảnh hưởng của văn hóa Anglo-Saxon mà các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ngày nay có xu hướng dựa vào mạng lưới các cựu sinh viên của mình để huy động sự giúp đỡ về tài chính cũng như những hình thức hỗ trợ khác.

## **Hệ thống thông tin**

Khái niệm « hệ thống thông tin » được phát triển cùng với việc sử dụng rộng rãi các công nghệ (NICT) thông tin và truyền thông tiên tiến, một định nghĩa được chấp nhận rộng khắp, theo đó hệ thống thông tin là một tổng thể có tổ chức các kỹ thuật và phương tiện cần thiết để tìm kiếm, tập hợp, chuẩn hóa, lưu trữ và truyền thông tin. Trong hướng dẫn này, hệ thống thông tin bao gồm cả khái niệm về mặt nhân sự, phương tiện vật chất và các văn bản pháp quy đảm bảo tính nổi bật, rõ ràng, hiệu quả... của các dự án đào tạo và nghiên cứu.

## **Hiệu năng**

Là một tiêu chí về đảm bảo chất lượng để thực hiện công tác tự đánh giá, hiệu năng cho phép đánh giá mức độ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã hoặc đang đạt mục tiêu đề ra. Việc đánh giá này giúp cơ sở đào tạo loại bỏ được các rào cản cũng như những sai lầm đã gây trở ngại đến việc thực hiện tốt dự án.

## **Hiệu quả**

Việc xác định tính hiệu quả nhằm đánh giá các điều kiện thực hiện các chương trình đào tạo và các dự án nghiên cứu, việc huy động nhiều tác nhân, chất lượng của phương pháp, mức độ tôn trọng thời hạn, thực hiện đầy đủ các thủ tục... Việc đánh giá này sẽ giúp cơ sở đào tạo loại bỏ được các nguyên nhân của những trục trặc đã có thể xuất hiện trong khuôn khổ của các hoạt động.

## **Hiệu suất**

**Hiệu suất là việc đánh giá mức độ sử dụng tối ưu các nguồn nhân lực, vật lực, tài chính, cơ sở hạ tầng trong các chương trình đào tạo và các dự án nghiên cứu và xác định xem liệu có thể đạt kết quả tốt hơn, nhanh hơn, trọn vẹn hơn, đầy đủ hơn so với kết quả dự tính ban đầu không... Việc đánh giá này sẽ góp phần đưa ra những khuyến nghị để cải thiện các hoạt động tùy theo số lượng các phương tiện được sử dụng.**

## **Kế hoạch cải thiện**

Kế hoạch cải thiện là hệ quả tất yếu của công tác tự đánh giá và bảo đảm sự thống nhất của toàn bộ các biện pháp khắc phục và đổi mới nhằm loại bỏ những bất cập/trục trặc ghi nhận được. Các biện pháp được thông qua không chỉ đơn thuần là những câu trả lời tản mạn và thậm chí có thể trái ngược dành cho những câu hỏi đã được đặt ra. Tốt nhất là tập hợp các giải pháp này vào một kế hoạch đảm bảo logic nội tại, thúc đẩy sự hợp lực, đồng thời tránh được những hậu quả không mong muốn có thể xảy ra nếu chúng được xem xét một cách đơn lẻ.

## **Kế hoạch hành động có tính thực tiễn**

Kế hoạch hành động có tính thực tiễn cụ thể hóa các nội dung được nêu ra trong kế hoạch phát triển thông qua các hoạt động sẽ được triển khai nhằm huy động những nguồn lực cần thiết;

## **Kết quả đo lường được**

Xác định kết quả đo lường được là một trong những điều kiện để triển khai quy trình cải tiến chất lượng và phải được ghi trong kế hoạch hành động có tính thực tiễn. Việc làm này không chỉ đơn thuần là xác định điểm đến của mỗi hoạt động, mà còn xác định cả các bước thực hiện các khối lượng công việc nhằm mục đích kiểm tra tiến hoạt động và nếu cần, đẩy nhanh tiến độ thực hiện hoặc có những điều chỉnh kịp thời.

## **Kế hoạch phát triển**

Kế hoạch phát triển là một công cụ thiết yếu của quản trị trong quy trình cải tiến chất lượng. Được xây dựng trên tinh thần tập thể áp dụng cho toàn bộ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và được các cấp lãnh đạo cao nhất thông qua, kế hoạch phát triển đề ra, trong nhiều năm, các mục tiêu phải theo đuổi, các nguồn lực phải huy động và các kết quả mong đợi.

## **Khối kinh tế-xã hội**

Trong cẩm nang này, khái niệm khối kinh tế-xã hội không giới hạn ở các doanh nghiệp mà còn bao gồm tất cả những nhà tuyển dụng tiềm năng thuộc cả hai khu vực kinh tế nhà nước và tư nhân.

## **Khu học xá**

Xuất hiện đầu tiên ở Bắc Mỹ, khu học xá-Campus bao gồm một tập hợp các tòa nhà của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đại học, được xây dựng trên cùng một khu đất (khu vực giảng dạy, thư viện, kí túc xá, nhà ăn, hội cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, phòng tập thể thao, trang thiết bị văn hóa...)

## **Khung chương trình đào tạo**

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.

## **Năng lực**

Là một tiêu chí đánh giá chất lượng để tiến hành công tác tự đánh giá, năng lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phụ thuộc vào việc lựa chọn các phương tiện phù hợp để đảm bảo sứ mệnh và thực hiện các dự án của mình. Năng lực phải được đánh giá về mặt tài chính (nguồn vốn cho các hoạt động mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tiến hành), nhân lực (số lượng và chất lượng con người), vật chất (phương tiện sử dụng để tiến hành hoạt động) và các mối quan hệ với tất cả các đối tác trong và ngoài, có thể tác động lên các hoạt động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (đối tác bên ngoài, chính sách thông tin liên lạc, ...). Việc đánh giá năng lực cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải tiến hành một cách thực tế, không thể tuyệt đối nhưng phải trong mối quan hệ so sánh với các dự án của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.

### **Nâng cao 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 cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và tăng cường tác động của nó đối với môi trường trường xã hội, kinh tế và văn hóa.

### **Nâng cao năng lực**

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần phải xây dựng chính sách nâng cao năng lực thông qua các hoạt động đào tạo không những dành cho giáo viên/nghiên cứu viên mà còn cho cả nhân viên hành chính.

### **Nâng cao năng lực cơ sở đào tạo**

Thuật ngữ này liên quan đến những đóng góp của chính sách hợp tác liên đại học cho cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thực hiện các hoạt động đào tạo và nghiên cứu, 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.

### **Nguồn lực riêng**

Nguồn lực này bao gồm các khoản tài chính, thu được từ các hoạt động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, học phí, các hợp đồng hay giao ước với các đối tác ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (bao gồm cả nguồn thu từ việc cấp các chứng chỉ)

### **Nguồn trang thiết bị và tài chính**

Mỗi kế hoạch đào tạo và nghiên cứu đều phải dựa trên nguồn lực về cơ sở vật chất (văn phòng phẩm, thiết bị công nghệ thông tin, tư liệu, dụng cụ thí nghiệm,...) và về tài chính (lương, phụ cấp, phí đi lại, trang thiết bị mới, ấn phẩm,...) được xác định cụ thể và huy động được.

### **Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật**

Mỗi một hoạt động đào tạo và nghiên cứu đều phải dựa trên những nguồn tư liệu (thư viện, trung tâm tư liệu, các cơ sở dữ liệu,...) và các phương tiện kỹ thuật (phương tiện tính toán, máy tính cá nhân, phần mềm phù hợp, hệ thống mạng, dụng cụ thí nghiệm,...).

### **Nhiệm vụ hỗ trợ**

Các phòng, ban chức năng có nhiệm vụ hỗ trợ cần thiết cho triển khai các kế hoạch hoạt động thực tiễn chịu trách nhiệm về các vấn đề tài chính, thiết bị tin học và nghe nhìn, sử dụng phòng ốc, hoạt động hành chính, tức là tất cả các vấn đề liên quan đến cơ sở vật chất và tài chính, tài nguyên khoa học và tin học, phục vụ nhu cầu của hoạt động đào tạo cũng như nghiên cứu.

### **Phương thức điều hành tập thể**

Phương thức điều hành tập thể đòi hỏi người đứng đầu cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải kết hợp các cán bộ quản lý các phòng ban liên quan đến việc triển khai các hoạt động đào tạo và dự án nghiên cứu vào quá trình đưa ra quyết định. Sự tham gia của các cán bộ này phải được thực hiện trên cơ sở có tính đến những yêu cầu của quy trình cải tiến chất lượng. Ban điều hành đóng vai trò quan trọng nhưng không phải là duy nhất cho công tác điều hành tập thể.

### **Phương pháp tiếp cận dự án**

Trong cẩm nang này, thuật ngữ Phương pháp tiếp cận dự án được sử dụng để chỉ yếu tố hỗ trợ cho các kế hoạch hành động. Với mỗi hành động, phương pháp tiếp cận này yêu cầu phải xác định các nguồn lực phù hợp, ấn định các mục tiêu cụ thể cùng với những kết quả mang tính định lượng.

### **Quy trình cải tiến chất lượng**

Quy trình cải tiến chất lượng được cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu triển khai với mục đích đảm bảo chất lượng các hoạt động nhằm cải thiện thành tích và việc công nhận trong lĩnh vực của mình. Quy trình này dựa trên kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, các kế hoạch hành động mang tính thực tiễn thông qua việc xác định các mục tiêu phải theo đuổi, các nguồn lực huy động được và các kết quả mong đợi.

## **Tác động**

Thuật ngữ này thường được dùng trong hoạt động kiểm tra, đánh giá. Cho dù được sử dụng trong bất cứ lĩnh vực nào (tác động khoa học, tác động kinh tế - xã hội, tác động văn hoá, v.v...), thì thuật ngữ này chỉ ra sự ảnh hưởng (tích cực hoặc tiêu cực) là kết quả của những hoạt động đào tạo và nghiên cứu về một mặt nào đó của thực tiễn.

## **Thành tích/kết quả**

Thuật ngữ này chỉ mức độ các hoạt động giảng dạy và chuyên môn của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu. Thành tích/kết quả của một đơn vị đào tạo hay của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có thể được đánh giá trên cả hai phương diện định lượng và định tính.

## **Thư giao nhiệm vụ**

Là tài liệu được sử dụng trong các nghề nghiệp có đặt ra các vấn đề về trách nhiệm pháp lí và đạo đức, thư giao nhiệm vụ do lãnh đạo cấp trên trực tiếp gửi cho nhân viên được giao nhiệm vụ phụ trách một hoạt động để chỉ rõ những gì lãnh đạo trông đợi ở nhân viên. Thư giao nhiệm vụ không chỉ bao gồm ở một vài mục tiêu đã được lượng hóa mà còn chỉ rõ các điều kiện thực hiện, tinh thần sử dụng nhân lực, kết quả cần đạt ... Khi đến hạn, nhân viên thuộc quyền có trách nhiệm báo cáo lại, trong đó có so sánh kết quả đạt được với những gì đã được ghi trong thư giao nhiệm vụ.

## **Tiền năng đổi mới**

Tiền năng đổi mới huy động các kỹ năng thực hành và công cụ đổi mới có tác động đến các quy trình, phần mềm, đến công nghệ số, ngôn ngữ giảng dạy và ngôn ngữ nghiên cứu, v.v., phải được triển khai phục vụ cho các chương trình đào tạo và nghiên cứu.

## **Tìm tài trợ**

Tìm nguồn tài trợ là việc tìm kiếm khả năng tài trợ từ toàn bộ các đối tác công và tư của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, theo cách tổ chức tập trung tránh trùng lặp yêu cầu tài trợ nhưng vẫn tạo điều kiện để các phòng ban, đơn vị trực thuộc cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có thể đưa ra sáng kiến và đề xuất, và phải phân biệt các khoản tài trợ cho hoạt động chung và khoản tài trợ cho những hoạt động cụ thể riêng.

## **Tính bền vững**

Là một tiêu chí về đảm bảo chất lượng để thực hiện công tác tự đánh giá, tính bền vững được dùng để đánh giá mức độ lâu bền của các kết quả đạt được, điều này phụ



thuộc vào việc sử dụng các mối quan hệ đối tác hiệu quả, vào việc duy trì các nguồn tài chính, vào chính sách đầu tư, vào khả năng đáp ứng những nhu cầu của nền kinh tế và nhu cầu tìm được việc làm của sinh viên tốt nghiệp.

### **Tính hấp dẫn**

Là một tiêu chí về đảm bảo chất lượng để cơ sở tự đánh giá, thuật ngữ hấp dẫn được hiểu là khả năng của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã làm để chất lượng hoạt động của mình (khả năng huy động đối tác, phương thức quản lý nguồn nhân lực, nguồn lực, chất lượng chương trình đào tạo nghiên cứu, tổ chức hoạt động giảng dạy...) được biết đến trong giới học thuật và phi học thuật, với mục tiêu trở thành một cơ sở đào tạo có sự hấp dẫn trong lĩnh vực của mình.

### **Tính lan tỏa**

Sự lan tỏa có mối quan kết chặt chẽ với tiêu chí về sự hấp dẫn. Hai khái niệm này giúp chất lượng của một cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu được công nhận trong cộng đồng học thuật và phi học thuật. Tương tự như sức hấp dẫn, sự lan tỏa có tác động tích cực đến cộng đồng này nhưng theo kiểu lực ly tâm còn sức hấp dẫn thì tác động theo kiểu lực hướng tâm.

### **Tính tương tác**

Là một tiêu chí về đảm bảo chất lượng, tính tương tác cho phép đánh giá làm thế nào, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu duy trì được mối quan hệ hiệu quả với môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xã hội-kinh tế, đặc biệt là chú trọng các đối tác hoạt động tích cực, kịp thời thay đổi chương trình theo hướng phù hợp với yêu cầu của thị cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu lao động, tổ chức đưa kết quả nghiên cứu vào thực tiễn môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu kinh tế-xã hội.

### **Trách nhiệm giải trình hiệu quả hoạt động**

**Trách nhiệm giải trình hoạt động là việc đo lường mức độ hoạt động giải trình được cung cấp công cụ để đánh giá năng lực cơ sở đào tạo, điều này đòi hỏi sự so sánh giữa định hướng chiến lược và triển vọng đã được ban lãnh đạo thông qua với các kết quả thu được (về công tác huy động đối tác, quản lý nguồn nhân lực và cơ sở hạ tầng, phương tiện và thành tích trong nghiên cứu hay tổ chức giảng dạy...)**

### **Truyền thông nội bộ**

Truyền thông nội bộ dựa trên nhiều phương tiện khác nhau (các cuộc họp, chuyên san và mạng nội bộ, dựa vào các tổ chức chính quyền, đoàn thể của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu) để xây dựng thông tin sao cho toàn thể cán bộ nhân viên và sinh viên của

cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đều hiệu rõ mục tiêu mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đang theo đuổi, những hướng đi, phương tiện cần huy động và những yêu cầu của mỗi người.

### **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 lĩnh hội 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.

### **Vốn lưu động**

Với một định nghĩa mang tính chuyên môn, vốn lưu động là thặng dư của vốn cố định, được tách ra khỏi vốn cố định và sử dụng để mua sắm một phần tài sản lưu động. Hiểu một cách đơn giản hơn thì vốn lưu động là những khoản tài chính không được đưa vào ngân quỹ và có thể được sử dụng để đối phó với rủi ro hoặc tham gia đầu tư.

# Mục lục chi tiết

Nguyên tắc chủ đạo trong việc xây dựng chính sách chất lượng cho kế hoạch phát triển .....	2
Chính sách chất lượng và môi trường trường tác động đến cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.....	3
Đối tượng của chính sách chất lượng.....	3
Các hoạt động ưu tiên trong chính sách chất lượng.....	3
Rủi ro và cơ hội trong việc triển khai quy trình cải tiến chất lượng .....	4
Nguồn lực cần thiết cho chính sách chất lượng .....	5
Điều hành chính sách chất lượng .....	5
Mức độ trách nhiệm của các bộ phận tại cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu .....	6
Cán bộ (ban) chuyên trách về quy trình cải tiến chất lượng .....	6
Thẩm quyền của cán bộ (ban) chuyên trách .....	7
Kiến thức : hiểu biết về quy trình cải tiến chất lượng.....	7
Kỹ năng : điều hành quy trình cải tiến chất lượng .....	8
Kỹ năng mềm : ứng xử trong công tác quản lý và điều hành nhóm .....	8
Thành lập ban điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	9
Thành phần ban điều hành.....	9
Thẩm quyền ban điều hành .....	9
Kiến thức : hiểu biết về quy trình cải tiến chất lượng.....	9
Kỹ năng : công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng .....	10
Kỹ năng mềm: ứng xử liên quan đến công tác quản lý và điều hành nhóm làm việc .....	10
Xác định mức độ trách nhiệm các bộ phận liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng tại cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu .....	11
Ban lãnh đạo.....	11
Bộ phận nhân sự.....	12
Bộ phận hành chính.....	12
Bộ phận tài chính .....	12
Bộ phận đối ngoại và hợp tác quốc tế / bộ phận truyền thông.....	13
Bộ phận cập nhật thông tin chiến lược.....	13
Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật phục vụ cho công tác điều hành quy trình cải	

tiền chất lượng.....	14
Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật .....	14
Chỉ số đánh giá chất lượng phục vụ cho công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	15
Xác định các chỉ số đánh giá chất lượng.....	16
Giám sát các chỉ số định lượng từ nguồn cơ sở dữ liệu và chỉ số định tính trong bảng thông tin tổng hợp.....	16
Phương pháp tiếp cận tham gia của cán bộ nhân viên và các chủ thể liên quan	18
Tập huấn nâng cao nhận thức của cán bộ nhân viên.....	18
Khảo sát mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên.....	19
Mục tiêu khảo sát mức độ hài lòng .....	19
Tiến hành khảo sát mức độ hài lòng .....	19
Sự cần thiết tham gia của các bên liên quan khác.....	20
Điều hành công tác đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng.....	21
Bước 1 : xác định nhu cầu đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng.....	22
Bước 2 : soạn thảo hồ sơ yêu cầu về nhu cầu đào tạo.....	23
Chiến lược phát triển đào tạo nghiệp vụ .....	23
Kế hoạch đào tạo (chương trình) .....	24
Bước 3 : Đề xuất chương trình đào tạo phù hợp.....	24
Tính thực tiễn của chương trình đào tạo .....	24
Tính thống nhất của chương trình đào tạo .....	25
Tính khả thi của chương trình đào tạo .....	25
Bước 4 : triển khai chương trình đào tạo .....	26
Trước khi triển khai chương trình đào tạo .....	26
Trong thời gian triển khai chương trình đào tạo .....	26
Sau khi triển khai chương trình đào tạo .....	26
Bước 5 : cơ chế đánh giá công tác điều hành chương trình đào tạo .....	27
Báo cáo đánh giá .....	27
Kế hoạch cải thiện chương trình đào tạo.....	28
Công cụ tự đánh giá các hoạt động ưu tiên.....	29
Mục tiêu của việc tự đánh giá .....	29
Điều hành công tác tự đánh giá.....	30
Bước 1 : xác định nguyên nhân các trục trặc của các hoạt động ưu tiên ...	30

Bước 2 : sắp xếp theo thứ tự ưu tiên các vấn đề phải giải quyết .....	30
Bước 3 : triển khai thực hiện tự đánh giá.....	30
Bước 4 : tổng hợp các thông tin thu thập được .....	31
.....	31
Công cụ tự đánh giá .....	32
Hợp phần A : kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu .....	32
Phạm vi hợp phần được xác định thông qua các từ khóa.....	32
Tài liệu tham chiếu.....	32
Nội dung hợp phần.....	33
Tiểu hợp phần A.1 : Quản trị cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu .....	33
Tiểu hợp phần A.2 : đào tạo, nghiên cứu, hội nhập nghề nghiệp.....	34
Tiểu hợp phần A.3 : điều hành, triển khai và giám sát.....	35
Chỉ số chất lượng .....	37
Hợp phần B : môi trường trường tác động cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và chiến lược đối tác .....	40
Phạm vi hợp phần được xác định thông qua các từ khóa.....	40
Tài liệu tham chiếu.....	40
Nội dung hợp phần.....	41
Tiểu hợp phần B.1 : hiểu biết về môi trường tác động đến cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu .....	41
Tiểu hợp phần B.2 : lĩnh vực và tác nhân đối tác.....	42
Tiểu hợp phần B.3 : chiến lược đối tác .....	43
Chỉ số chất lượng .....	45
Axe C : Quản lý các nguồn lực .....	47
Phạm vi hợp phần được xác định thông qua các từ khóa.....	47
Tài liệu tham chiếu.....	48
Nội dung của hợp phần .....	48
Tiểu hợp phần C.1 : nguồn lực tài chính.....	48
Tiểu hợp phần C.2 : nguồn nhân lực .....	50
Tiểu hợp phần C.3 : cơ sở hạ tầng, trang thiết bị và hậu cần .....	52
Chỉ số chất lượng .....	53
Hợp phần D : chương trình đào tạo (cử nhân, thạc sỹ, tiến sỹ) .....	55
Phạm vi học phần được xác định thông qua các từ khóa.....	55

Tài liệu tham chiếu.....	56
Nội dung hợp phần.....	56
Tiểu hợp phần D.1 : chương trình đào tạo cử nhân.....	56
Tiểu hợp phần D.2 : chương trình đào tạo thạc sỹ.....	58
Tiểu hợp phần D.3 : chương trình đào tạo tiến sỹ.....	59
Chỉ số chất lượng .....	60
Hợp phần E : Nghiên cứu.....	63
Phạm vi hợp phần được xác định thông qua các từ khóa.....	63
Tài liệu tham chiếu phục vụ công tác điều hành.....	63
Nội dung hợp phần.....	64
Tiểu hợp phần E.1 : tổ chức nghiên cứu .....	64
Tiểu hợp phần E.2 : nguồn lực .....	65
Tiểu hợp phần E.3 : điều hành, giám sát và đánh giá các đơn vị nghiên cứu.....	66
Chỉ số chất lượng .....	68
Axe F : Khả năng tìm được việc làm và hội nhập nghề nghiệp.....	70
Phạm vi hợp phần được xác định thông qua các từ khóa.....	70
Tài liệu tham chiếu.....	70
Nội dung hợp phần.....	71
Tiểu hợp phần F.1 : chương trình đào tạo nghề nghiệp.....	71
Tiểu hợp phần F.2 : hội nhập nghề nghiệp .....	72
Tiểu hợp phần F.3 : theo dõi nghề nghiệp.....	73
Chỉ số chất lượng .....	74
Công cụ phân tích tự đánh giá .....	77
Trách nhiệm giải trình hiệu quả hoạt động .....	78
Tính hấp dẫn.....	79
Năng lực .....	80
Tính tương tác .....	81
Tính bền vững .....	82
Hiệu năng.....	83
Kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động và công cụ điều hành.....	85
Xác định các hoạt động ưu tiên triển khai.....	85
Triển khai các biện pháp khắc phục và đổi mới.....	86

Công cụ giám sát và hỗ trợ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng ...87

    Đánh giá công cụ giám sát và hỗ trợ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng ..... 87

    Giám sát đánh giá.....88

Giải thích thuật ngữ.....89





## **Direction régionale Asie-Pacifique**

21, Le Thanh Tong – Hoan Kiem – Hanoï – Vietnam