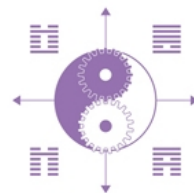


Tổ chức Đại học Pháp ngữ  
tại khu vực Châu Á - Thái  
Bình Dương

## HƯỚNG DẪN

### Quy trình cải tiến chất lượng

> Chương trình đào tạo tiến sỹ



*Hành trình dài luôn bắt đầu từ những bước đi đầu tiên.*

*Ngạn ngữ*

Bản quyền © thuộc về Tổ chức đại học Pháp ngữ (AUF) và Hội nghị hiệu trưởng các trường 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.

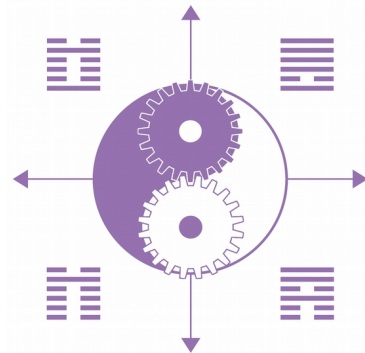
*Bản in : tháng 3 năm 2017*



**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 thể 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 để xây dựng và điều hành quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho các **chương trình đào tạo tiến sỹ** tại một cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu là thành viên của Hội nghị Hiệu trưởng các trường 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 áp dụng cho chương trình đào tạo tiến sỹ tới việc đánh giá công tác điều hành chương trình.

Ban giám hiệu trường / ban giám đốc viện nghiên cứu cần phải thể hiện sự cam kết của mình thông qua việc xây dựng một **chính sách đảm bảo chất lượng** cho các chương trình đào tạo tiến sỹ : 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 trường / 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 đảm bảo chất lượng cũng như **công tác điều hành** chính sách.

Ban giám hiệu trường / 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 áp dụng cho chương trình đào tạo tiến sỹ, 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 nhiều **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 tiến sỹ 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 .

Cẩm nang hướng dẫn được thực hiện bởi:

- Ông Nguyễn Ngọc Điện - phó Hiệu trưởng trường đại học Kinh tế Luật, Trường đại học quốc gia TP. Hồ Chí Minh (Việt Nam), Chủ tịch CONFRASIE;
- Bà Nguyễn Thị Cúc Phương - phó Hiệu trưởng Trường đại học Hà Nội (Việt Nam), thành viên văn phòng CONFRASIE;
- Bà Võ Sáng Xuân Lan - nguyên trưởng khoa Du lịch, Trường đại học Văn lang (Việt nam);
- Bà Phoungmalay Phommachanh - nguyên trưởng bộ môn tiếng Pháp, khoa Ngữ văn, Trường đại học quốc gia Lào (Lào);

- Ông Marc Daniel - giáo sư trường đại học bách khoa, Trường đại học Marseille (Pháp);
- Ông André Cabanis, giáo sư danh dự trường đại học Toulouse 1 Capitole (Pháp);
- Ông Christian Grellois, giáo sư trường đại học Bordeaux (Pháp).

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 chương trình đào tạo tiến sỹ	1
Mức độ trách nhiệm của các bộ phận liên quan trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.....	4
Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật phục vụ cho công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	11
Phương pháp tiếp cận tham gia của cán bộ nhân viên và các bên liên quan.....	14
Điều hành công tác đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng.....	17
Công cụ tự đánh giá các hoạt động đào tạo tiến sỹ.....	19
Công cụ phân tích.....	53
Kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo tiến sỹ và công cụ điều hành.....	60
Công cụ giám sát và hỗ trợ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	62
Giải thích thuật ngữ.....	64
Mục lục.....	1





# Nguyên tắc chủ đạo trong việc xây dựng chính sách chất lượng cho chương trình đào tạo tiến sĩ

Xây dựng **chính sách chất lượng** cho các chương trình đào tạo tiến sĩ của 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 các kế hoạch **hành động có tính thực tiễn** trong đó mục tiêu, kết quả mong đợi, các nguồn lực được huy động với **hiệu quả cao nhất** phải được xác định rõ.

Chính sách chất lượng áp dụng cho các chương trình đào tạo tiến sĩ nhằm mục tiêu thực hiện và nâng cao : **chính sách đào tạo tiến sĩ** ; **cơ cấu đơn vị phụ trách chương trình** đào tạo tiến sĩ trong khuôn khổ 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 đào tạo tiến sĩ được triển khai: đây chính là **quy trình cải tiến chất lượng** cho chương trình đào tạo tiến sĩ và công tác **điều hành** quy trình.

Việc xây dựng và thực hiện chính sách chất lượng áp dụng cho các chương trình đào tạo tiến sĩ đòi hỏi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và đơn vị phụ trách chương trình tiến sĩ ngay từ đầu phải đặt ra 5 câu hỏi sau:

- Câu hỏi 1. Đơn vị phụ trách chương trình tiến sĩ có đầy đủ **năng lực** trong việc phân tích toàn diện môi trường đào tạo tiến sĩ và nghiên cứu như thế nào ?
- Câu hỏi 2. Nhằm mục tiêu tối ưu hóa công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo tiến sĩ, **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 ?
- Câu hỏi 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 áp dụng cho các chương trình đào tạo tiến sĩ ?
- Câu hỏi 4. **Chính sách chất lượng** cho chương trình đào tạo tiến sĩ dựa vào các nguồn lực có thể huy động được từ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và đơn vị phụ trách chương trình (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 ?

Câu hỏi 5. quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ cho phép **cải thiện liên tục** kế hoạch hành động có tính thực tiễn của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và của phòng/ban/ngành phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ như thế nào ?

## Chính sách chất lượng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ và môi trường của sở đào tạo/viện nghiên cứu

Hai xu hướng tạo nên nét đặc trưng cho sự năng động của các chương trình đào tạo nghiên cứu tại 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 đào tạo, công nghệ, sự cạnh tranh, 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 liên quan đến chương trình đào tạo tiến sỹ trong quá trình triển khai thực hiện các nhiệm vụ của kế hoạch hành động có tính thực tiễn. Chính sách chất lượng cho chương trình đào tạo tiến sỹ của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần phải được xây dựng dựa trên phương pháp tiếp cận tham gia của đội ngũ cán bộ nhân viên.

Phân tích mức độ hài lòng của **đối tượng chính liên quan** đến các hoạt động đào tạo tiến sỹ cũng không kém phần quan trọng : đó là nghiên cứu sinh, tiến sỹ đã bảo vệ luận án, giảng viên và nghiên cứu viên, các đối tác đại học (hàn lâm), đối tác kinh tế-xã hội, cơ quan phát triển, chính quyền... Việc xác định các bên 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 bên liên quan.

## Rủi ro và cơ hội trong việc thực hiện chính sách chất lượng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ

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 và đơn vị phụ trách chương trình tiến sỹ có nhiệm vụ dự báo và đưa ra trước các biện pháp khắc phục và 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 và đơn vị phụ trách chương trình tiến sỹ 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 của đào tạo tiến sỹ, vv...

## Nguồn lực cần thiết cho chính sách chất lượng cho chương trình đào tạo tiến sỹ



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 cho các chương trình đào tạo tiến sỹ 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 đào tạo 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 cho chương trình đào tạo tiến sỹ

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu lên kế hoạch các **giai đoạn chính** thực hiện quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo tiến sỹ. 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 liên quan đến chương trình đào tạo tiến sỹ ;
- 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 dự án liên trường đại học về đào tạo tiến sỹ ;
- triển khai kế hoạch cải tiến nâng cao chất lượng các dự án liên trường đại học về đào tạo tiến sỹ thông qua các biện pháp khắc phục có tính cách tâm, đột phá ;
- 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 áp dụng cho chương trình đào tạo tiến sỹ và kết quả của công tác điều hành quy trình ;
- v.v.

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



Việc xây dựng và triển khai chính sách chất lượng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ đòi hỏi phải xác định 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 **từng cá nhân** trong ban lãnh đạo vào quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ.



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 áp dụng cho chương trình đào tạo tiến sỹ, chịu trách nhiệm về các hoạt động liên quan đến quy trình này.

Việc xác định mức độ trách nhiệm trong nội bộ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu liên quan đến hoạt động đào tạo tiến sỹ đòi hỏi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và đơn vị chủ quản chương trình tiến sỹ ngay từ đầu phải đặt ra 3 câu hỏi sau:

- Câu hỏi 6. Việc **xác định vai trò** của **cán bộ chuyên trách** và của **ban chỉ đạo** quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo tiến sỹ tạo điều kiện thuận lợi như thế nào cho công tác thực hiện và chỉ đạo quy trình ?
- Câu hỏi 7. Công tác **điều hành** quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo tiến sỹ bám sát những mục tiêu của chính sách chất lượng theo từng **mức độ trách nhiệm** như thế nào ?
- Câu hỏi 8. Làm thế nào để **mức độ trách nhiệm** của các bộ phận phòng ban liên quan đến hoạt động đào tạo tiến sỹ được **xác định rõ** và **dễ hiểu** đối với cán bộ nhân viên ?

## Cán bộ chuyên trách quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo tiến sỹ

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải đảm bảo cán bộ chuyên trách này có đủ kiến thức (hiểu biết), kỹ năng (biết cách làm) và thái độ (kỹ năng mềm) cần thiết. Cán bộ 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 chuyên trách

Thẩm quyền của cán bộ 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 này :

- tham gia vào việc xây dựng chính sách chất lượng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ 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 / đơn vị nghiên cứu) và đảm bảo kết quả các công việc này ;
- v.v.

Cán bộ 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 áp dụng cho chương trình đào tạo tiến sỹ và công tác điều hành quy trình ;
- đảm bảo những biện pháp sử dụng để nâng cao chất lượng của các hoạt động đào tạo tiến sỹ phải được thực hiện và tuân thủ
- đảm bảo việc giám sát, ở các cấp lãnh đạo, phòng/ban/khoa phụ trách chương trình, cũng như từng cán bộ nhân viên liên quan đến quy trình, các biện pháp khắc phục và đột phá 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,
- 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 áp dụng cho chương trình đào tạo tiến sỹ 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 cho các chương trình đào tạo tiến sỹ ;  
v.v.

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

Cần phải bổ nhiệm cho cán bộ chuyên trách quy trình cải tiến chất lượng một chức vụ cho phép cán bộ 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 bộ phận chuyên trách) 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 ;
- vv.

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

### Thành phần ban điều hành



Xem chú giải  
thuật ngữ

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/đơn vị nghiên cứu) ; ban điều hành sẽ do một thành viên của ban giám hiệu/ban lãnh đạo cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đứng đầu, cán bộ 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 của 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 áp dụng cho chương trình

đào tạo tiến sỹ thông 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/đơn vị nghiên cứu) 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 cụ thể, bộ quy chiếu, công cụ, v.v.
- v.v.

### **Kiến thức và 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 cho các chương trình đào tạo tiến sỹ ;
- 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 cho các chương trình đào tạo tiến sỹ ;
- 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

### Ban lãnh đạo



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**  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:



Xem chú giải thuật ngữ

- xây dựng chính sách chất lượng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ : mục tiêu hướng tới, kết quả đo lường được, các nguồn lực có thể huy động.
- 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** 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 ;
- theo sát các hoạt động của ban điều hành
- phân bổ các nguồn lực cần thiết cho việc triển khai chính sách chất lượng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ ;
- v.v.



## **Đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ**

- thực hiện phân tích đánh giá sự tiến triển của đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ trong mối tương quan với môi trường, hoạt động, giá trị và nhiệm vụ của phòng/ban/khoa đó ;
- tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên liên quan tham gia vào chính sách chất lượng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ và nâng cao phương pháp tiếp cận tham gia của công tác điều hành quy trình ;
- tham gia vào quy trình cải tiến chất lượng và hỗ trợ cán bộ chuyên trách về quy trình cải tiến chất lượng trong việc đưa ra các quyết định ;
- tham gia vào công tác điều hành chương trình đào tạo tiến sỹ 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 lực chuyên môn ;
- vv.

## **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 sỹ 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 ;
- vv.

## **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 liên quan đến đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ và các bộ phận khác của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu liên quan;
- 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 đơn vị nghiên cứu 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 và các khám phá mới**

- 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 ;
- 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 ;
- v.v.

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, quy chiếu mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ 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** này tại cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ : 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:

Câu hỏi 9. **Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật** cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ **chuẩn hóa công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng** như thế nào ?

Câu hỏi 10. Các **chỉ số đánh giá chất lượng** do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ 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 cho các chương trình đào tạo tiến sỹ ?

 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 cho các chương trình đào tạo tiến sỹ, 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 đào tạo tiến sỹ ;
- 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 đào tạo tiến sỹ của đơn vị phụ trách chương trình;
- 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 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/đơn vị nghiên cứu) 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.

## Chỉ số đánh giá chất lượng phục vụ 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 đào tạo tiến sỹ 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 cho các chương trình đào tạo tiến sỹ tạo nguồn  **cơ sở dữ liệu**  các chỉ số đánh giá cho phép tính toán hiệu quả các hoạt động đào tạo tiến sỹ 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**  của hoạt động đào tạo tiến sỹ. 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** 

## **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 trường 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/đơn vị nghiên cứu) để đảm bảo việc đo lường và giám sát.

 Tùy thuộc vào các mục tiêu của chính sách chất lượng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ và công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu hay đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ 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 bên liên quan

Việc khuyến khích cán bộ nhân viên thuộc các bộ phận (ban lãnh đạo /khoa / phòng, ban/đơn vị nghiên cứu) 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 hay đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ phải ưu tiên tổ chức nhiều buổi **tập huấn nâng cao nhận thức** về chính sách chất lượng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ 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 hay đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ phải đặt ra 3 câu hỏi :

- Câu hỏi 11. **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 và đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ tham gia vào quy trình cải tiến chất lượng?
- Câu hỏi 12. **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?
- Câu hỏi 13. Các bên **liên quan** tham gia như thế nào vào việc triển khai **kế hoạch cải thiện chất lượng** các hoạt động đào tạo tiến sỹ của đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ? ?

## 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 cho chương trình đào tạo tiến sỹ 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 cho chương trình đào tạo tiến sỹ 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 cho chương trình đào tạo tiến sỹ và công tác điều hành chính sách ;
- điều hành một chương trình đào tạo tiến sỹ theo quy trình cải tiến chất lượng ;
- công cụ tự đánh giá chất lượng hoạt động đào tạo tiến sỹ ;
- các chỉ số đánh giá chất lượng và tăng cường chất lượng hoạt động đào tạo tiến sỹ ;
- biện pháp khắc phục mang tính cách tân giúp tăng cường chất lượng hoạt động đào tạo tiến sỹ;

- 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 **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 đào tạo tiến sỹ.

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		

### Thực hiện khảo sát mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên

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.

1. 1 – Très faible ; 2 – Faible ; 3 – Moyenne ; 4 – Bonne ; 5 – Très bonne

## **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, các đơn vị nghiên cứu của các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thực hiện cũng rất quan trọng : nghiên cứu sinh, tiến sỹ, giảng viên và nghiên cứu viên, các trường 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 trường 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.

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 đào tạo tiến sỹ 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:

- Câu hỏi 14. **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** ?
- Câu hỏi 15. **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 cho chương trình đào tạo tiến sỹ ?
- Câu hỏi 16. Việc **điều hành công tác đào tạo** có **hiệu quả** đến đâu trong việc giám sát và hỗ trợ quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo tiến sỹ ?
- Câu hỏi 17. **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 ?
- Câu hỏi 18. 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 cho

chương trình đào tạo tiến sĩ của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?

Câu hỏi 19. 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 quản lý chất lượng được tiến hành qua 5 bước sau :

- Bước n°1 : xác định nhu cầu đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng
- Bước n°2 : xây dựng hồ sơ chi tiết về nhu cầu đào tạo
- Bước n°3 : tính hợp lý trong đề xuất chương trình đào tạo
- Bước n°4 : triển khai chương trình đào tạo
- Bước n°5 : đánh giá công tác điều hành chương trình đào tạo



*Tham khảo phần điều hành chương trình đào tạo thường xuyên trong hướng dẫn quản lý chất lượng cho kế hoạch phát triển của một cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.*

# Công cụ tự đánh giá các hoạt động đào tạo tiến sỹ

**Công tác tự đánh giá** cho phép đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ biết đến **thực trạng** các hoạt động mà mình 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 tiến sỹ**. 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 :

- Câu hỏi 20. 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 trục trặc cho **một hoạt động đào tạo tiến sỹ** ?
- Câu hỏi 21. 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 đào tạo tiến sỹ ?

## Mục tiêu của việc tự đánh giá

Công tác tự đánh giá cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ 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 đào tạo tiến sỹ ;
- 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 ;
- etc.

## 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 n°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 hoạt động đào tạo tiến sỹ. 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. Một số vấn đề phức tạp có thể được phân tích nhằm nhằm vào đúng nguyên nhân của gây nên.

### Bước n°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 và đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ muốn cố gắng khắc phục trước tiên khi tính đến các mục tiêu đã đề ra của chính sách chất lượng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ 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 n°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 chương trình đào tạo tiến sỹ 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.

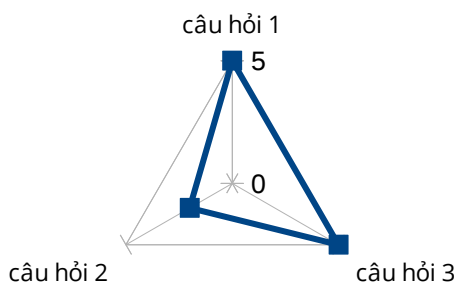
Đối với từng hợp phần, việc triển khai quy trình cải tiến chất lượng phải hoặc nên dựa trên các **tài liệu tham chiếu** : văn bản pháp luật hoặc pháp quy, tài liệu nội bộ của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (nội quy, báo cáo, thông tin nội bộ, bảng biểu theo dõi, ...).

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.

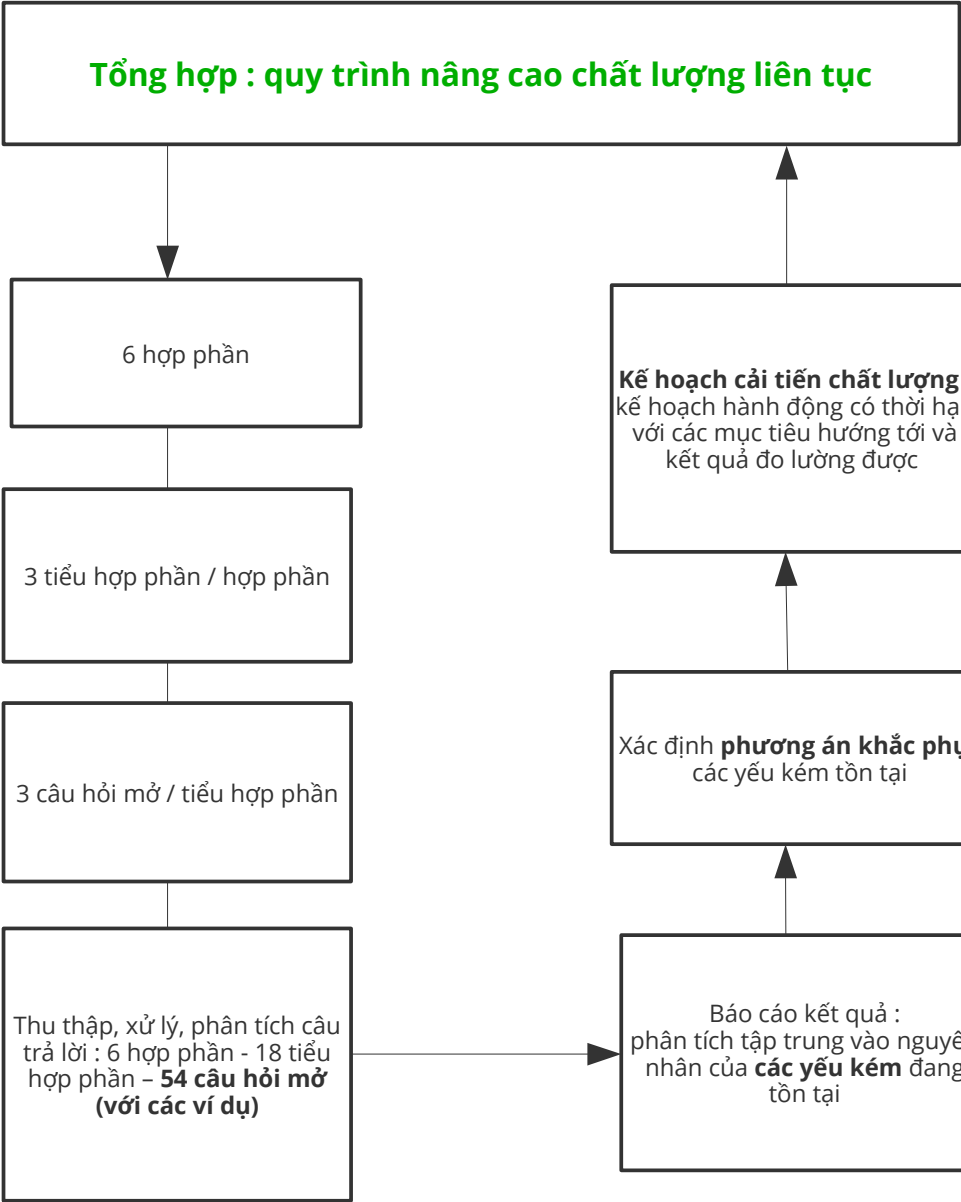
Công tác tự đánh giá sẽ giúp cho cán bộ phụ trách theo dõi các chỉ số chất lượng có cơ hội để cập nhật thông tin : điều này rất cần thiết vì mỗi chỉ số đánh giá được cập nhật đưa vào bảng thông tin tổng hợp sẽ cho phép đánh giá tính hiệu quả của biện pháp khắc phục cho một hoạt động theo kết quả phải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

### **Bước n°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

Có rất nhiều yếu tố quyết định đến việc xây dựng và triển khai một kế hoạch phát triển.

Yếu tố đầu tiên là **xác định các thách thức** mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải vượt qua, các mục tiêu phải đạt được, trên cơ sở sứ mạng và đặc thù của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, **chương trình đào tạo nghiên cứu** từ trình độ thạc sỹ đến tiến sỹ cũng như vị thế của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu trong môi trường hàn lâm và xã hội-kinh tế của mình.


Yếu tố thứ hai là làm thế nào để kế hoạch phát triển được **triển khai một cách có hiệu quả** để đạt được những mục tiêu đã đề ra cũng như các kết quả đã dự kiến. Điều đó có nghĩa là phải xác định cách thức điều hành, cơ chế phân bổ nguồn lực, chính sách đối tác, vvv... trên tinh thần **đảm bảo hiệu suất cao nhất**.

Yếu tố thứ ba là phải xây dựng một cơ chế theo dõi hoạt động và hỗ trợ dự án trong khuôn khổ kế hoạch phát triển. Cụ thể là phải triển khai quy trình cải tiến chất lượng trên **tinh thần cải thiện liên tục** các hoạt động, và điều chỉnh kế hoạch phát triển cho phù hợp.

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

Kế hoạch phát triển, định hướng chiến lược, bản sắc riêng, môi trường hàn lâm, môi trường kinh tế-xã hội, mục tiêu hướng tới và đo lường được, đào tạo tiến sỹ, nghiên cứu, hiệu suất, điều hành, theo dõi và đánh giá, đặc thù, chính sách đối tác, mạng lưới đối tác, kế hoạch truyền thông bên ngoài, tính nổi bật, uy tín quốc tế, tính hấp dẫn, tăng cường năng lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.

### Tài liệu tham chiếu

- Văn bản pháp luật và pháp quy
- Kế hoạch phát triển của tổ chức (tầm nhìn, nhiệm vụ, hợp phần, hoạt động...)
- Văn bản liên quan đến chính sách truyền thông : mục tiêu, phương tiện, kết quả mong đợi, cơ chế theo dõi thực hiện...
- Văn bản liên quan đến chính sách đối tác : mục tiêu, phương tiện, kết quả mong đợi, cơ chế theo dõi thực hiện...
- Văn bản liên quan đến chiến lược hoạt động đào tạo của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
- Văn bản liên quan đến chiến lược các đơn vị  nghiên cứu
- Kế hoạch truyền thông nội bộ và quảng bá
- Công cụ truyền thông



Xem chú giải  
thuật ngữ

## Tiểu hợp phần A

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

**A.1.1** Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thể hiện tầm nhìn tương lai phục vụ cho mục tiêu giải quyết các thách thức đặt ra trong một môi trường luôn biến động như thế nào ?

Ví dụ :

- **Các lựa chọn chiến lược trong kế hoạch phát triển** được xác định như thế nào ?
- **Môi trường hàn lâm** và **môi trường kinh tế-xã hội** tại địa phương, quốc gia, khu vực, quốc tế được xem xét ra sao ?
- **Bản sắc riêng** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu được củng cố và làm mới như thế nào ?

**A.1.2** Kế hoạch phát triển cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xác định các **mục tiêu hướng tới** và **kết quả đo lường** được, trong **ngắn, trung** và **dài hạn** liên quan đến **chương trình đào tạo tiến sỹ** hiện có như thế nào ?



Xem chú giải thuật ngữ

Ví dụ :

- Chương trình đào tạo hiện được lồng ghép thế nào vào các **lựa chọn chiến lược** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu?
- Kế hoạch phát triển góp phần xác định các **mục tiêu hướng tới** và **có thể đo lường** trong việc triển khai các chương trình đào tạo của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **hỗ trợ việc triển khai** các chương trình **đào tạo tiến sỹ** như thế nào ?

**A.1.3** Việc triển khai các **lựa chọn chiến lược** trong kế hoạch phát triển có tính đến công tác điều hành và **quản lý** chương trình **đào tạo tiến sỹ** ?

Ví dụ :

- Ban điều hành bao gồm đại diện của các bộ phận liên quan tới kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu làm việc như thế nào ?
- **Năng lực các thành viên ban điều hành** có được yêu cầu rõ không ?
- Việc điều hành dựa trên kết quả của từng **quy trình theo dõi và đánh giá** đối với hoạt động của chương trình đào tạo tiến sỹ như thế nào ?



Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>2</sup> : 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 và cách tân cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

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

**A.2.1** Chương trình đào tạo tiến sỹ được lồng ghép như thế nào vào **chương trình đào tạo tổng thể** của kế hoạch phát triển ?

Ví dụ :

- **Các cấp độ đào tạo** (Đại học, Thạc sỹ, tiến sỹ) bổ sung cho nhau như thế nào ?
- **Việc phân tích so sánh** các chương trình **đào tạo tiến sỹ khác** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu được thực hiện như thế nào ?
- Chương trình đào tạo tiến sỹ này **nâng cao tính đặc thù** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?

**A.2.2** Chương trình đào tạo tiến sỹ này được thông tin **rõ ràng** như thế nào trong **hệ thống thông tin** của cơ sở  đào tạo/viện nghiên cứu (cấp độ đào tạo, ngành đào tạo...)?



Xem chú giải thuật ngữ

Ví dụ :

- Chương trình đào tạo tiến sỹ này được **đưa vào hệ thống thông tin** như thế nào và dưới hình thức nào ?
- Thông tin về chương trình đào tạo tiến sỹ này **được tiếp cận** dễ dàng trong nội bộ của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu không ?
- Thông tin về chương trình đào tạo tiến sỹ này được **thể hiện rõ ràng** như thế nào trong nội bộ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?

**A.2.3** **Kế hoạch truyền thông và quảng bá** có phù hợp với các mục tiêu của kế hoạch phát triển không ?

Ví dụ :

- **Kế hoạch truyền thông quảng bá** cho chương trình thể hiện các **định hướng chiến lược**

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

như thế nào ?

- Công tác truyền thông quảng bá có phù hợp với các **đối tượng hướng tới** – nghiên cứu sinh, nghiên cứu viên, đối tác hàn lâm và ngoài hàn lâm... ?
- Các công cụ truyền thông được sử dụng (báo chí, truyền hình, sự kiện, trang web...) có phù hợp với thực tế tại **địa phương, quốc gia, khu vực, quốc tế** không ?





Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>3</sup> : 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 và cách tân cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

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

**A.3.1 Chính sách đối tác** giúp cho việc triển khai kế hoạch phát triển và chương trình đào tạo tiến sỹ như thế nào ?

Ví dụ :

- Các **đối tác chính**, hàn lâm và xã hội-kinh tế, tham gia vào việc xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển như thế nào ?
- Chính sách đối tác giúp tăng cường sự **hiện diện** , sự **nhận biết**  và **tính hấp dẫn**  của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cũng như kế hoạch phát triển như thế nào ?
- Chiến lược đối tác đóng góp như thế nào vào việc **tăng cường năng lực**  của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất, xây dựng mạng lưới...)



Xem chú giải thuật ngữ

**A.3.2** Công tác điều hành chính sách đối tác dựa trên các dự án với các **mục tiêu hướng tới và có thể đo lường** như thế nào ?

Ví dụ :

- Công tác điều hành chính sách đối tác cho phép xác định, xây dựng và phát triển các **dự án khoa học cụ thể hóa các lựa chọn chiến lược trong kế hoạch phát triển** như thế nào ?
- cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có hệ thống **thông tin tin cậy** liên quan đến chất lượng các dự án được xây dựng và triển khai trong khuôn khổ liên kết hợp tác ?

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

- Ban điều hành làm thế nào để **giải quyết các khó khăn** có thể gặp phải trong quá trình hợp tác ?

**A.3.3 Sự đóng góp của các đối tác** vào chương trình đào tạo tiến sỹ được xác định rõ không ?

Ví dụ :

- Đóng góp của mỗi **đối tác** vào việc thực hiện chương trình đào tạo như thế nào ?
- Việc thực hiện chương trình đào tạo tiến sỹ giúp **tăng cường công tác nghiên cứu khoa học** như thế nào ?
- Chính sách đối tác góp phần như thế nào vào sự **phát triển bền vững** của chương trình đào tạo tiến sỹ ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>4</sup> : 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 và cách tân cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

### Chỉ số đánh giá

- Số lượng chương trình đào tạo tiến sỹ / tổng số chương trình đào tạo của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
- Số lượng chương trình đào tạo tiến sỹ / tổng số chương trình đào tạo tiến sỹ của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
- Số lượng giảng viên-nghiên cứu được đào tạo tại các trường tham gia vào chương trình đào tạo tiến sỹ
- Số giáo viên nước ngoài đến giảng dạy mỗi năm trong khuôn khổ chương trình
- Số thành viên của ban điều hành đến từ khối kinh tế-xã hội
- Số thỏa thuận được ký kết với các trường đại học và đối tác thuộc khối xã hội-kinh tế
- Số lượt truy cập các trang thông tin về chương trình trên trang web của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
- Số lượng các hoạt động thông tin được tổ chức trong khuôn khổ kế hoạch truyền thông
- Số các bài báo viết về chương trình được công bố trên báo địa phương hay báo quốc gia

---

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

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

Đào tạo thông qua nghiên cứu là việc tiến hành các hoạt động nghiên cứu khoa học của một cá nhân hay tập thể. Chương trình đào tạo tiến sỹ phải có sự liên kết chặt chẽ với các đơn vị nghiên cứu và chú trọng đến nhu cầu của môi trường kinh tế-xã hội. Chương trình đào tạo tiến sỹ phải giúp nghiên cứu sinh có sự hội nhập nghề nghiệp tốt nhất trong tương lai.

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

Đào tạo tiến sỹ, môi trường hàn lâm, môi trường kinh tế-xã hội, đơn vị nghiên cứu, hội nhập nghề nghiệp, mạng lưới cựu nghiên cứu sinh, công cụ phân tích môi trường kinh tế-xã hội, chính sách về ngôn ngữ.

### Tài liệu tham chiếu

- Văn bản pháp luật và pháp quy
- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (nhiệm vụ, hợp phần, hoạt động...)
- Văn bản liên quan đến chính sách đào tạo của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và triển khai chính sách này
- Văn bản liên quan đến chính sách ngôn ngữ : mục tiêu, phương tiện, kết quả mong muốn, cơ chế và bộ phận theo dõi thực hiện...
- Văn bản liên quan đến chính sách hội nhập nghề nghiệp
- Phân tích hiện trạng đào tạo tại địa phương, quốc gia, khu vực và nhu cầu về đào tạo của xã hội
- Các danh sách liên hệ / đối tác trong các môi trường nghề nghiệp, chuyên môn và các tác nhân xã hội
- Báo cáo định kỳ về sự biến động của thị trường lao động
- Điều tra về nghề nghiệp sau khi bảo vệ

### Tiểu hợp phần B

#### Tiểu hợp phần B.1: đào tạo tiến sỹ trong môi trường hàn lâm

**B.1.1** Chương trình đào tạo tiến sỹ của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tính đến **các chương trình đào tạo đã có** tại địa phương, quốc gia, và có thể là trong khu vực (ASEAN...) như thế nào ?

Ví dụ :

- Việc phân tích so sánh đối với **các chương trình tương tự khác** được thực hiện như thế nào ?

- **Mục tiêu và nội dung** các chương trình đào tạo **giống nhau hay khác nhau** như thế nào ?
- Chương trình đào tạo tiến sỹ này **đặc biệt** hơn các chương trình đào tạo đã tại địa phương, quốc gia, khu vực như thế nào ?

**B.1.2** Chương trình đào tạo tiến sỹ mới này được **lồng ghép** như thế nào vào các chương trình đào tạo tiến sỹ đã có của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?

Ví dụ :

- Chương trình đào tạo tiến sỹ được **đưa vào** trong kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?
- Việc phân tích các chương trình đào tạo khác của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **tác động** thế nào đến việc xây dựng và triển khai chương trình đào tạo tiến sỹ này ?
- Chương trình đào tạo tiến sỹ **huy động** các nguồn lực sẵn có của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?

**B.1.3** Các đơn vị nghiên cứu của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tham gia như thế nào vào chương trình đào tạo tiến sỹ này ?

Ví dụ :

- Việc **tiếp nhận và hướng dẫn** nghiên cứu sinh được tiến hành như thế nào ?
- **Các môn học và hội thảo chuyên đề dành cho nghiên cứu sinh** được tổ chức như thế nào ?
- Chương trình đào tạo tiến sỹ có được sử dụng các **nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật và trang thiết bị** dành cho đơn vị nghiên cứu không ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>5</sup> : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
B.1.1		
B.1.2		
B.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 B.2: đào tạo tiến sỹ trong môi trường kinh tế-xã hội

**B.2.1** Chương trình đào tạo tiến sỹ đáp ứng **nhu cầu của thị trường lao động** và **nhu cầu nghiên cứu khoa học** của các nước trong khu vực như thế nào ?

---


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

Ví dụ :

- **Biến động** của **thị trường lao động** được xem xét như thế nào ?
- **Nhu cầu** về **nghiên cứu** của các nước trong khu vực được tính đến như thế nào ?
- **Các tác nhân xã hội-kinh tế** tham gia như thế nào vào việc xây dựng và triển khai chương trình đào tạo tiến sỹ này ?

**B.2.2** Chương trình đào tạo tiến sỹ dành ưu tiên như thế nào cho mục tiêu **hội nhập nghề nghiệp** của nghiên cứu sinh ?

Ví dụ :

- **Chương trình đào tạo này** đảm bảo mục tiêu hội nhập nghề nghiệp như thế nào ?
- Hội nhập nghề nghiệp được **đánh giá định lượng và định tính** thế nào ?
- **Mạng lưới các đối tác xã hội-kinh tế** và **mạng lưới cựu nghiên cứu sinh**  hỗ trợ như thế nào cho việc thực hiện mục tiêu hội nhập nghề nghiệp của nghiên cứu sinh ?



Xem chú giải thuật ngữ

**B.2.3** Công cụ phân tích **biến động nhu cầu của thị trường lao động và nhu cầu về nghiên cứu của các nước trong khu vực** được sử dụng như thế nào trong việc xây dựng và điều chỉnh chương trình đào tạo tiến sỹ ?

Ví dụ :

- Chương trình đào tạo tiến sỹ có sử dụng cùng công cụ **phân tích biến động** trong nước và/hoặc nước ngoài như thế nào ?
- Công cụ **phân tích** này có giúp xác định được các nhu cầu khác nhau hay không ?
- **Các phân tích** này có tác động thế nào tới sự biến đổi của chương trình đào tạo ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>6</sup> : 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 và cách tân cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

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

## Tiểu hợp phần B.3 : chính sách ngôn ngữ trong giảng dạy, nghiên cứu và báo cáo khoa học

**B.3.1 Chính sách ngôn ngữ trong giảng dạy, nghiên cứu và báo cáo khoa học** được cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xây dựng như thế nào ?



Xem chú giải thuật ngữ

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã xác định **chính sách ngôn ngữ trong giảng dạy, nghiên cứu và báo cáo khoa học ở cấp độ đào tạo tiến sỹ** như thế nào ?
- Chính sách này có dựa trên kết quả **phân tích đánh giá nhu cầu** hay không ?
- Tại sao chương trình đào tạo tiến sỹ này lại cần **lựa chọn ngôn ngữ riêng** ?

**B.3.2** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có đủ **phương tiện và điều kiện để** đáp ứng chính sách ngôn ngữ đã lựa chọn hay không ?

Ví dụ :

- **Các khoa hoặc bộ môn ngoại ngữ** phối hợp như thế nào trong việc xây dựng và đưa chính sách ngôn ngữ này vào thực tiễn ?
- Chính sách này có dựa trên **các mục tiêu đã được xác định rõ ràng** hay không ?
- **Các chương trình giảng dạy ngoại ngữ** có phục vụ cho việc thực hiện mục tiêu này hay không ?

**B.3.3** Chính sách ngôn ngữ đóng góp thế nào vào việc tăng **tính hấp dẫn** cho chương trình đào tạo tiến sỹ ?

Ví dụ :

- Chính sách ngôn ngữ có xây dựng chiến lược **cấp chứng chỉ** cho học viên không ?
- Ngôn ngữ được lựa chọn sử dụng trong giảng dạy, nghiên cứu và báo cáo khoa học góp phần thế nào vào **sự phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu** ?
- Việc thông thạo ngoại ngữ tạo điều kiện nâng cao **khả năng có việc làm** cho nghiên cứu sinh như thế nào ?

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

7. 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá

*\* 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.*

## **Chỉ số đánh giá**

- Số lượng các chương trình đào tạo tiến sỹ tương tự được phân tích so sánh ở cấp độ quốc gia và/hoặc khu vực
- Tỷ lệ nghiên cứu sinh được hưởng chính sách đón tiếp và/hoặc hỗ trợ đặc biệt
- Số lượng các chương trình đào tạo bậc thạc sỹ cùng chuyên ngành/lĩnh vực với chương trình đào tạo bậc tiến sỹ của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
- Số lượng các chương trình đào tạo bậc thạc sỹ cùng chuyên ngành/lĩnh vực với chương trình đào tạo bậc tiến sỹ ở các trường khác ở cấp độ địa phương, quốc gia, khu vực
- Số lượng các chương trình đào tạo bậc thạc sỹ cùng chuyên ngành/lĩnh vực với chương trình đào tạo bậc tiến sỹ ở các trường trong cùng mạng lưới đối tác
- Số tiến sỹ có một chứng chỉ ngoại ngữ
- Số nghiên cứu sinh viết luận án bằng tiếng Pháp
- Tỷ lệ môn học được giảng dạy bằng tiếng Pháp so với tổng số môn học
- Số khoa/bộ môn ngoại ngữ tham gia phối hợp với chương trình đào tạo tiến sỹ
- Số người tham gia vào các sự kiện được tổ chức bởi/dành cho các cựu nghiên cứu sinh



## Hợp phần C: đặc điểm của chương trình đào tạo tiến sĩ

cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phụ trách dự án xây dựng một chương trình đào tạo bao gồm các mô đun và các giai đoạn đào tạo dành cho nghiên cứu sinh. Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phụ trách phải đảm bảo tại lần đầu đăng ký, nghiên cứu sinh phải có kế hoạch nghiên cứu theo từng giai đoạn, được ghi rõ trong quy chế luận án tiến sĩ, đồng thời cam kết hướng dẫn từng nghiên cứu sinh, đồng hành cùng nghiên cứu sinh trong suốt thời gian thực hiện dự án nghiên cứu, kể cả trước và sau khi bảo vệ.

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

Chương trình đào tạo tiến sĩ, kỹ năng bổ sung và kỹ năng nghề nghiệp, chủ động trong nghiên cứu, môi trường kỹ thuật số, hướng dẫn nghiên cứu sinh, quy chế luận án tiến sĩ, cộng đồng khoa học, học bổng, viết báo-công bố kết quả nghiên cứu, đồng hướng dẫn, đồng cấp bằng, luận án tiến sĩ theo nhu cầu doanh nghiệp



Xem chú giải thuật ngữ

### Tài liệu tham chiếu

- Văn bản pháp luật và pháp quy
- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (nhiệm vụ, hợp phần, hoạt động...)
- Thỏa thuận hợp tác cho chương trình đào tạo tiến sĩ
- Thông tin về chính sách đào tạo của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu/tổ chức và chiến lược triển khai chính sách này
- Thông tin về chính sách ứng dụng công nghệ thông tin và ngôn ngữ trong đào tạo (mục tiêu, cách thức áp dụng...)
- Thông tin về chính sách tạo nguồn học liệu số
- Phân tích hiện trạng đào tạo ở cấp địa phương, quốc gia, khu vực và nhu cầu đào tạo của xã hội
- Quy định hiện hành, phương thức kiểm tra và đánh giá kiến thức và năng lực đạt được của nghiên cứu sinh

### Tiểu hợp phần C

#### Tiểu hợp phần C.1: chương trình đào tạo tiến sĩ

**C.1.1** Chương trình đào tạo tiến sĩ được xây dựng trên cơ sở giúp nghiên cứu sinh lĩnh hội **phương pháp nghiên cứu** và **theo dõi sự tiến triển** trong nghiên cứu như thế nào?

Ví dụ :

- Chương trình có đảm bảo rằng **luận án nghiên cứu** của nghiên cứu sinh được xây dựng với **cấu trúc chặt chẽ, thích hợp và khả thi** ?
- Chương trình có cung cấp cho nghiên cứu sinh các **tài liệu khoa học** và **phương pháp luận** cần thiết cho việc thực hiện luận án?
- Chương trình tạo các **điều kiện cần thiết** cho nghiên cứu sinh nâng cao **giá trị** của luận án hướng tới việc **hội nhập nghề nghiệp** sau này như thế nào ?

**C.1.2** Chương trình có giúp nghiên cứu sinh phát triển được các kỹ năng **bổ sung, kỹ năng nghề nghiệp và tiền chuyên môn** hay không ?

Ví dụ :

- Chương trình có đào tạo cho nghiên cứu sinh các kỹ năng **sử dụng và khai thác các nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật khoa học và kỹ thuật trên mạng** không ?
- Chương trình có nội dung giảng dạy về **kỹ năng viết bài khoa học** hay không và như thế nào ?
- Chương trình đào tạo có các khóa học **hỗ trợ về mặt ngôn ngữ** cho nghiên cứu sinh trong việc viết luận án và các bài báo khoa học không ?

**C.1.3** Việc đưa **công nghệ thông tin** vào chương trình đào tạo như thế nào ?

Ví dụ :

- Việc **sử dụng các công cụ kỹ thuật số** được đưa vào chương trình như thế nào ?
- **Đội ngũ giảng viên** làm chủ các công cụ kỹ thuật số ở mức độ nào ?
- Các công cụ kỹ thuật số sử dụng có được **người sử dụng** đánh giá hay không ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>8</sup> : 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 và cách tân cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

## Tiểu hợp phần C.2 : hướng dẫn nghiên cứu sinh

**C.2.1** Chương trình đảm bảo các điều kiện cho việc **hướng dẫn riêng, chất lượng** cho từng nghiên cứu sinh tới khi bảo vệ luận án như thế nào ?

8. 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá




Ví dụ :

- **Việc hướng dẫn** nghiên cứu giúp nghiên cứu sinh thực hiện quá trình nghiên cứu thuận lợi, tạo sự **chủ động và liên tục** trong nghiên cứu, đảm bảo **tuân thủ** đúng tiến độ nghiên cứu như thế nào ?
- **Quy chế luận án** tiến sỹ điều tiết mối **quan hệ giữa giáo viên hướng dẫn và nghiên cứu sinh**, với sự tham gia khi cần thiết của một bên **trung gian** như thế nào ?
- **Quy chế luận án** có đưa ra các quy định đảm bảo việc **thực hiện** nghiên cứu một cách **thuận lợi** hay không: báo cáo tiến độ giữa kỳ, họp với hội đồng khi cần thiết, điều kiện cần để bảo vệ, lựa chọn hội đồng bảo vệ luận án...?

**C.2.2** Việc theo dõi, quản lý chương trình đào tạo tiến sỹ dựa vào **nguồn nhân lực có chuyên môn** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?

Ví dụ :

- **Trách nhiệm** liên quan đến tuyển đầu vào, đón tiếp và thông tin cho nghiên cứu sinh, tổ chức đào tạo, bảo vệ luận án... được **quy định cụ thể** như thế nào ?
- **Nhân sự** của chương trình đào tạo tiến sỹ là có phải là **nhân sự cơ hữu** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu?
- **Nhân sự** của chương trình làm việc **toàn thời gian** hay **bán thời gian** ?

**C.2.3** Luận án tiến sỹ **đồng hướng**  **dẫn** , **đồng cấp**  **bằng**, luận án theo nhu cầu doanh  **ng nghiệp** được tổ chức như thế nào ?



Xem chú giải thuật ngữ

Ví dụ :

- cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **tạo điều kiện thuận lợi** như thế nào cho các luận án tiến sỹ đồng hướng dẫn, đồng cấp bằng hay luận án tiến sỹ theo nhu cầu doanh nghiệp ?
- cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **tạo điều kiện riêng** cho hướng dẫn nghiên cứu sinh thực hiện các luận án đồng hướng và đồng cấp bằng như thế nào ?
- **Thỏa thuận hướng dẫn** nghiên cứu sinh quy định thế nào về quan hệ và nghĩa vụ của các đối tác (trường đại học, doanh nghiệp...) trong trường hợp làm luận án theo nhu cầu doanh nghiệp ?

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

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

\* 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 C.3 : trao đổi trong cộng đồng khoa học và công bố kết quả nghiên cứu

**C.3.1** Chương trình đào tạo tiến sỹ giúp nghiên cứu sinh hội nhập cộng đồng khoa học tại như thế nào ?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tạo có những **phương thức** nào giúp nghiên cứu sinh hội nhập giới khoa học ?
- Nghiên cứu sinh tham gia các sự kiện **nghiên cứu khoa học** do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tổ chức như thế nào ?
- Các đối tác học thuật, hàn lâm (các đơn vị nghiên cứu...), chính quyền địa phương, tổ chức xã hội và doanh nghiệp tham gia thế nào vào các sự kiện nghiên cứu khoa học này ?

**C.3.2** Chương trình có dự kiến cấp **học bổng** hỗ trợ cho nghiên cứu sinh tham gia vào các hoạt động khoa học phục vụ cho luận án hay không ?

Ví dụ :

- Chương trình tạo điều kiện cho nghiên cứu sinh tham gia vào các **hội thảo khoa học, hội nghị cấp quốc gia, khu vực, quốc tế** như thế nào?
- Chương trình tạo điều kiện như thế nào cho nghiên cứu sinh **thực hiện các đợt nghiên cứu** ở các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu khác ?
- Chương trình giúp nghiên cứu sinh **thiết lập quan hệ** với các nhà nghiên cứu khác trong và ngoài nước như thế nào?

**C.3.3** Chính sách công bố kết quả nghiên cứu khoa học của chương trình được quy định như thế nào ?

Ví dụ :

- Chương trình có **quy định** bắt buộc nghiên cứu sinh phải có **bài báo khoa học** trong quá trình thực hiện luận án hay không ?
- Chương trình có các nội dung đào tạo về **quy chế hành nghề** hay không (quy định trích dẫn, không sao chép...)?
- **Tiêu chuẩn xếp hạng (trong nước, khu vực, quốc tế)** của các báo/tạp chí được đưa vào chương trình đào tạo như thế nào và cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tạo điều kiện như thế nào cho nghiên cứu sinh đăng bài **trên mạng** ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>10</sup> : 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 và cách tân cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

## Chỉ số đánh giá

- Số lượng giáo viên hướng dẫn tiềm năng
- Tỷ suất giữa số nghiên cứu sinh/giáo viên hướng dẫn
- Số lượng nhân sự thường xuyên (bao gồm nhân sự hành chính) trong các đơn vị nghiên cứu
- Số buổi chuyên đề dành cho phát triển kỹ năng bổ sung, kỹ năng nghiên cứu, kỹ năng nghề nghiệp (phương pháp luận, chuyên đề viết báo khoa học, sử dụng các nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật trực tuyến, ngoại ngữ...)
- Số bài báo và công trình khoa học được công bố hàng năm / đơn vị nghiên cứu
- Số bài báo và công trình khoa học được công bố / một nghiên cứu sinh trong suốt thời gian thực hiện luận án
- Số lượng thực tập nghiên cứu sinh đã thực hiện

---

10. 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá

## Hợp phần D: quản lý nghiên cứu sinh và hỗ trợ hội nhập nghề nghiệp cho tiến sỹ

Việc đo lường được tiềm năng đầu vào của chương trình phải dựa trên các dữ liệu, các kết quả điều tra do chương trình đào tạo tiến sỹ hoặc cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thực hiện. Các chương trình hợp tác thường có các quy định hoạt động riêng, nhất là về công tác tuyển sinh, quản lý nghiên cứu sinh, hỗ trợ hội nhập nghề nghiệp...

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

Chính sách tuyển sinh, đối tượng tuyển sinh, chất lượng hướng dẫn, tiềm năng giáo viên hướng dẫn, đánh giá kiến thức, chính sách tiếp đón, hướng nghiệp, hội nhập nghề nghiệp, theo dõi quá trình nghề nghiệp, nhu cầu thị trường lao động, điều tra, mạng lưới cựu nghiên cứu sinh.

### Tài liệu tham chiếu

- Văn bản pháp luật và pháp quy
- Văn bản pháp luật và pháp quy về bậc tiến sỹ
- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (nhiệm vụ, hợp phần, hoạt động...)
- Thông tin về chính sách đào tạo của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và chiến lược triển khai
- Thông tin về các tiêu chí tuyển sinh
- Thông tin về chính sách hướng dẫn nghiên cứu sinh trong quá trình làm luận văn
- Thông tin về chính sách hội nhập nghề nghiệp
- Báo cáo định kỳ về sự biến động của thị trường việc làm
- Báo cáo khảo sát nghề nghiệp hàng năm của tiến sỹ

### Tiểu hợp phần D

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

**D.1.1 Tiêu chí tuyển sinh** có phù hợp với mục tiêu đào tạo hay không ?

Ví dụ :

- **Ban tuyển sinh** tham gia vào quá trình đánh giá thí sinh như thế nào ?
- Quy trình tuyển sinh đảm bảo **chất lượng đầu vào** như thế nào ?
- Số lượng nghiên cứu sinh được tuyển có tính đến **nhu cầu của các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và thị trường việc làm** hay không ?

**D.1.2** Chính sách tuyển sinh có căn cứ trên **chính sách tiếp nhận và hỗ trợ** các đối tượng nghiên cứu sinh khác nhau (quốc tịch, giới tính, làm nghiên cứu sau thời gian đi làm...)?

Ví dụ :

- Chương trình có định hướng **mở rộng phạm vi tuyển sinh ra khu vực (ASEAN), và quốc tế** như thế nào ?
- **Việc tài trợ** cho nghiên cứu sinh được xem xét như thế nào ?
- Việc mở và duy trì chương trình đào tạo chịu sự chi phối về **chỉ tiêu tuyển nghiên cứu sinh** như thế nào ?

**D.1.3** Chính sách tuyển sinh có đảm bảo **chất lượng hướng dẫn** hay không ?

Ví dụ :

- Chương trình đào tạo có tính đến **nguồn giáo viên hướng dẫn** (số giáo viên hướng dẫn, quản lý đồng hướng dẫn, quản lý giáo viên hướng dẫn không phải của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu...) như thế nào ?
- Các quy định về hướng dẫn nghiên cứu sinh có ấn định **số lượng tối đa nghiên cứu sinh trên một giáo viên hướng dẫn** hay không ?
- Các quy định hướng dẫn nghiên cứu sinh có quy định về **thời gian tối đa thực hiện luận án** hay không?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>11</sup> : 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 và cách tân cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

## Tiểu hợp phần D.2: quản lý từng luận án tiến sĩ ở cấp độ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

**D.2.1 Kiến thức** mà nghiên cứu sinh **phải đạt được** có đáp ứng mục tiêu đề của chương trình không ?

Ví dụ :

- Các **kiến thức cần thiết** phải cung cấp cho nghiên cứu sinh được xác định như thế nào ?
- **Nội dung giảng dạy** đề xuất góp phần thế nào vào việc đạt được các kiến thức đó ?

11. 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá

- Các kiến thức cần thiết được xác định trên cơ sở các **tiêu chí học thuật** và mong đợi **của giới chuyên môn** hay không ?

**D.2.2** Chương trình quy định việc **đánh giá** kiến thức như thế nào ?

Ví dụ :

- Chương trình dự kiến việc **kiểm tra định kỳ** không, theo hình thức nào?
- Kiểm tra đánh giá giúp nghiên cứu sinh **tự đánh giá** kiến thức mình thu nhận được như thế nào ?
- Kiểm tra đánh giá giúp chương trình thấy được **khó khăn của nghiên cứu sinh** như thế nào ?

**D.2.3** Chương trình có quy định các điều kiện **công nhận** kiến thức cần đạt được trong quá trình thực hiện luận án hay không ?

Ví dụ :

- **Chương trình** xác định các tiêu chí **công nhận** các kiến thức phải đạt được cho nghiên cứu sinh như thế nào ?
- Được phép bảo vệ luận án **phụ thuộc** vào các điều kiện công nhận kiến thức như thế nào ?
- Việc công nhận kiến thức được cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **cấp chứng chỉ** không ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>12</sup> : 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 và cách tân cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

### Tiểu hợp phần D.3: theo dõi hội nhập nghề nghiệp và tiến sỹ sau khi bảo vệ

**D.3.1** Chương trình có **cơ chế** hỗ trợ việc chuẩn bị cho quá trình hội nhập nghề nghiệp của các nghiên cứu sinh hay không ?

Ví dụ :

- Cơ chế này hỗ trợ một cách có hiệu quả **dự án nghề nghiệp** của nghiên cứu sinh hay không ?

12. 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá



- Cơ chế này cung cấp thông tin một cách có hiệu quả về **mức độ có việc làm** và các **ngành nghề** có cơ hội việc làm cho nghiên cứu sinh như thế nào ?
- Các **đơn vị nghiên cứu** tham gia như thế nào vào cơ chế này ?

**D.3.2** Cơ chế hỗ trợ tạo điều kiện như thế nào cho việc **hội nhập nghề nghiệp** của các tiến sỹ ?

Ví dụ :

- Sự phối hợp với các **tác nhân kinh tế-xã hội** các góp phần như thế nào vào việc giải quyết vấn đề việc làm ?
- Các **cựu nghiên cứu sinh** và các **hiệp hội** tham gia như thế nào vào việc **thiết kế, theo dõi và đánh giá** chương trình đào tạo ?
- **Cựu nghiên cứu sinh** tham gia như thế nào vào quá trình **tim kiếm việc làm** ?

**D.3.3** **Điều tra** về xu hướng việc làm của tiến sỹ được tiến hành như thế nào ?

- cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có cơ chế/bộ phận cho phép theo dõi **quá trình làm việc** của các tiến sỹ sau khi bảo vệ không ?
- Cơ chế/bộ phận này có có giúp đưa ra giải pháp đáp ứng **đòi hỏi của thị trường lao động** hay không?
- **Kết quả điều tra** được **thông tin rộng** rãi không ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>13</sup> : 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 và cách tân cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

## Chỉ số đánh giá

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

- Số lượng thí sinh
- Số lượng thí sinh trúng tuyển
- Số lượng các thí sinh trúng danh vào năm thứ nhất, trong đó  
Số lượng thí sinh trúng tuyển / tổng số thí sinh  
Số lượng thí sinh ghi danh / tổng số thí sinh

13. 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá

Chất lượng cơ chế hỗ trợ nghiên cứu sinh : đánh giá theo từng khóa tuyển sinh sự biến động của :

- Số lượng thí sinh « nằm ngoài khu vực tuyển sinh thông thường »
- Số lượng thí sinh ghi danh năm thứ nhất nhận được hỗ trợ
- Số nghiên cứu sinh bỏ học / số nghiên cứu sinh năm thứ nhất

Chất lượng hướng dẫn nghiên cứu sinh : đánh giá theo từng năm sự biến động của :

- Số nghiên cứu sinh ghi danh vào năm thứ 2
- Số nghiên cứu sinh bỏ học trong năm thứ 2
  
- Số nghiên cứu sinh ghi danh vào năm thứ 3
- Số nghiên cứu sinh bỏ học trong năm thứ 3
  
- Số nghiên cứu sinh được cho phép ghi danh lại sau năm thứ 3
- Số nghiên cứu sinh bỏ học sau năm thứ 3

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

- Số tiến sỹ đã tìm được việc làm sau 12 hoặc 24 tháng sau khi bảo vệ luận án trong đó bao gồm số tiến sỹ đã tìm được việc làm phù hợp với chuyên môn
- Số tiến sỹ đã có việc làm từ trước, được thăng tiến nghề nghiệp sau khi có bằng tiến sỹ

## Hợp phần E: điều hành chương trình đào tạo tiến sỹ

Chương trình đào tạo tiến sỹ sẽ do một bộ phận (phòng/ban/khoa) chịu trách nhiệm quản lý, cán bộ làm việc trong bộ phận này được lựa chọn theo tính chất, vai trò của chương trình trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, quan hệ với các đơn vị nghiên cứu của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.

Các đối tác hàn lâm và không phải hàn lâm phải tham gia vào việc điều hành chương trình. Các đối tác không phải hàn lâm được lựa chọn dựa trên năng lực và trách nhiệm trong môi trường kinh tế-xã hội đáp ứng các mục tiêu và những đòi hỏi chuyên biệt của chương trình đào tạo tiến sỹ. Cũng cần phải xác định cụ thể các nguồn nhân lực và cơ sở vật chất mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có thể cung cấp, phục vụ cho việc điều hành quản lý chương trình.

Năng lực các thành viên ban điều hành cũng như cơ chế hoạt động của ban phải được quy định rõ ràng. Một chương trình đào tạo quốc tế đòi hỏi các quy định riêng trong hoạt động liên quan đến cơ chế theo dõi, đánh giá với sự tham gia của các đối tác, như việc tuyển nghiên cứu sinh, phí ghi danh, phương thức giảng dạy, trong bối cảnh văn hóa, kinh tế-xã hội cụ thể.

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

Điều hành, quy trình cải tiến chất lượng, tác nhân, cập nhật thông tin chiến lược, khoa học kỹ thuật, chính sách và kế hoạch truyền thông (nội bộ, bên ngoài), tính rõ ràng, tính nổi bật, tính hấp dẫn, phân bổ các nguồn.



Xem chú giải thuật ngữ

### Tài liệu tham chiếu

- Văn bản pháp luật và pháp quy
- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (nhiệm vụ, hợp phần, hoạt động...)
- Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực
- Kế hoạch truyền thông nội bộ và bên ngoài
- Danh sách các chỉ số đánh giá điều hành
- Danh sách nghiên cứu sinh / giảng viên / nhân viên hành chính nhận thông tin

### Tiểu hợp phần E

#### Tiểu hợp phần E.1 : điều hành quản lý chương trình và quy trình cải tiến chất lượng

**E.1.1** Việc tổ chức và vận hành chương trình có phù hợp với các mục tiêu đã đề ra hay không ?

Ví dụ :

- Thành phần ban điều hành có **đại diện các bên liên quan trực tiếp** tới trong chương trình, đại diện đối tác ngoài hàn lâm, đại diện các đơn vị nghiên cứu và đại diện nghiên cứu sinh hay không ?
- **Thể thức hoạt động** của ban điều hành (quyền hạn, số lượng cuộc họp, biên bản họp...) đảm bảo tính hiệu quả điều hành như thế nào ?
- **Việc thống nhất** trong nội bộ các bộ phận của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, với các đối tác hàn lâm và ngoài hàn lâm trong việc xây dựng, điều hành và quản lý tài chính của chương trình đảm bảo tính hiệu quả của việc điều hành như thế nào ?



Xem chú giải  
thuật ngữ

**E.1.2** Công tác điều hành đảm bảo việc chia sẻ **một cách có hiệu quả**, trong nội bộ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, thông tin liên quan việc triển khai thực tế các hoạt động của chương trình như thế nào ?

Ví dụ :

- cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có xây dựng **chính sách truyền thông** nội bộ về chương trình hay không ?
- Các **công cụ truyền thông** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có được sử dụng cho chương trình hay không ?
- **Tác động** của kế hoạch truyền thông nội bộ có được đánh giá không ?

**E.1.3** Công tác điều hành có cho phép **đánh giá** việc thực hiện các mục tiêu hướng tới và đo lường được và **cải tiến** chương trình hay không ?

Ví dụ :

- **quy trình cải tiến chất lượng** có áp dụng cho việc **thực hiện các mục tiêu** hướng tới và đo lường được không ?
- quy trình cải tiến chất lượng cho phép chỉ ra **điểm mạnh** và **điểm yếu** của các hoạt động thực hiện trong một giai đoạn đã xác định trước như thế nào ?
- quy trình cải tiến chất lượng tác động thế nào đến việc **cải tiến chất lượng** của chương trình đào tạo tiến sỹ ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>14</sup> : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
E.1.1		
E.1.2		
E.1.3		

14. 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá

\* 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 : điều hành chương trình và cập nhật thông tin

**E.2.1** Việc **cập nhật thông tin chiến lược** có tính đến yếu tố môi trường hàn lâm, xã hội-kinh tế tại địa phương, quốc gia, khu vực, quốc tế hay không ?

Ví dụ :

- Cập nhật thông tin chiến lược tính đến các **thách thức** trong nước, khu vực và quốc tế như thế nào ?
- **Hiệu quả** của việc cập nhật thông tin chiến lược tới công tác điều hành chương trình như thế nào ?
- **Tác động** của việc cập nhật thông tin tới mục tiêu đã đề ra của chương trình như thế nào ?

**E.2.2** Công tác điều hành quản lý chương trình dựa trên cơ chế **cập nhật thông tin** khoa học và kỹ thuật về các chuyên ngành chính được coi là ưu tiên như thế nào ?

Ví dụ :

- Chương trình có **triển khai** việc cập nhật thông tin này không ?
- Việc cập nhật thông tin có **hiệu quả** như thế nào trong công tác điều hành quản lý ?
- **Tác động** của việc cập nhật thông tin tới chương trình đào tạo tiến sỹ nói riêng ?

**E.2.3** **Kết quả** việc cập nhật thông tin được cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu sử dụng như thế nào ?

Ví dụ :

- Kết quả cập nhật thông tin được tính đến như thế nào trong việc xác định lại các mục tiêu của **chính sách đào tạo tiến sỹ** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- Kết quả cập nhật thông tin được tính như thế nào trong việc xác định lại các mục tiêu trong **chính sách nghiên cứu khoa học** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- Kết quả cập nhật thông tin giúp cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào trong việc **phân bổ các nguồn lực** cho chương trình ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>15</sup> : 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 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.3 : kế hoạch truyền thông bên ngoài

**E.3.1** Chương trình xây dựng **kế hoạch truyền thông** với bên ngoài như thế nào ?

Ví dụ :

- Chương trình được hỗ trợ như thế nào từ **kế hoạch truyền thông** ?
- Kế hoạch truyền thông có lựa chọn **phương tiện truyền thông** phù hợp với đối tượng hướng tới hay không ?
- **Tác động** của kế hoạch truyền thông có được đánh giá hay không ?

**E.3.2** **Kế hoạch truyền thông** tính đến **các giai đoạn chính của năm học** (tuyển sinh, khai giảng, các sự kiện được tổ chức trong chương trình và/hoặc của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, chương trình học bổng, bảo vệ luận án, trao bằng...) như thế nào ?

Ví dụ :

- Kế hoạch truyền thông được **ban điều hành xây dựng** như thế nào ?
- Kế hoạch truyền thông được **cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu hỗ trợ** như thế nào ?
- **Chính sách truyền thông ra bên ngoài** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có giúp nâng cao giá trị kế hoạch truyền thông riêng của chương trình hay không ?

**E.3.3** Kế hoạch truyền thông về chương trình có thực sự hiệu quả trong việc nâng cao tính **hiểu biết**, tính **nổi bật** và **tạo sự hấp dẫn** hơn cho chương trình hay không ?

Ví dụ :

- Công tác truyền thông đảm bảo **sự hiểu biết** về chương trình như thế nào ?
- Công tác truyền thông đảm bảo **tính nổi bật** của chương trình như thế nào ?
- Công tác truyền thông đảm bảo **sức hấp dẫn** của chương trình ra sao ?

---

15. 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>16</sup> : 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 và cách tân cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

## Chỉ số đánh giá

- Số cuộc họp/năm của ban điều hành / số buổi họp được tổ chức có sự tham gia của lãnh đạo cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
- Số lượng giáo viên của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tham gia công tác điều hành
- Số lượng giáo viên của các trường đối tác tham gia công tác điều hành
- Số đại diện từ các tổ chức và đối tác xã hội-kinh tế tham gia công tác điều hành
- Số đại diện cho nghiên cứu sinh tham gia công tác điều hành
- Số nhân sự hành chính trợ giúp công tác điều hành, quản lý
- Số các bản tin nội bộ được gửi đi
- Số lượng tra cứu mạng nội bộ (intranet) và về các chủ đề/mục
- Số cuộc họp được tổ chức cung cấp thông tin về chương trình
- Số người tham dự các cuộc họp cung cấp thông tin về chương trình

---

16. 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá

## Hợp phần F: nguồn lực huy động cho chương trình

Lập dự toán ngân sách cho chương trình sẽ giúp lên kế hoạch và hiện thực hóa các khoản thu và chi, cho phép chi trả cho các hoạt động trong khuôn khổ dự án, ngân sách dự tính phải tính đến các chi phí phụ trội liên quan tới yếu tố quốc tế của chương trình đào tạo. Việc lập dự toán ngân sách đảm bảo cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có khả năng cân đối và tự chủ tài chính cho chương trình sau khoảng thời gian từ hai đến ba năm.

Khả năng tự chủ tài chính được đảm bảo bằng cách huy động các nguồn nội lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu trong khả năng của mình, các nguồn tài chính từ các đối tác là các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu khác, các tổ chức, doanh nghiệp, và từ nguồn thu từ phí ghi danh.

Việc mở chương trình đào tạo cần dựa trên một chính sách về nguồn nhân lực là đội ngũ giảng viên-nghiên cứu viên, các nhà nghiên cứu và nhân sự hành chính của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu. Nhằm củng cố và làm chủ chương trình trong tương lai, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần có kế hoạch đào tạo các đơn vị nghiên cứu, theo từng giai đoạn : từ lúc mở chương trình, củng cố chương trình và tiếp quản chương trình.

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

Cơ sở vật chất, nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật khoa học, nguồn tài chính, số lượng nghiên cứu sinh, tính lâu dài, tính bền vững, phí ghi danh, vùng tuyển sinh, quỹ lương, chi phí hoạt động, đầu tư, quản lý nguồn nhân lực.

### Tài liệu tham chiếu

- Văn bản pháp luật và pháp quy
- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (nhiệm vụ, hợp phần, hoạt động...)
- Hướng dẫn quy trình cải tiến chất lượng
- Các báo cáo kết quả quy trình cải tiến chất lượng
- Các báo cáo thực hiện và quản lý tài chính
- Danh sách các chỉ số đánh giá chất lượng

### Tiểu hợp phần F

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

**F.1.1 Cơ sở vật chất** (phòng ốc, trang thiết bị phòng thí nghiệm) dành cho chương trình đáp ứng các yêu cầu của chương trình như thế nào ?

Ví dụ :



- Cơ sở vật chất được **cấp** cho chương trình như thế nào và có **phù hợp** với mục tiêu của chương trình hay không ?
- Việc **tiếp tục cung cấp** cơ sở vật chất này được dự tính như thế nào trong kế hoạch phát triển chương trình đào tạo ?
- Nghiên cứu sinh và thành viên các đơn vị nghiên cứu có được sử dụng **cơ sở vật chất khác** ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu không ?


**F.1.2 nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật khoa học** (tư liệu, tài liệu trực tuyến và quyền truy cập các tài liệu trực tuyến) đáp ứng mục tiêu của chương trình như thế nào ?

Ví dụ :

- Các nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật khoa học được **phân bổ** cho chương trình như thế nào, có **phù hợp** với mục tiêu của chương trình hay không?
- Việc **cập nhật tài liệu và nâng cấp công nghệ** truy cập các nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật khoa học này được dự tính như thế nào trong kế hoạch phát triển chương trình đào tạo ?
- Nghiên cứu sinh và thành viên các đơn vị nghiên cứu có thể tiếp cận và sử dụng các **nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật khoa học khác** ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu không ?

**F.1.3** Chương trình dựa trên chính sách quản lý tài chính có kiểm soát và **đa dạng hóa các nguồn tài chính** như thế nào ?

Ví dụ :

- Các định hướng trong kế hoạch chiến lược có được **tiếp cận dưới góc độ ngân sách có kiểm soát**  hay không : quỹ lương, phí hoạt động, đầu tư... ?
- Các **quyết định ngân sách** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có được đưa ra theo nguyên tắc chuẩn hóa và minh bạch để phục vụ cho việc xây dựng các lựa chọn chiến lược hay không ?
- Chương trình có xác định chính sách **đa dạng hóa các nguồn tài chính** trong mối quan hệ với các đối tác của mình hay không ?



Xem chú giải thuật ngữ

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>17</sup> : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
F.1.1		
F.1.2		
F.1.3		

17. 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá

\* 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 F.2 : số lượng nghiên cứu sinh



Chú ý giải thuật ngữ

**F.2.1 Biến động về số lượng nghiên cứu sinh** ảnh hưởng thế nào đến khả năng duy trì và tính bền vững của chương trình ?

Ví dụ :

- **Điều kiện** mở chương trình có dựa trên số lượng nghiên cứu sinh tối thiểu không ?
- **Điều kiện duy trì chương trình** dựa trên số lượng nghiên cứu sinh tối thiểu không ?
- Chính sách tuyển sinh có tính đến việc **phân tích sự đa dạng** về đối tượng tuyển sinh (quốc tịch, giới tính, đi học lại sau khi đã đi làm...) hay không ?

**F.2.2 Phí ghi danh hàng năm** được tính toán tăng trong những năm tiếp theo như thế nào?

Ví dụ :

- Việc ấn định mức phí ghi danh hàng năm có đảm bảo **khả năng duy trì** chương trình như thế nào ?
- Ban điều hành tham gia thế nào vào việc **ấn định** và **điều chỉnh** mức phí ghi danh ?
- Chương trình có chính sách **giảm hoặc miễn** phí ghi danh không, nếu có dựa tiêu chí nào ?

**F.2.3** Trong **chính sách tuyển sinh**, chương trình xác định các khu vực **tuyển sinh mới** như thế nào ?

Ví dụ :

- Các **cuộc điều tra** về tiềm năng tuyển sinh có được thực hiện hay không ?
- Kết quả điều tra có giúp xác định các **vùng tuyển sinh mới** hay không ?
- **Chiến lược tuyển sinh** có dựa trên các kết quả điều tra không ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>18</sup> : 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 và cách tân cần làm trong bản kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo và nghiên cứu.

18. 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá

## Tiểu hợp phần F.3: quản lý và củng cố nguồn nhân lực

**F.3.1** Chương trình dựa trên việc **đánh giá hiện trạng và nhu cầu** để đạt được các mục tiêu đã đề ra liên quan đến việc quản lý nguồn nhân lực của mình như thế nào ?



Ví dụ :

- Ban điều hành có thực hiện phân tích các **nhu cầu về nguồn nhân lực** để đạt được các mục tiêu đề ra hay không ?
- Việc **xác định các vị trí và cách thức tuyển dụng** có tính đến kết quả phân tích này không ?
- Chính sách quản lý nguồn nhân lực có tính đến các yêu cầu **đa dạng về năng lực** và mở rộng **phạm vi tuyển dụng** để phù hợp với sự phát triển của chương trình hay không ?

**F.3.2** Việc **củng cố nguồn nhân lực** có được thực hiện dựa trên chính sách đào tạo các loại hình nhân sự khác nhau hay không ?

Ví dụ :

- Chính sách đào tạo nhân sự đảm bảo **củng cố khả năng và năng lực** như thế nào ?
- Chính sách đào tạo nhân sự có lồng ghép **yêu cầu nắm bắt quy trình cải tiến chất lượng** hay không ?
- Chính sách đào tạo nhân sự có dự trù kế hoạch **chuyển giao kinh nghiệm trong quản lý dự án** hay không ?

**F.3.3** cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có xây dựng và triển khai **chính sách về phát triển**  **ngành nghiệp** và **quản lý quá trình**  **ngành nghiệp** cho toàn thể nhân viên hay không ?



Xem chú giải thuật ngữ

Ví dụ :

- Việc **quản lý nhân sự** có tính đến kế hoạch phát triển **các khả năng và năng lực** đã có hay không ?
- Công tác **phát triển ngành nghiệp** và **quản lý quá trình ngành nghiệp** có phục vụ cho các định hướng phát triển của chương trình hay không ?
- cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có **quan tâm** đến các nhu cầu đào tạo trong chính sách quản lý nguồn nhân lực của mình hay không ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>19</sup> : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
F.2.1		
F.2.2		
F.2.3		

19. 1 – Quá kém ; 2 – Kém ; 3 – Trung bình ; 4 – Khá ; 5 – Rất khá

\* 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.

## Các chỉ số đánh giá

### Nguồn nhân sự dành cho chương trình

- Số nghiên cứu sinh / số giáo viên hướng dẫn
- Số giáo viên hướng dẫn được huy động
- Tỷ lệ giữa nhân sự được tuyển dụng/nhân sự dự kiến tuyển dụng
- Số chương trình đào tạo nhân sự thực hiện hàng năm / số chương trình đào tạo dự kiến
- Số lượng điều tra về tuyển dụng
- Số lượng nghiên cứu sinh / số nhân sự hành chính và phụ trợ

### Cơ sở vật chất dành cho chương trình

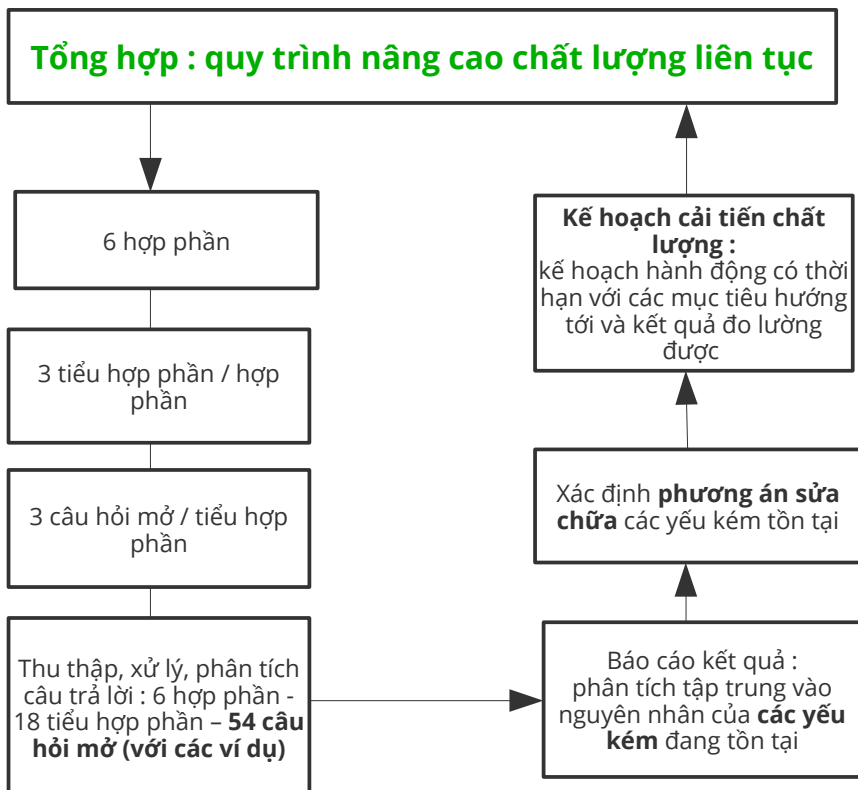
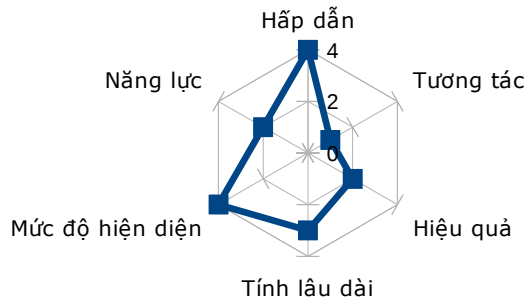
- Số m<sup>2</sup> dành cho chương trình (diện tích các phòng học, phòng thí nghiệm, không gian học tập, thư viện)

### Nguồn tài chính dành cho chương trình

- Ngân sách quỹ lương
- Ngân sách hoạt động của chương trình  
trong đó bao gồm ngân sách dành cho kế hoạch truyền thông
- Ngân sách đầu tư  
trong đó có cả nguồn tài chính bên ngoài
- Tỷ lệ giữa nguồn thu từ phí ghi danh / chi phí hoạt động

# Công cụ phân tích

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** : tính tương tác / tính hấp dẫn / mức độ hiện diện / hiệu quả / năng lực / lâu dài.



## Tính tương tác

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

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

**B.1.1** Chương trình đào tạo tiến sỹ của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tính đến **các chương trình đào tạo đã có** tại địa phương, quốc gia, và có thể là trong khu vực (ASEAN...) như thế nào ?

**B.1.2** Chương trình đào tạo tiến sỹ mới này được **lồng ghép** như thế nào vào các chương trình đào tạo tiến sỹ đã có của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?

**B.1.3** **Các đơn vị nghiên cứu** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tham gia như thế nào vào chương trình đào tạo tiến sỹ này ?

**B.2.1** Chương trình đào tạo tiến sỹ đáp ứng **nhu cầu của thị trường lao động** và **nhu cầu nghiên cứu khoa học** của các nước trong khu vực như thế nào ?

**B.2.2** Chương trình đào tạo tiến sỹ dành ưu tiên như thế nào cho mục tiêu **hội nhập nghề nghiệp** của nghiên cứu sinh ?

**B.2.3** Công cụ phân tích **biến động nhu cầu của thị trường lao động và nhu cầu về nghiên cứu của các nước trong khu vực** được sử dụng như thế nào trong việc xây dựng và điều chỉnh chương trình đào tạo tiến sỹ ?

**A.3.1** **Chính sách đối tác** giúp cho việc triển khai kế hoạch phát triển và chương trình đào tạo tiến sỹ như thế nào ?

**A.3.2** Công tác điều hành chính sách đối tác dựa trên các dự án với các **mục tiêu hướng tới và có thể đo lường** như thế nào ?

**A.3.3** **Sự đóng góp** của **các đối tác** vào chương trình đào tạo tiến sỹ được xác định rõ không ?

## Tính hấp dẫn

Thuật ngữ tính hấp dẫn được hiểu là khả năng của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và khoa mở chương trình đào tạo tiến sỹ đã làm để chất lượng hoạt động đào tạo 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 sức hấp dẫn trong lĩnh vực của mình.

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

**C.1.1** Chương trình đào tạo tiến sỹ được xây dựng trên cơ sở giúp nghiên cứu sinh lĩnh hội **phương pháp nghiên cứu** và **theo dõi sự tiến triển** trong nghiên cứu như thế nào ?

**C.1.2** Chương trình có giúp nghiên cứu sinh phát triển được các kỹ năng **bổ sung, kỹ năng nghề nghiệp và tiên chuyên môn** hay không ?

**C.1.3** Việc đưa **công nghệ thông tin** vào chương trình đào tạo như thế nào ?

**C.2.1** Chương trình đảm bảo các điều kiện cho việc **hướng dẫn riêng, chất lượng** cho từng nghiên cứu sinh tới khi bảo vệ luận án như thế nào ?

**C.2.2** Việc theo dõi, quản lý chương trình đào tạo tiến sỹ dựa vào **nguồn nhân lực có chuyên môn** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?

**C.2.3** Luận án tiến sỹ **đồng hướng dẫn , đồng cấp bằng, luận án theo nhu cầu doanh nghiệp** được tổ chức như thế nào ?

**D.1.1** **Tiêu chí tuyển sinh** có phù hợp với mục tiêu đào tạo hay không ?

**D.1.2** Chính sách tuyển sinh có căn cứ trên **chính sách tiếp nhận và hỗ trợ** các đối tượng nghiên cứu sinh khác nhau (quốc tịch, giới tính, làm nghiên cứu sau thời gian đi làm...) ?

**D.1.3** Chính sách tuyển sinh có đảm bảo **chất lượng hướng dẫn** hay không ?

## Năng lực

Là tiêu chí đánh giá chất lượng cho phép tiến hành tự đánh giá, năng lực tổ chức đào tạo tiến sỹ phụ thuộc vào việc lựa chọn các phương tiện phù hợp để đảm bảo hoạt động đào tạo này. 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 dự án (đối tác bên ngoài, chính sách thông tin liên lạc, ...). Việc đánh giá năng lực tổ chức chương trình đào tạo tiến sỹ phải tiến hành một cách thực tế, không thể tuyệt đối nhưng phải trong mối quan hệ so sánh với các chương trình trước đó.

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

**E.1.1** Việc **tổ chức** và **vận hành** chương trình có phù hợp với các mục tiêu đã đề ra hay không ?

**E.1.2** Công tác điều hành đảm bảo việc chia sẻ **một cách có hiệu quả**, trong nội bộ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, thông tin liên quan việc triển khai thực tế các hoạt động của chương trình như thế nào ?

**E.1.3** Công tác điều hành có cho phép **đánh giá** việc thực hiện các mục tiêu hướng tới và đo lường được và **cải tiến** chương trình hay không ?

**F.1.1** **Cơ sở vật chất** (phòng ốc, trang thiết bị phòng thí nghiệm) dành cho chương trình đáp ứng các yêu cầu của chương trình như thế nào ?

**F.1.2** **nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật khoa học** (tư liệu, tài liệu trực tuyến và quyền truy cập các tài liệu trực tuyến) đáp ứng mục tiêu của chương trình như thế nào ?

**F.1.3** Chương trình dựa trên chính sách quản lý tài chính có kiểm soát và **đa dạng hóa các nguồn tài chính** như thế nào ?

**F.3.1** Chương trình dựa trên việc **đánh giá hiện trạng và nhu cầu** để đạt được các mục tiêu đã đề ra liên quan đến việc quản lý nguồn nhân lực của mình như thế nào ?

**F.3.2** **Việc củng cố nguồn nhân lực** có được thực hiện dựa trên chính sách đào tạo các loại hình nhân sự khác nhau hay không ?

**F.3.3** cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có xây dựng và triển khai **chính sách về phát triển nghề nghiệp** và **quản lý quá trình nghề nghiệp** cho toàn thể nhân viên hay không ?



## Hiệu quả

Thước đo hiệu quả được sử dụng nhằm đánh giá các điều kiện thực hiện các hoạt động đào tạo tiến sỹ, huy động các tác nhân khác nhau, chất lượng phương pháp luận giảng dạy, tuân thủ thời gian và các quy định ...Việc đánh giá sẽ giúp loại bỏ các nguyên nhân gây trục trặc có thể xuất hiện trong khuôn khổ các hoạt động đào tạo tiến sỹ.

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

**D.2.1 Kiến thức** mà nghiên cứu sinh **phải đạt được** có đáp ứng mục tiêu đề của chương trình không ?

**D.2.2** Chương trình quy định việc **đánh giá** kiến thức như thế nào ?

**D.2.3** Chương trình có quy định các điều kiện **công nhận** kiến thức cần đạt được trong quá trình thực hiện luận án hay không ?

**D.3.1** Chương trình có **cơ chế** hỗ trợ việc chuẩn bị cho quá trình hội nhập nghề nghiệp của các nghiên cứu sinh hay không ?

**D.3.2** Cơ chế hỗ trợ tạo điều kiện như thế nào cho việc **hội nhập nghề nghiệp** của các tiến sỹ ?

**D.3.3 Điều tra** về xu hướng việc làm của tiến sỹ được tiến hành như thế nào ?

**C.3.1** Chương trình đào tạo tiến sỹ giúp nghiên cứu sinh **hội nhập** cộng đồng khoa học như thế nào ?

**C.3.2** Chương trình có dự kiến cấp **học bổng** hỗ trợ cho nghiên cứu sinh tham gia vào các hoạt động khoa học phục vụ cho luận án hay không ?

**C.3.3 Chính sách công bố kết quả nghiên cứu khoa học** của chương trình được quy định như thế nào ?

## Mức độ hiện diện

Mức độ hiện diện là một yêu cầu đối với cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, đồng thời là một quyền đối với các chủ thể (nhân sự, đối tác, thí sinh là sinh viên nam và sinh viên nữ, mạng lưới cựu nghiên cứu sinh). Mức độ hiện diện khác với thông tin ở chỗ nó không che giấu bất cứ khía cạnh nào có thể thu hút sự quan tâm của các chủ thể. Mức độ hiện diện khác với quảng cáo ở chỗ sự chân thành là một yêu cầu mà một khi không tuân thủ, cho dù ở mức độ hạn chế, cũng có thể làm mất độ tin cậy của toàn thông điệp.

<b>A.2.1</b>	<b>A.2.2</b>	<b>A.2.3</b>
<b>B.3.1</b>	<b>B.3.2</b>	<b>B.3.3</b>
<b>E.3.1</b>	<b>E.3.2</b>	<b>E.3.3</b>

**A.2.1** Chương trình đào tạo tiến sỹ được lồng ghép như thế nào vào **chương trình đào tạo tổng thể** của kế hoạch phát triển ?

**A.2.2** Chương trình đào tạo tiến sỹ này được thông tin **rõ ràng** như thế nào trong **hệ thống thông tin** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (cấp độ đào tạo, ngành đào tạo...)?

**A.2.3** **Kế hoạch truyền thông và quảng bá** có phù hợp với các mục tiêu của kế hoạch phát triển không ?

**B.3.1** **Chính sách ngôn ngữ trong giảng dạy, nghiên cứu và báo cáo khoa học** được cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xây dựng như thế nào ?

**B.3.2** cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có đủ **phương tiện và điều kiện để** đáp ứng chính sách ngôn ngữ đã lựa chọn hay không ?

**B.3.3** **Chính sách ngôn ngữ** đóng góp thế nào vào việc tăng **tính hấp dẫn** cho chương trình đào tạo tiến sỹ ?

**E.3.1** Chương trình xây dựng **kế hoạch truyền thông** với bên ngoài như thế nào ?

**E.3.2** **Kế hoạch truyền thông** tính đến **các giai đoạn chính của năm học** (tuyển sinh, khai giảng, các sự kiện được tổ chức trong chương trình và/hoặc của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, chương trình học bổng, bảo vệ luận án, trao bằng...) như thế nào ?

**E.3.3** Kế hoạch truyền thông về chương trình có thực sự hiệu quả trong việc nâng cao tính **hiểu biết**, tính **nổi bật** và **tạo sự hấp dẫn** hơn cho chương trình hay không ?

## Tính lâu dài

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

<b>A.1.1</b>	<b>A.1.2</b>	<b>A.1.3</b>
<b>E.2.1</b>	<b>E.2.2</b>	<b>E.3.3</b>
<b>F.2.1</b>	<b>F.2.2</b>	<b>F.2.3</b>

**A.1.1** Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thể hiện **tầm nhìn tương lai** phục vụ cho mục tiêu giải quyết các thách thức đặt ra trong một môi trường luôn biến động như thế nào ?

**A.1.2** Kế hoạch phát triển cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xác định các **mục tiêu hướng tới** và **có thể đo lường**, trong **ngắn, trung** và **dài hạn** liên quan đến **chương trình đào tạo tiến sỹ** hiện có như thế nào ?

**A.1.3** Việc triển khai các **lựa chọn chiến lược** trong kế hoạch phát triển có tính đến công tác **điều hành** và **quản lý** chương trình **đào tạo tiến sỹ** ?

**E.2.1** Việc **cập nhật thông tin chiến lược** có tính đến yếu tố môi trường hàn lâm, xã hội-kinh tế tại địa phương, quốc gia, khu vực, quốc tế hay không ?

**E.2.2** Công tác điều hành quản lý chương trình dựa trên cơ chế **cập nhật thông tin** khoa học và kỹ thuật về các chuyên ngành chính được coi là ưu tiên như thế nào ?

**E.2.3** **Kết quả** việc cập nhật thông tin được cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu sử dụng như thế nào ?

**F.2.1** **Biến động về số lượng nghiên cứu sinh** ảnh hưởng thế nào đến khả năng duy trì và tính bền vững của chương trình ?

**F.2.2** **Phí ghi danh hàng năm** được tính toán tăng trong những năm tiếp theo như thế nào ?

**F.2.3** Trong **chính sách tuyển sinh**, chương trình xác định các khu vực **tuyển sinh mới** như thế nào ?

# Kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo tiến sĩ và công cụ điều hành

**Tự đánh giá** các hoạt động đào tạo tiến sĩ triển khai trong giai đoạn trước cho phép xác định các nguyên nhân gây **trục trặc** trong hoạt động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và trong cơ cấu tổ chức phòng ban phụ trách đào tạo tiến sĩ. Giai đoạn này cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xây dựng và triển khai các **biện pháp sửa đổi có tính đổi mới** trong khuôn khổ một hoặc nhiều kế hoạch cải thiện hoạt động đào tạo tiến sĩ 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 và phòng ban phụ trách đào tạo tiến sĩ 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 của dự án.

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

Câu hỏi 22. 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 ?

Câu hỏi 23. Việc triển khai các **biện pháp khắc phục có tính đổi mới** trong khuôn khổ kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo tiến sĩ của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và phòng ban phụ trách chương trình đào tạo tiến sĩ 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 và đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sĩ có một danh sách các biện pháp khắc phục có tính đổi mới để triển khai trong khuôn khổ kế hoạch cải thiện của mình. Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sĩ 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 có tính đổi mới để triển khai nhất và có thể mang lại kết quả nhanh nhất. Chiến lược này giúp phụ trách chương trình đào tạo tiến sĩ có thể bắt đầu dễ dàng hơn 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 trường đại học/ viện nghiên cứu và phòng ban phụ trách đào tạo tiến sỹ.

## Triển khai các biện pháp khắc phục có tính 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 trường 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 đo lường **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 :

Câu hỏi 24. **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 ?

Câu hỏi 25. **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

## **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.

## **Ban điều hành**

Ban điều hành hoạt động trong khuôn khổ của từng đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ. Thành phần ban điều hành (trưởng dự án, đại diện của các phòng ban liên quan, 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 (họp định kỳ, việc hợp tác giữa cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và đối tác bên ngoài...) phải đảm bảo tính hiệu quả của công tác điều hành.

## **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 khoa học và kỹ thuật**

Cập nhật thông tin khoa học và kỹ thuật được áp dụng cho đào tạo tiến sỹ được thực hiện theo hai hướng. Thứ nhất, cập nhật thông tin phải theo sát sự phát triển của chuyên ngành là chủ đề của đề tài nghiên cứu (tài liệu, báo cáo, bài báo khoa học, trao đổi...). Thứ hai, việc cập nhật này cần đưa ra các thông tin liên quan đến cơ hội nghiên cứu (ví dụ danh sách các lời mời nghiên cứu hiện có).

## **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 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.

## **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 đối tác**

Chính sách đối tác là việc kết hợp với các đối tác (đối tác học thuật, đối tác kinh tế xã hội, cơ quan nhà nước và doanh nghiệp) trong quá trình xây dựng, định hướng và giám sát chương trình đào tạo tiến sỹ, và đề xuất tất cả các hình thức hợp tác mà các đối tác có thể tham gia.

## **Chính sách ngôn ngữ giảng dạy, nghiên cứu và báo cáo khoa học**

Các ngôn ngữ giảng dạy, nghiên cứu và báo cáo khoa học là những ngôn ngữ được sử dụng trong một chương trình đào tạo tiến sỹ. Điều này khác với những chương trình đào tạo trong đó ngôn ngữ là nội dung chứ không phải công cụ đào tạo. Thường toàn bộ một chương trình đào tạo sử dụng một ngôn ngữ được lựa chọn, bao gồm cả soạn thảo và công bố các kết quả nghiên cứu.

## **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.

## **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.

## **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.

## **Công tác điều hành**

Thuật ngữ này được áp dụng chủ yếu cho ban lãnh đạo, cho công tác quản lý và điều hành một đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sĩ.

## **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), là cơ quan chủ quản của các chương trình đào tạo tiến sĩ.

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

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

## **Đánh giá mang tính quá trình**

Đánh giá mang tính quá trình không giới hạn ở việc đo lường các kiến thức và kỹ năng của nghiên cứu sinh, cũng như không giới hạn ở việc cho điểm, ở việc cung cấp cho nghiên cứu sinh một số thông tin về các điểm yếu của mình so với mức yêu cầu cần đạt được. Việc đánh giá đào tạo này cung cấp cho nghiên cứu sinh nhiều lời khuyên về các cách thức nâng cao chất lượng công việc của mình.

## **Đơn vị phụ trách chương trình**

Đơn vị phụ trách chương trình là đơn vị nằm trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu chịu trách nhiệm quản lý một chương trình đào tạo : khoa, bộ môn...

## **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 tác**

Các đối tác được mời tham gia vào các chương trình đào tạo tiến sỹ có thể rất đa dạng và sự đóng góp của họ cũng rất khác nhau. Các đối tác kinh tế xã hội và nghề nghiệp là các doanh nghiệp, hiệp hội, các quỹ, nghiệp đoàn, phương tiện thông tin đại chúng, các tổ chức phi chính phủ... Các đối tác thuộc khối hành chính công không chỉ là nhà nước, chính quyền địa phương, các cơ quan nhà nước, các cơ quan hành chính, mà còn bao gồm các tổ chức quốc tế lớn. Các đối tác hàn lâm (cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu) là đối tác ưu tiên trong tầm nhìn hướng dẫn 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 tiến sỹ. 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 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 và đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ 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 của chương trình đào tạo tiến sỹ, 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 trường hợp đồng hướng dẫn, người thực hiện luận án sẽ bảo vệ luận án của mình tại Trường đại học nơi người đó đăng ký và sẽ nhận được bằng tiến sỹ của trường này. Trong trường hợp đồng cấp bằng, một thỏa thuận giữa hai (hay nhiều hơn) trường đại học

đối tác sẽ được ký, người thực hiện luận án sẽ bảo vệ luận án của mình tại một trong những trường này và sẽ nhận được bằng tiến sỹ của mỗi trường đại học đối tác tham gia vào thỏa thuận.

### **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.

### **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 tiến sỹ.

### **Hiệu năng**

Hiệu năng cho phép đánh giá mức độ chương trình đào tạo tiến sỹ đã hoặc đang đạt mục tiêu đề ra như thế nào. Việc đánh giá này giúp cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu loại bỏ các rào cản cũng như những sai lầm đã gây trở ngại đến các hoạt động đào tạo tiến sỹ.

### **Hiệu quả**

Việc xác định tính hiệu quả nhằm đánh giá các điều kiện thực hiện các hoạt động của chương trình đào tạo tiến sỹ, 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 xuất hiện trong quá trình triển khai các hoạt động đào tạo tiến sỹ.

### **Hiệu suất**

Việc đánh giá hiệu suất nhằm đánh giá mức độ sử dụng tối ưu các phương tiện như con người, cơ sở vật chất, tài chính dành cho chương trình đào tạo tiến sỹ, các phương tiện này có khả năng cho phép đạt được kết quả tốt hơn, nhanh hơn, đầy đủ hơn, trọn vẹn hơn so với dự kiến ban đầu không ... Việc đánh giá này sẽ góp phần đưa ra những khuyến nghị nhằm cải thiện các hoạt động của chương trình đào tạo tiến sỹ tùy theo các phương tiện có sẵn.

### **Học thuật**

Tính từ học thuật được dùng để nói về sức hấp dẫn và uy tín của các cơ sở đào tạo và nghiên cứu. Tính từ này thể hiện đặc điểm của môi trường 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 khác với môi trường 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/nghiên cứu sinh**

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

### **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 ; và các giai đoạn thực hiện phải tuân thủ để đạt được các kết quả mong đợi.

### **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 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.

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

Môi trường xã hội, kinh tế, văn hóa, nghề nghiệp tạo nên yếu tố cơ bản cho phép đánh giá sự tương tác giữa một cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu với xã hội và môi trường phi hàn lâm. Sự tương tác này phụ thuộc vào bản chất cũng như mục đích của các hoạt động của chương trình đào tạo tiến sỹ mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu triển khai. Các loại hình chủ yếu liên quan đến sự tương tác này gồm : sản phẩm đầu ra của các dự án nghiên cứu tiến sỹ phục vụ cho đối tác phi hàn lâm như các doanh nghiệp, các đơn vị hành chính địa phương (báo cáo nghiên cứu, bằng phát minh sáng chế, giấy phép, các bài báo công bố trong các tạp chí chuyên ngành...); cam kết của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu trong mối quan hệ với các đối tác (cơ quan văn hóa, các nhóm công nghiệp, các tổ chức quốc tế, vv.) ; tác động của các hoạt động đào tạo tiến sỹ đến môi

trường kinh tế, xã hội, vv.

### **Mức độ hiện diện**

Mức độ hiện diện là một yêu cầu đối với cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu/đơn vị, đồng thời là một quyền đối với các chủ thể (nhân sự, đối tác, thí sinh là sinh viên nam và sinh viên nữ, mạng lưới cựu nghiên cứu sinh\*). Mức độ hiện diện khác với thông tin ở chỗ nó không che giấu bất cứ khía cạnh nào có thể thu hút sự quan tâm của các chủ thể. Mức độ hiện diện khác với quảng cáo ở chỗ sự chân thành là một yêu cầu mà một khi không tuân thủ, cho dù ở mức độ hạn chế, cũng có thể làm mất độ tin cậy của toàn thông điệp.

### **Năng lực**

Là một tiêu chí đánh giá chất lượng để tiến hành công tác tự đánh giá, năng lực của một chương trình đào tạo tiến sỹ phụ thuộc vào việc sử dụng một cách có hiệu quả những phương tiện sẵn có để thực hiện các hoạt động. Năng lực này phải được đánh giá trên phương diện tài chính (chi phí cho các hoạt động), nhân lực (số lượng và trình độ của cán bộ nhân viên), cơ sở vật chất (các phương tiện có thể sử dụng) và mối quan hệ với các yếu tố bên ngoài, có thể tác động tới hoạt động của chương trình (đối tác bên ngoài, chính sách truyền thông...). Việc đánh giá khả năng của một chương trình đào tạo phải được thực hiện một cách thực tế, không chung chung mà phải đối chiếu với các chương trình khác.

### **Nâng cao năng lực cán bộ nhân viên**

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và đơn vị phụ trách chương trình tiến sỹ 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 của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu**

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 tài liệu khoa học số hóa**

Nguồn tài liệu khoa học số hóa là việc truy cập vào các cơ sở dữ liệu; truy cập vào các tạp chí và sách trên internet, các phương tiện tin học, gia nhập mạng lưới các nghiên cứu viên...). các nguồn tài liệu đáng tin cậy, được đảm bảo an toàn và tốc độ đường truyền thông tin tạo nên yếu tố quan trọng cho sự thành công của công trình nghiên cứu.

### **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,...)

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

Mỗi chương trình đào tạo tiến sỹ đều phải dựa trên nguồn lực về cơ sở vật chất (văn phòng phẩm, thiết bị công nghệ thông tin, ...) và tài chính (lương, phụ cấp, phí đi lại, trang thiết bị mới, ấn phẩm,...) được xác định cụ thể và huy động được.

### **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 chương trình đào tạo tiến sỹ 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 theo ngân sách**

Phương pháp tiếp cận theo ngân sách, trong khuôn khổ quy trình cải tiến chất lượng tác động đến việc lập kế hoạch chiến lược của tổ chức, cần tính đến các yếu tố tài chính gắn với mỗi hành động đào tạo tiến sỹ một cách cụ thể : các khoản thu chi có thể dự tính và cân đối tài chính cần đạt được. Ngoại trừ các trường hợp thâm hụt ngân sách quá mức không chấp nhận được hoặc các mức giá quá cao, đánh giá tài chính cần mang tính thực tế.

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

Phương pháp được áp dụng trong tài liệu này cho việc lập trình cho khoảng thời gian bốn năm của văn phòng Châu Á-Thái Bình Dương. Phương pháp tiếp cận theo dự án đòi hỏi các dự án về đào tạo tiến sỹ không giới hạn ở một dạng thức hợp tác với một vài mục tiêu chung. Cần ưu tiên phối hợp các hành động cụ thể.

### **Quản lý quá trình nghề nghiệp**

Thuật ngữ này liên quan đến nhân sự của các tổ chức tham gia vào các hoạt động đào tạo tiến sỹ nhằm lập chương trình cho sự phát triển về nghề nghiệp của nhân sự này, đặc biệt liên quan đến quá trình chuyển từ một vị trí làm việc này sang một vị trí làm việc khác, cũng như triển vọng thăng tiến, mà không bỏ qua các tiêu chí về phân bổ thưởng có thể có. Sự lập chương trình này phải tính đến những nỗ lực huy động trong phạm vi chính sách phát triển nghề nghiệp.

### **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.

### **Tính hấp dẫn**

Là một tiêu chí về đảm bảo chất lượng cho phép tự đánh giá một chương trình đào tạo tiến sỹ, tính hấp dẫn có nghĩa là cơ sở đào tạo và đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ có khả năng làm cho cộng đồng học thuật, phi học thuật công nhận chất lượng các hoạt động đào tạo tiến sỹ của mình (huy động đối tác, quản lý nguồn nhân lực, phương tiện và năng lực trong đào tạo và nghiên cứu, tổ chức đào tạo v.v...), để trở thành một trung tâm có sức hấp dẫn cao trong lĩnh vực của mình.

### **Tác động**

Thuật ngữ này thường được dùng trong 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 một ảnh hưởng (tích cực hoặc tiêu cực), kết quả của những hoạt động đào tạo tiến sỹ về một phương diện nào đó của thực tiễn.

### **Thành tích/kết quả**

Thuật ngữ này chỉ mức độ các hoạt động giảng dạy và chuyên môn của một đơn vị. Thành tích/kết quả của một đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ có thể được đánh giá trên cả hai phương diện định lượng và định tính.

### **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.

### **Truyền thông nội bộ**

Truyền thông nội bộ dựa trên nhiều phương tiện khác nhau (họp, chuyên san, mạng nội bộ, dựa vào các tổ chức chính quyền, đoàn thể, hiệp hội tại cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu...) để làm sao thông tin đến được toàn thể cán bộ nhân viên và sinh viên giúp họ hiểu rõ mục tiêu của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đang theo đuổi, những hướng đi, phương tiện cần huy động và trông đợi từ mỗi người.

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

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



## **Tính lâu dài [của chương trình đào tạo]**

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

## **Tính rõ ràng**

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

## **Tính tương tác**

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

## **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.

## **Tối ưu hóa các nguồn lực**

Nằm trong mối tương quan với hiệu năng, việc tối ưu hóa các nguồn lực là việc, không tính đến các nguồn bổ sung, thúc đẩy chương trình đào tạo tiến sỹ đạt được kết quả cao hơn dự kiến.

## **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.

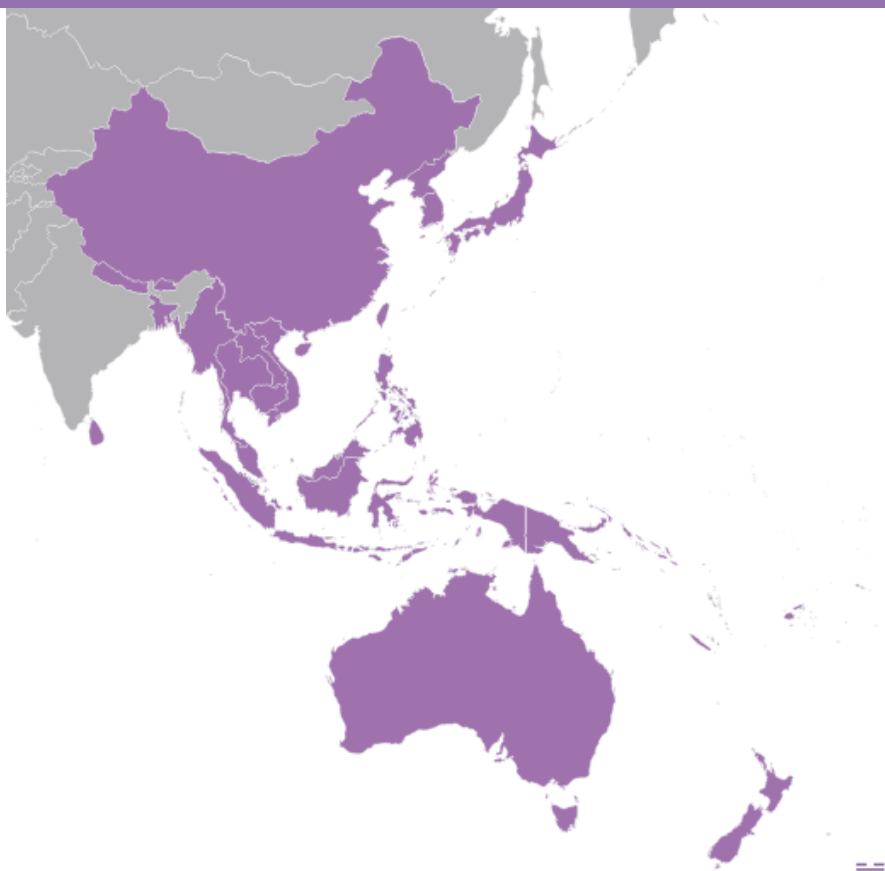
# Mục lục

Nguyên tắc chủ đạo trong việc xây dựng chính sách chất lượng cho chương trình đào tạo tiến sỹ.....	1
Chính sách chất lượng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ và môi trường của sở đào tạo/viện nghiên cứu.....	2
Đối tượng của chính sách chất lượng.....	2
Rủi ro và cơ hội trong việc thực hiện chính sách chất lượng cho các chương trình đào tạo tiến sỹ.....	2
Nguồn lực cần thiết cho chính sách chất lượng cho chương trình đào tạo tiến sỹ.....	3
Điều hành chính sách chất lượng cho chương trình đào tạo tiến sỹ.....	3
Mức độ trách nhiệm của các bộ phận liên quan trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.....	4
Cán bộ chuyên trách quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho chương trình đào tạo tiến sỹ.....	4
Thẩm quyền của cán bộ chuyên trách.....	4
Kiến thức : hiểu biết về quy trình cải tiến chất lượng.....	5
Kỹ năng: điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	5
Kỹ năng mềm : ứng xử trong công tác quản lý và điều hành nhóm.....	6
Thành lập ban điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	6
Thành phần ban điều hành.....	6
Thẩm quyền của ban điều hành.....	6
Kiến thức và kỹ năng : công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	7
Kỹ năng mềm : ứng xử liên quan đến công tác quản lý và điều hành nhóm làm việc...7	
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.....	8
Ban lãnh đạo.....	8
Đơn vị phụ trách chương trình đào tạo tiến sỹ.....	9
Bộ phận nhân sự.....	9
Bộ phận hành chính.....	9
Bộ phận tài chính.....	9
Bộ phận đối ngoại và hợp tác quốc tế / bộ phận truyền thông.....	10
Bộ phận cập nhật thông tin chiến lược và các khám phá mới.....	10

Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật phục vụ cho công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	11
Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật.....	11
Chỉ số đánh giá chất lượng phục vụ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	12
Xác định các chỉ số đánh giá chất lượng.....	12
Giám sát các chỉ số định lượng từ nguồn cơ sở dữ liệu và chỉ số định tính trong bảng thông tin tổng hợp.....	13
Phương pháp tiếp cận tham gia của cán bộ nhân viên và các bên liên quan.....	14
Tập huấn nâng cao nhận thức của cán bộ nhân viên.....	14
Khảo sát mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên.....	15
Sự cần thiết tham gia của các bên liên quan khác.....	16
Điều hành công tác đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng.....	17
Công cụ tự đánh giá các hoạt động đào tạo tiến sỹ.....	19
Mục tiêu của việc tự đánh giá.....	19
Điều hành công tác tự đánh giá.....	20
Bước n°1 : xác định nguyên nhân các trục trặc của các hoạt động ưu tiên.....	20
Bước n°2 : sắp xếp theo thứ tự ưu tiên các vấn đề phải giải quyết.....	20
Bước n°3 : triển khai thực hiện tự đánh giá.....	20
Bước n°4 : tổng hợp các thông tin thu thập được.....	21
Công cụ tự đánh giá.....	23
Hợp phần A : Kế hoạch phát triển.....	23
Phạm vi hợp phần được xác định thông qua các từ khóa.....	23
Tài liệu tham chiếu.....	23
Tiểu hợp phần A.....	24
Tiểu hợp phần A.1: kế hoạch phát triển.....	24
Tiểu hợp phần A.2: chương trình đào tạo tiến sỹ.....	25
Tiểu hợp phần A.3: chính sách đối tác.....	26
Chỉ số đánh giá.....	27
Hợp phần B: chương trình đào tạo tiến sỹ trong môi trường khác nhau.....	28
Phạm vi hợp phần được xác định thông qua các từ khóa.....	28
Tài liệu tham chiếu.....	28
Tiểu hợp phần B.....	28
Tiểu hợp phần B.1: đào tạo tiến sỹ trong môi trường hàn lâm.....	28

Tiểu hợp phần B.2: đào tạo tiến sỹ trong môi trường kinh tế-xã hội.....	29
Tiểu hợp phần B.3 : chính sách ngôn ngữ trong giảng dạy, nghiên cứu và báo cáo khoa học.....	31
Chỉ số đánh giá.....	32
Hợp phần C: đặc điểm của chương trình đào tạo tiến sỹ.....	33
Phạm vi hợp phần được xác định thông qua các từ khóa.....	33
Tài liệu tham chiếu.....	33
Tiểu hợp phần C.....	33
Tiểu hợp phần C.1: chương trình đào tạo tiến sỹ.....	33
Tiểu hợp phần C.2 : hướng dẫn nghiên cứu sinh.....	34
Tiểu hợp phần C.3 : trao đổi trong cộng đồng khoa học và công bố kết quả nghiên cứu.....	36
Chỉ số đánh giá.....	37
Hợp phần D: quản lý nghiên cứu sinh và hỗ trợ hội nhập nghề nghiệp cho tiến sỹ.....	38
Phạm vi hợp phần được xác định thông qua các từ khóa.....	38
Tài liệu tham chiếu.....	38
Tiểu hợp phần D.....	38
Tiểu hợp phần D.1: chính sách tuyển nghiên cứu sinh.....	38
Tiểu hợp phần D.2: quản lý từng luận án tiến sỹ ở cấp độ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.....	39
Tiểu hợp phần D.3: theo dõi hội nhập nghề nghiệp và tiến sỹ sau khi bảo vệ.....	40
Chỉ số đánh giá.....	41
Hợp phần E: điều hành chương trình đào tạo tiến sỹ.....	43
Phạm vi của hợp phần được xác định thông qua các từ khóa.....	43
Tài liệu tham chiếu.....	43
Tiểu hợp phần E.....	43
Tiểu hợp phần E.1 : điều hành quản lý chương trình và quy trình cải tiến chất lượng.....	43
Tiểu hợp phần E.2 : điều hành chương trình và cập nhật thông tin.....	45
Tiểu hợp phần E.3 : kế hoạch truyền thông bên ngoài.....	46
Chỉ số đánh giá.....	47
Hợp phần F: nguồn lực huy động cho chương trình.....	48
Phạm vi của hợp phần được xác định thông qua các từ khóa.....	48
Tài liệu tham chiếu.....	48
Tiểu hợp phần F.....	48
Tiểu hợp phần F.1: phân bổ cơ sở vật chất và tài chính.....	48
Tiểu hợp phần F.2 : số lượng nghiên cứu sinh.....	50
Tiểu hợp phần F.3: quản lý và củng cố nguồn nhân lực.....	51
Các chỉ số đánh giá.....	52
Công cụ phân tích.....	53
Tính tương tác.....	54
Tính hấp dẫn.....	55

Năng lực.....	56
Hiệu quả.....	57
Mức độ hiện diện.....	58
Tính lâu dài.....	59
Kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động đào tạo tiến sỹ và công cụ điều hành.....	60
Xác định các hoạt động ưu tiên triển khai.....	60
Triển khai các biện pháp khắc phục có tính đổi mới.....	61
Công cụ giám sát và hỗ trợ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	62
Đánh giá công cụ giám sát và hỗ trợ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	62
Giám sát đánh giá.....	62
Giải thích thuật ngữ.....	64
Tính tương tác.....	73
Mục lục.....	1



La gouvernance en mouvement

## Direction régionale Asie-Pacifique

21, Le Thanh Tong – Hoan Kiem – Hanoi – Vietnam  
[www.auf.org/asia-pacifique](http://www.auf.org/asia-pacifique)