



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne



DỰ ÁN “ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC TẠI ĐÔNG NAM Á”

**SÁCH HƯỚNG DẪN
XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI
CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TRƯỜNG ĐẠI HỌC**

2023



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne



DỰ ÁN ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC TẠI ĐÔNG NAM Á

SÁCH HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne



Do Chương trình Erasmus+
của Liên minh châu Âu tài trợ

Ủy ban châu Âu tài trợ cho cuốn sách này nhưng không chịu trách nhiệm phê duyệt nội dung; nội dung cuốn sách là quan điểm riêng của các tác giả; Ủy ban châu Âu không chịu trách nhiệm về việc sử dụng thông tin trong cuốn sách này.



Ủy ban châu Âu tài trợ cho cuốn sách này nhưng không chịu trách nhiệm phê duyệt nội dung; nội dung cuốn sách là quan điểm riêng của các tác giả; Ủy ban châu Âu không chịu trách nhiệm về việc sử dụng thông tin trong cuốn sách này.



Khó khăn ban đầu: trong giai đoạn đầu thường không chắc chắn. Cần phải vượt qua những do dự và thiếu quyết đoán mà vẫn không vội vàng. Dành thời gian suy nghĩ để xây dựng chiến lược là con đường đúng đắn nhất.



Thống nhất với mọi người: đối thoại với người khác theo cách tiếp cận mang tính xây dựng. Làm sao cho mọi người hiểu được quan điểm riêng của mình đồng thời tiếp nhận quan điểm của người khác, và do đó có thể tích hợp những khác biệt này trong một tổng thể hài hòa, bởi vì chúng hội tụ với nhau. Thống nhất bất chấp và trên cơ sở những quan điểm riêng này.



Liên minh: sự hài hòa của mọi thứ từ một tổng thể bất hòa. Cần phải xác định một trung tâm là nơi hội tụ các yếu tố khác nhau. Trung tâm hội tụ này được tổ chức từ các thành phần khác nhau nhưng bổ sung cho nhau, bởi vì nó được xây dựng dựa trên một tầm nhìn vượt lên trên những sự khác nhau đó.



Tiến bộ từng bước: những thành tựu trong quá khứ phục vụ cho việc hoàn thành những hành động hiện tại. Cần phải đo lường tác động của những nỗ lực trong thời gian đã qua. Xuất phát từ những gì đã đạt được để xác định các thể mạnh từ đó có thể thực hiện tốt một chiến lược.

Cuốn sách của những thay đổi
Nửa sau thiên niên kỷ thứ nhất trước Công nguyên.



LỜI NÓI ĐẦU

Dự án “Đổi mới quản trị đại học ở Đông Nam Á” (PURSEA) là một dự án Erasmus+ CBHE, được thực hiện từ tháng 1 năm 2020 đến tháng 7 năm 2023, chủ yếu do Liên minh Châu Âu tài trợ và 16 đối tác trong nhóm thực hiện dự án đồng tài trợ. Với mục đích tăng cường năng lực của các trường đại học châu Á trong việc xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển chiến lược, dự án đã quy tụ 8 đối tác châu Á và 8 đối tác châu Âu: Trường Đại học Hà Nội (điều phối viên dự án), Trường Đại học Kiến trúc Hà Nội, Trường Đại học Giao thông Vận tải, Trường Đại học Bách khoa – Đại học Đà Nẵng, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn – Đại học Quốc gia TP.HCM, Trường Đại học Kinh tế Luật – Đại học Quốc gia TP.HCM, Viện Công nghệ Campuchia, Trường Đại học Khoa học Y tế Campuchia, Cơ quan Đại học Pháp ngữ, Trường Đại học Lorraine, Trung tâm Nghiên cứu Khoa học Quốc gia Grenoble, Trường Đại học Tự do Brussels, Trường Đại học Montaigne Bordeaux, Trường Đại học Toulon, Trường Đại học Duisburg-Essen, Trường Đại học Tây Bretagne.

Được biên soạn theo sáng kiến của ban chỉ đạo dự án PURSEA, sách hướng dẫn này là kết quả của một công trình tập thể, đa ngành và với sự tham gia của các chuyên gia Pháp ngữ quốc tế từ các trường đối tác của dự án PURSEA đồng thời cũng là thành viên của Tổ chức Đại học Pháp ngữ (AUF).

Cuốn sách hướng dẫn này không phải là mục đích cuối cùng : cần phải tổ chức các hội thảo / tập huấn nâng cao nhận thức hoặc chuyển giao kiến thức, với việc huy động các chuyên gia tham gia xây dựng sách hướng dẫn này, cho các trường thành viên của AUF và các trường đại học khác trong khu vực có quan tâm.

Tác giả:

- **Ông Thierry Bontems** - Trung tâm Nghiên cứu Quốc gia Pháp - Nhóm nghiên cứu Pacte
- **Bà Sandrine Canter** - Trường Đại học Tự do Brussels
- **Ông Claude-Emmanuel Leroy** - Tổ chức Đại học Pháp ngữ
- **Bà Sabine Goulin** - Trường Đại học Lorraine
- **Bà Marie Lismonde** - Trường Đại học Tự do Brussels
- **Bà Nguyễn Thị Cúc Phương** - Phó hiệu trưởng Trường Đại học Hà Nội, điều phối viên dự án
- **Bà Nguyễn Thị Thúy Nga** - Tổ chức Đại học Pháp ngữ
- **Ông Jean Emile Gombert** - Hiệp hội các trường đại học Pháp
- **Ông Mokhtar Ben Henda** - Trường Đại học Bordeaux Montaigne

MỤC LỤC

Lời nói đầu	6
Bối cảnh biên soạn sách hướng dẫn	12
Mục đích của sách hướng dẫn	15
Chiến lược phát triển cơ sở giáo dục đại học và nghiên cứu	17
PHẦN I: GIỚI THIỆU CÁCH TIẾP CẬN LIÊN QUAN ĐẾN VIỆC XÁC ĐỊNH VÀ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC	22
Các điều kiện tiên quyết cần đáp ứng để phục vụ quá trình xác định và triển khai kế hoạch phát triển chiến lược	25
Quản trị nhà trường gắn liền với việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược	26
Kế hoạch phát triển chiến lược và hệ sinh thái của nhà trường	27
Kế hoạch phát triển chiến lược và các bên liên quan	27
Các trục chiến lược ưu tiên[1] cần nhớ khi xác định kế hoạch phát triển chiến lược	28
Các mối đe dọa và cơ hội liên quan đến việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược	29
Nguồn lực cần thiết để xác định kế hoạch phát triển chiến lược	29
Sự tham gia của các đơn vị của nhà trường trong việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược	30
Người hoặc đơn vị chịu trách nhiệm chỉ đạo quy trình	
Phân công nhiệm vụ cho người chịu trách nhiệm hoặc đơn vị phụ trách triển khai quá trình	31
Thành lập nhóm chỉ đạo quy trình	31
Thành phần nhóm chỉ đạo	32
Hoạt động của nhóm chỉ đạo	33
Xác định các cấp độ trách nhiệm trong các đơn vị của nhà trường	38
Ban lãnh đạo nhà trường	34
Phòng nhân sự	34
Phòng hành chính	34
Phòng tài chính	35
Phòng quan hệ quốc tế và hợp tác	35

Phòng theo dõi chiến lược và đổi mới _____	35
Phòng truyền thông _____	36
Phòng đào tạo _____	36
Phòng công tác sinh viên _____	36
Phòng nghiên cứu và công bố _____	36
Phòng đảm bảo chất lượng _____	37
Nguồn tài liệu và kỹ thuật phục vụ triển khai quá trình đảm bảo chất lượng _____	38
Phương pháp tiếp cận có sự tham gia của nhân viên nhà trường và các bên liên quan khác _____	39
Các cuộc họp phổ biến _____	39
Lấy ý kiến của nhân viên nhà trường và các bên liên quan khác _____	40
Các nhóm công tác được huy động để thực hiện quá trình _____	40
Triển khai chương trình đào tạo, tập huấn nhằm hỗ trợ thay đổi _____	41
Xác định nhu cầu đào tạo liên quan đến việc xây dựng và triển khai chiến lược phát triển (CLPT) trường đại học _____	42
Xây dựng tài liệu mô tả về nhu cầu đào tạo _____	42
Sự phù hợp của đề xuất chương trình đào tạo _____	42
Triển khai chương trình đào tạo _____	43
Đánh giá việc triển khai chương trình đào tạo _____	43
Phần II : Phương pháp xây dựng chiến lược trong bốn nước _____	45
Cơ sở giáo dục, một tổ chức được cấu trúc thành các lĩnh vực có tính bổ sung cho nhau _____	48
Cấu trúc - Thành phần - Nhiệm vụ trong khuôn khổ việc xác định và triển khai kế hoạch phát triển chiến lược _____	49
Giai đoạn 1 : Đánh giá nội bộ, đánh giá các yếu tố bên ngoài và đánh giá mức độ tự chủ _____	56
Đặt vấn đề _____	56
Từ khóa _____	57
Mục tiêu định hướng _____	58
Kết quả mong đợi _____	58
Phương pháp và công cụ _____	58
Sử dụng các công cụ _____	59
Trách nhiệm _____	61
Công việc cần tiến hành _____	62

Kinh nghiệm học được	67
Điểm cần lưu ý	67
Nguồn lực và phương tiện cần huy động	67
Khuyến nghị để nâng cao hiệu quả công việc của các nhóm làm việc	67
Ai cần tham gia?	68
Ai truyền thông nội dung gì và cho ai?	68
Để tìm hiểu thêm	69
Giai đoạn 2 : Khai thác các số liệu thu thập được	71
Giới thiệu	71
Từ khóa	72
Mục tiêu hướng tới	72
Kết quả mong đợi	72
Sử dụng công cụ	74
Trách nhiệm	74
Công việc cần thực hiện	74
Kinh nghiệm học được	77
Các điểm cần lưu ý	77
Khuyến nghị	77
Nguồn lực và các phương tiện	77
Để tìm hiểu thêm	78
Bước 3 : Xây dựng chiến lược	80
Mở đầu	80
Từ khoá	81
Mục tiêu hướng tới	81
Kết quả mong đợi	82
Phương pháp và công cụ	82
Trách nhiệm	84
Toàn bộ đầu công việc của bước 3 nên được hoàn thiện trong giai đoạn từ 4 đến 6 tháng	
Chia sẻ kinh nghiệm	
Các điểm lưu ý	92
Nguồn lực và phương tiện cần huy động	92
Ai tham gia ?	

Ai truyền thông gì và tới ai ? _____	93
Để biết thêm chi tiết _____	93
Phụ lục _____	94
Bước 4 : Triển khai kế hoạch hành động _____	96
Giới thiệu _____	96
Từ khóa _____	97
Mục tiêu hướng tới _____	97
Kết quả mong đợi _____	97
Phương pháp và công cụ _____	98
Phiếu hành động – phần 2 _____	98
Ma trận RACI _____	102
Biểu đồ Gantt _____	104
Phiếu giám sát _____	106
Trách nhiệm _____	107
Chia sẻ kinh nghiệm _____	109
Points d’attention _____	
Các điểm lưu ý _____	109
Khuyến nghị nhằm đảm bảo hiệu quả công việc _____	110
Ai tham gia? _____	110
Ai truyền thông gì và tới ai? _____	111
Để biết thêm chi tiết _____	113
Phụ lục _____	113
Giai đoạn hỗ trợ xây dựng và triển khai thực hiện _____	114
Chỉ đạo thực hiện _____	
Tập huấn, bồi dưỡng? _____	
La communication _____	115
Truyền thông _____	
L’accompagnement du changement _____	
Hỗ trợ thay đổi _____	115
Đảm bảo chất lượng, kiểm soát rủi ro, đánh giá và theo dõi hoạt động xây dựng và triển khai chiến lược phát triển _____	116

Hệ thống thông tin hỗ trợ ra quyết định, bảng theo dõi và chỉ số hiệu quả KPI (<i>Key Performance Indicator</i>)	117
Kết luận	120
Bảng thuật ngữ	122

BỐI CẢNH BIÊN SOẠN SÁCH HƯỚNG DẪN

Từ khóa:

sự năng động của trường đại học - khu vực Đông Nam Á - môi trường thay đổi - chiến lược phát triển - trao quyền tự chủ cho các cơ sở giáo dục đại học * - tự chẩn đoán * - ASEAN - tăng cường năng lực - hỗ trợ thay đổi * - môi trường bên ngoài và bên trong - mô hình quản trị đại học * mở - cơ chế hỗ trợ ra quyết định - quản trị có trách nhiệm * - kế hoạch phát triển chiến lược * - kế hoạch hành động* - cùng xây dựng phương pháp tiến hành-công cụ đặc thù.

Sự năng động của trường đại học trong khu vực Đông Nam Á nằm trong khuôn khổ một môi trường đang thay đổi, dù là kinh tế, môi trường, công nghệ, văn hóa, xã hội, luật pháp hay địa chính trị, dù là địa phương, quốc gia hay khu vực. Những thay đổi này là cơ sở xác định và triển khai các sứ mệnh học thuật thông thường của các trường đại học trước những thách thức cần vượt qua: áp lực dân số và phổ cập giáo dục trung học bắt buộc, tác động kinh tế xã hội của sự phát triển các tầng lớp trung lưu có tác động đến nhu cầu đào tạo thường xuyên, phát triển công nghệ và cụ thể hơn là kỹ thuật số, triển vọng trao quyền tự chủ cho các trường và tìm cách đa dạng hóa các nguồn tài chính, xác định và thực hiện phương pháp tiếp cận chất lượng* theo bối cảnh và triển khai trong các lĩnh vực đào tạo định hướng nghề và nghiên cứu - đổi mới (danh sách không đầy đủ).

Những thay đổi đang diễn ra ở Campuchia và Việt Nam phải được coi là những thách thức mà các trường đại học phải vượt qua: bất kể môi trường hay trình độ phát triển của mình, các trường nhận thức được sự cần thiết phải tính đến những thay đổi này khi xác nghĩa và triển khai thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược của trường, để cho phép họ thực hiện đầy đủ trách nhiệm xã hội*.

Tuy nhiên, việc coi thế giới giáo dục và nghiên cứu như một động lực chiến lược của sự phát triển đòi hỏi trước đó phải vượt qua những thách thức nhất định, chẳng hạn như xác định nhu cầu đào tạo và nghiên cứu của xã hội. Thông qua đối thoại giữa giới học thuật, các chủ thể kinh tế xã hội

và các nhà hoạch định chính sách công, các giải pháp chung có thể được đưa ra, và do đó tăng cường sự gắn kết giữa nhu cầu kinh tế xã hội của một xã hội và đào tạo của trường đại học, đặc biệt là liên quan đến các chương trình đào tạo hướng nghề. Đó cũng là vấn đề thúc đẩy đổi mới dựa trên nghiên cứu và tác động tích cực của nó đối với môi trường kinh tế xã hội, và dựa vào các mô hình chuyển giao công nghệ đã được chứng minh để nghiên cứu sự chuyển đổi chúng sang các điều kiện và môi trường khác.

Thách thức liên quan đến môi trường thay đổi này đi kèm với một thách thức khác: đáp ứng ý chí chính trị của chính phủ Campuchia và Việt Nam nhằm trao quyền tự chủ cho các cơ sở giáo dục đại học, thêm vào đó là bổ sung các định hướng của ASEAN liên quan đến giáo dục đại học và nghiên cứu (đổi mới; cải thiện chất lượng giáo dục đại học; tăng cường hội nhập khu vực và quốc tế; hợp tác quốc tế).

Phân tích những thách thức mà các cơ sở giáo dục đại học ở cả Campuchia và Việt Nam phải đối mặt đã khiến Trường Đại học Hà Nội và Tổ chức đại học Pháp ngữ (AUF) tiến hành một cuộc khảo sát, vào tháng 6 năm 2018, đối với 7 cơ sở giáo dục đại học thành viên AUF từ hơn 15 năm: Trường Đại học Kiến trúc Hà Nội, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn thuộc Đại học Quốc gia TP.HCM, Đại học Kinh tế Luật thuộc Đại học Quốc gia TP.HCM, Đại học Khoa học Y tế Campuchia, Trường Đại học Giao thông vận tải Hà Nội, Trường Đại học Bách khoa Đà Nẵng, và Viện Công nghệ Campuchia.

Sau cuộc khảo sát này, một cuộc họp của 8 cơ sở giáo dục đại học Campuchia và Việt Nam đã được tổ chức tại Hà Nội (tháng 8 năm 2018) nhằm cùng nhau xác định định hướng tổng thể và cụ thể cho dự án, từ đó cơ cấu dự án thành các lĩnh vực ưu tiên: xác định cấp độ và các đặc điểm về quyền tự chủ của các cơ sở giáo dục đại học trong khuôn khổ thực hiện tự chủ đoán; phân tích tổng thể môi trường bên ngoài và bên trong các cơ sở giáo dục đại học; xây dựng hệ thống cơ chế hoạch định chiến lược; xác định kế hoạch hành động nhiều năm để triển khai các hoạt động ưu tiên đã xác định; cơ chế liên ngành nhằm tăng cường kỹ năng và hỗ trợ thay đổi.

Trong bối cảnh này, mỗi cơ sở giáo dục đại học của dự án cần xác định và thực hiện một mô hình quản trị đổi mới cho phép trường nhận thức và xác định những thay đổi và những bất ổn ảnh hưởng đến hệ sinh thái của trường, và do đó ảnh hưởng đến các nhiệm vụ và hoạt động của

trường . Để đảm bảo tính bền vững của mô hình được triển khai, cần phải xây dựng một kế hoạch chiến lược và các kế hoạch hành động trong một giai đoạn được xác định. Vấn đề không chỉ là thiết kế một mô hình quản trị đại học mở, được coi như một công cụ hỗ trợ ra quyết định, tập trung vào việc quản trị có trách nhiệm, mà còn lồng ghép vào cách tiếp cận này ý chí chính trị về trao quyền tự chủ cho các cơ sở giáo dục đại học.

Quyết định vượt qua những thách thức liên quan đến việc xác định và thực hiện quản trị đại học đổi mới và phù hợp với bối cảnh, các cơ sở giáo dục đại học của dự án PURSEA cam kết tham gia một chương trình hợp tác khả thi, có tính đến sự đa dạng của các bối cảnh riêng của từng cơ sở giáo dục đại học và dựa vào kinh nghiệm chuyên môn của các cơ sở giáo dục đại học đối tác châu Âu: Trung tâm nghiên cứu quốc gia Grenoble, Trường Đại học Lorraine, Trường Đại học Bretagne Occidentale, Trường Đại học Toulon, Trường Đại học Bordeaux Montaigne, Trường Đại học Tự do Brussels, Trường Đại học Duisburg-Essen.

Thông qua sự hỗ trợ của chương trình ERASMUS+, dự án PURSEA nhằm mục đích chia sẻ kiến thức và kỹ năng về quản trị đại học đổi mới và phù hợp với bối cảnh để vượt qua những thách thức nêu trên, từ việc xác định kế hoạch phát triển chiến lược cho đến việc triển khai các kế hoạch hành động, đồng thời cùng xây dựng các phương pháp thực hiện kèm theo các công cụ đặc thù.

MỤC ĐÍCH CỦA SÁCH HƯỚNG DẪN

Từ khóa:

năng lực quản trị - ý chí chính trị về trao quyền tự chủ - logic hiện đại hóa và quốc tế hóa - mục tiêu cụ thể - liên kết chiến lược - tự chẩn đoán - mức độ tự chủ - môi trường bên trong và bên ngoài của nhà trường - chuyển đổi từ phân tích sang chiến lược - chuyển từ chiến lược sang thực hiện một phương pháp triển khai năng động.

Sách hướng dẫn này nhằm mục đích tăng cường năng lực quản trị của một nhà trường thông qua việc xác định và thực hiện lập kế hoạch chiến lược theo bối cảnh để phục vụ cho kế hoạch phát triển của trường, sau đó hỗ trợ thực hiện kế hoạch, có tính đến ý chí chính trị về việc trao quyền tự chủ cho các cơ sở giáo dục đại học và nghiên cứu ở các quốc gia trong khu vực.

Quá trình tự chủ này gắn liền với việc tìm cách đạt được sự công nhận về học thuật và khoa học buộc các trường có liên quan phải suy nghĩ lại về các định hướng chiến lược chính trong kế hoạch phát triển của mình, theo logic hiện đại hóa và quốc tế hóa, và do đó, xem xét lại việc quản trị trường đại học làm cơ sở triển khai kế hoạch phát triển của nhà trường. Vì thế sách hướng dẫn đề ra hai mục tiêu cụ thể :

- Đề xuất các phương pháp và công cụ cần thiết cho việc xác định kế hoạch phát triển chiến lược các cơ sở giáo dục đại học và xây dựng các kế hoạch hành động theo logic liên kết chiến lược.
- Hỗ trợ thực hiện kế hoạch hành động ưu tiên cho từng trường cũng như cơ chế triển khai chiến lược và hỗ trợ quá trình chuyển đổi của nhà trường.

Để đạt được những mục tiêu này, đầu tiên cần dựa vào dữ liệu khách quan đã thu thập hoặc sẽ thu thập:

- tự chẩn đoán mức độ tự chủ của từng trường: bước này nhằm xác định mức độ và đặc điểm tự chủ của các cơ sở giáo dục đại học đối tác;
- tự đánh giá môi trường nội bộ tại của mỗi trường: bước này cho phép xác định điểm mạnh và điểm yếu của trường;
- phân tích môi trường bên ngoài mỗi trường: bước này cho phép phân tích các mối đe dọa và cơ hội dựa trên môi trường địa phương, quốc gia và khu vực.

tự chẩn đoán mức độ tự chủ của từng trường; bước này nhằm xác định mức độ và đặc điểm tự chủ của các cơ sở giáo dục đại học đối tác;

- tự đánh giá môi trường nội bộ tại của mỗi trường; bước này cho phép xác định điểm mạnh và điểm yếu của trường;
- phân tích môi trường bên ngoài mỗi trường; bước này cho phép phân tích các mối đe dọa và cơ hội dựa trên môi trường địa phương, quốc gia và khu vực.

Ba bước này nhằm thực hiện phân tích tổng thể về môi trường của một trường. Sự kết hợp và liên kết ba bước này đảm bảo việc xây dựng và hỗ trợ tối ưu cho các bước tiếp theo liên quan đến lập kế hoạch chiến lược, và do đó chuyển từ phân tích sang chiến lược, sau đó từ chiến lược sang triển khai hoạt động cho phép xác định lại hoặc củng cố các kế hoạch chiến lược của một trường và các kế hoạch hành động mà nhà trường muốn triển khai.

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC VÀ NGHIÊN CỨU

Trước khi bắt tay vào một dự án thiết kế và triển khai một chiến lược trong một cơ sở giáo dục đại học và nghiên cứu, điều quan trọng là phải đặt câu hỏi chiến lược là gì và xác định những yếu tố cần ghi nhớ khi thực hiện chiến lược của một trường đại học.

Chiến lược là một lĩnh vực quan trọng trong quản trị một trường đại học, nhằm xác định các mục tiêu dài hạn của trường và lập kế hoạch thực hiện các hành động cần thiết để đạt được các mục tiêu đó.

Chiến lược phải nêu rõ những điểm mạnh và điểm yếu* của trường, những cơ hội và mối đe dọa* của môi trường xung quanh, khả năng hành động và những trở ngại có thể có, cũng như các nguồn lực sẵn có. Một chiến lược hiệu quả sẽ giúp trường có khả năng cạnh tranh, đảm bảo tính khả thi của mô hình kinh tế và đạt được các mục tiêu dài hạn. Thực hiện một chiến lược đòi hỏi một tầm nhìn rõ ràng, phân tích chặt chẽ và thực hiện chính xác. Do đó, chiến lược là một quá trình thiết yếu đối với các trường đang tìm cách duy trì lâu dài thành công của họ.

Để hiểu khái niệm về chiến lược, trước tiên cần phải dựa vào một số nguyên tắc¹ :

1. Hiểu nhà trường như một hệ thống, nghĩa là một tập hợp các yếu tố liên kết với nhau², hoạt động cùng nhau để đạt được một mục tiêu chung. Các yếu tố này có thể là con người, máy móc, quy trình, quy tắc hoặc phần mềm. Những yếu tố này là trung tâm của một quy trình sản xuất dẫn đến một kết quả có thể được cải thiện. Bằng cách thực hiện kiểm soát hoặc điều chỉnh, hiệu quả của nó* sẽ được cải thiện; bằng cách làm việc để cải thiện và điều chỉnh, hiệu suất của nó* do đó sẽ tăng lên.

2. Có một tầm nhìn hệ thống* về các vấn đề bên ngoài và bên trong, bao gồm việc hiểu toàn bộ nhà trường, bằng cách xem xét các tương tác phức tạp giữa các yếu tố khác nhau tạo nên nhà trường và môi trường bên ngoài nhà trường. Điều này đòi hỏi phải tính đến các yếu tố kinh tế, xã

¹ Các đặc thù của chiến lược trường đại học - Bernard Dizem bourg: https://www.unistra.fr/fileadmin/upload/unistra/universite/fonctionnement/Prodev/UdS_prodev__strateg_de_l_Univ.pdf.

² Marie-Laurence Caron-Fasan và Nicolas Lesca, Hiện tại và Tương lai của hệ thống thông tin (Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 2003).

hội, chính trị, công nghệ và môi trường có ảnh hưởng đến hoạt động của nhà trường, cũng như các động lực bên trong như văn hóa tổ chức, cơ cấu, tiến trình và kỹ năng của các nhân viên. Cách tiếp cận này cho phép xác định các đòn bẩy hành động và triển khai các chiến lược nhất quán để đạt được các mục tiêu của nhà trường đồng thời nhận thức được tác động của nó đối với môi trường và xã hội nói chung.

3. Có một tầm nhìn tổng thể về nhà trường và khả năng đạt mục tiêu*, có nghĩa là tính đến tất cả các khía cạnh của nhà trường, cả bên trong và bên ngoài, để đánh giá toàn bộ năng lực của nhà trường. Điều này đòi hỏi phải xem xét các đơn vị khác nhau của nhà trường (quản trị, tài chính, nhân sự, nghiên cứu, đào tạo, hợp tác, v.v.), mối liên quan với khả năng đạt mục tiêu và tác động của nhà trường đối với môi trường và xã hội. Cách tiếp cận này giúp hiểu biết đầy đủ hơn về năng lực của cơ sở giáo dục và xác định được những lĩnh vực cần cải thiện để đạt được các mục tiêu đề ra. Tầm nhìn tổng quát của nhà trường và hiệu suất của trường cũng sẽ giúp đảm bảo việc quản lý nhà trường một cách có trách nhiệm và bền vững.

4. Tạo điều kiện và chuẩn bị đưa ra các quyết định rõ ràng, chính xác, thực tế và cụ thể, điều này đòi hỏi phải thực hiện nhiều bước quan trọng. Đầu tiên, cần phải xác định rõ vấn đề hoặc tình huống cần đưa ra quyết định. Sau đó, cần phải thu thập tất cả các thông tin có giá trị và phân tích các tùy chọn khả thi khác nhau có tính đến các mục tiêu của nhà trường và môi trường xung quanh nhà trường. Một khi các lựa chọn khác nhau đã được đánh giá, cần phải xem xét các rủi ro và hậu quả tiềm ẩn của mỗi lựa chọn. Cuối cùng, cần đưa ra một quyết định rõ ràng và chính xác, xác định các hành động cụ thể cần được thực hiện để triển khai quyết định. Để thúc đẩy quá trình ra quyết định hiệu quả, cần phải thu hút sự tham gia của các bên liên quan, trao đổi thông tin một cách minh bạch và thường xuyên theo dõi kết quả để điều chỉnh nếu cần.

Để đóng góp vào chiến lược của trường đại học, cần phải hành động dựa trên bốn trục bổ sung:

1. Phát triển các nguồn lực đa chiều hỗ trợ hiệu quả* của các chiến lược theo từng lĩnh vực, hoặc là dưới hình thức cơ sở hạ tầng dùng chung như các mạng có chất lượng và nguồn tài liệu, hoặc dưới hình thức các kỹ năng chuyên môn về quản trị kỹ thuật như quốc tế hóa, phát huy giá trị của các hoạt động nghiên cứu, công nghệ giáo dục thường xuyên và giáo dục từ xa. Những nguồn lực

này giúp và khuyến khích các nhóm khác nhau phát triển theo các mục tiêu chiến lược của nhà trường.

2. Mục tiêu là thúc đẩy sự hình thành các thành phần gắn kết trong một trường đa ngành. Mặc dù không thể có một chiến lược đồng bộ, nhưng có thể phát huy tính bổ sung giữa các đội ngũ làm việc theo các ngành đào tạo tương tự hoặc khác nhau nhưng có thể phối hợp với nhau để triển khai các học phần chung trong chương trình đào tạo và nghiên cứu. Để làm được điều này, cần tạo ra một cấp độ trung gian, phi thể chế, phù hợp để xem xét và xác định các chiến lược xuyên suốt trong đào tạo, nghiên cứu và quản trị nhân lực.

Vai trò của ban lãnh đạo là thúc đẩy nhận thức dần dần giúp cho các nhóm xích lại gần nhau và củng cố các nhóm thông qua một chiến lược hỗ trợ, đặc biệt bằng cách phân bổ các nguồn lực cần thiết. Đánh giá ngoài, tự đánh giá và quá trình ra quyết định phải góp phần tạo ra một môi trường thuận lợi để thực sự suy ngẫm về chính sách. Ban lãnh đạo phải phổ biến một văn hóa chiến lược trong các nhóm và đội ngũ lãnh đạo các nhóm để phân tích môi trường của họ, xác định các đặc điểm cũng như điểm mạnh và điểm yếu của họ, đồng thời xác định được lĩnh vực đào tạo và nghiên cứu của họ.

Công việc này là lâu dài và tĩnh tiến, nhưng nó đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo xây dựng các nhóm vững chắc và lâu dài, không chỉ đơn giản là bề ngoài.

3. Về mặt chính sách, cần phải thực hiện quản trị nhân lực, có nghĩa là đội ngũ lãnh đạo, đặc biệt là hiệu trưởng, không nên đảm nhận các khía cạnh kỹ thuật nhất của việc quản trị này. Tuy nhiên, ban lãnh đạo có thể khuyến khích sự tiến bộ trong lĩnh vực này bằng cách quan tâm đến các vấn đề phát sinh từ đó.

Việc tuyển dụng nhân sự, bao gồm cả giáo viên-nghiên cứu viên, thường được coi là lĩnh vực chiến lược nhất. Cần xác định các hồ sơ tốt và điều chỉnh chúng cho phù hợp với sự phát triển của trường. Quyết định này cần được chia sẻ giữa cộng đồng nhân lực của lĩnh vực, các nhà quản lý cấp trung gian (phòng ban, khoa, bộ môn, trưởng, nhóm nghiên cứu), các hội đồng, v.v. Lãnh đạo nhà trường có thể gây ảnh hưởng mạnh mẽ bằng cách liên tục nâng cao nhận thức về các vấn đề mà nhà trường đang phải đối mặt. Tuy nhiên, tập trung quá nhiều vào tuyển dụng là điều ảo tưởng. Cần đảm bảo rằng các giáo viên-nghiên cứu viên hòa nhập tốt vào nhà trường, cảm thấy có khả năng thực hiện các dự án của họ ở đó và nhận thức được sự gắn kết giữa việc triển khai các

dự án đó và sự phát triển của nhà trường.

Trong lĩnh vực này, ban lãnh đạo nhà trường và Hiệu trưởng hoặc Chủ tịch hoặc Giám đốc của trường có một trách nhiệm kép. Trước hết, họ phải đảm bảo sự bình đẳng về đầu tư của nhà trường cho nghiên cứu, giảng dạy và quản trị nội bộ, thông qua tất cả các cơ chế quản trị nhân lực (thăng tiến nội bộ, nghỉ phép, thưởng, v.v.) và cơ chế phát huy giá trị nội bộ (giới thiệu trước các hội đồng, gọi thầu nội bộ, phát huy giá trị thông qua truyền thông nội bộ). Sau đó, họ phải xác định các giáo viên-nghiên cứu viên có khả năng đảm nhận trách nhiệm tập thể và dần dần khuyến khích họ tham gia nhiều hơn. Điều này càng quan trọng hơn khi các trường có sự thay đổi lớn liên quan đến cả thể hệ, và khi cần phải tránh sự gián đoạn giữa những người lãnh đạo sắp kết thúc sự nghiệp và các giáo viên-nghiên cứu viên trẻ tách khỏi chu trình vận hành của nhà trường.

Ban lãnh đạo nhà trường cũng phải khuyến khích quản trị tích cực* nhân viên hành chính và kỹ thuật, đặc biệt bằng cách tạo điều kiện luân chuyển nội bộ và liên tục, đào tạo, đánh giá, v.v. Hai lĩnh vực cần được ban lãnh đạo nhà trường đặc biệt chú ý: sự tham gia của các cán bộ hành chính và kỹ thuật vào tất cả các cơ cấu nội bộ của nhà trường, cũng như sự tham gia của nhân sự trong các bộ phận của nhà trường. Cần phải nhận ra các khía cạnh tập thể của quản trị nhân lực để góp phần xây dựng một bản sắc của nhà trường.

Trong toàn bộ lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, mặc dù các khía cạnh kỹ thuật không phải là trách nhiệm của ban lãnh đạo nhà trường, nhưng nhà trường phải đảm bảo các hoạt động cá nhân và tập thể, thông qua hành động của nhà trường, chức năng quản lý vật chất nhưng lại thường có ý nghĩa tượng trưng.

4. Cần phải nhận ra rằng tác động của một nhà trường không chỉ giới hạn trong tổng số các hoạt động nghiên cứu và đào tạo. Ngược lại, nhà trường với tư cách là một tổ chức có thể có những tác động bên ngoài vượt ra khỏi giới hạn của những người trực tiếp tham gia vào các hoạt động của nhà trường. Chính quyền địa phương đặc biệt nhạy cảm với hiệu ứng tổng thể này vì nhà trường thường là một nhân tố kinh tế quan trọng trong vùng, ảnh hưởng đến hình ảnh và sức hấp dẫn về văn hóa và kinh tế của lãnh thổ.

Vì vậy, ban lãnh đạo nhà trường phải cố gắng suy nghĩ về tác động lãnh thổ của trường bằng cách

phát triển quan hệ đối tác với các chủ thể chính trị, kinh tế và văn hóa địa phương, bằng cách huy động các nhóm đào tạo và nghiên cứu nội bộ để xây dựng cầu nối giữa hoạt động quốc gia và quốc tế của trường đại học cũng như sự gắn kết với vùng lãnh thổ. Mục tiêu là tạo ra giá trị gia tăng tổng thể làm phong phú thêm các hoạt động nghiên cứu và đào tạo bằng cách thúc đẩy các hoạt động này và tạo điều kiện cho các mối quan hệ đối tác tiềm năng.

Công việc này của ban lãnh đạo nhà trường không chỉ giới hạn trong lĩnh vực truyền thông, mà liên quan đến việc tạo ra một lợi ích công cộng tổng thể* bổ sung của các hoạt động trong mọi lĩnh vực, lợi ích đó phải được xem xét dưới dạng các mục tiêu, chỉ tiêu và hành động ưu tiên. Công việc này phải mang tính tập thể và góp phần tăng cường sự gắn kết nội bộ của nhà trường, thông qua việc củng cố các chiến lược theo các lĩnh vực* và bằng cách khuyến khích sự can thiệp của các nhà tài trợ như Nhà nước và chính quyền địa phương. Bằng cách này, ban lãnh đạo nhà trường có thể truyền tải hình ảnh tích cực về nhà trường, tăng cường sức hấp dẫn đối với sinh viên, nhân viên hành chính và giảng viên, đồng thời góp phần làm phong phú thêm văn hóa và kinh tế của khu vực.

Phương pháp đề xuất dựa trên cách tiếp cận theo quá trình, tức là phân chia các hoạt động của nhà trường theo từng giai đoạn để nghiên cứu sự vận hành của chúng và sự tương tác giữa các hoạt động đó nhằm cải thiện việc tổ chức tổng thể. Cách tiếp cận này được thực hiện theo hình thức dự án: tất cả các giai đoạn nhằm mục đích tổ chức quá trình vận hành trôi chảy và đạt được các mục tiêu đã định. Điều này đòi hỏi phải áp dụng các phương pháp, kỹ thuật và công cụ quản lý đặc biệt ở các giai đoạn khác nhau của quy trình, từ đánh giá đến hoàn thành quy trình.

³ Aurégan, P., Joffre, P., Loilier, T. and Tellier, A. (2007). L'approche projet du management stratégique: quelles contributions pour quel positionnement, *Finance Contrôle Stratégie*, 10(4), 217-250.



PHẦN I

**GIỚI THIỆU CÁCH TIẾP CẬN LIÊN QUAN ĐẾN
VIỆC XÁC ĐỊNH VÀ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH
PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC**

PHẦN I: GIỚI THIỆU CÁCH TIẾP CẬN LIÊN QUAN ĐẾN VIỆC XÁC ĐỊNH VÀ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC

Từ khóa:

định hướng chính - xác định và quản trị kế hoạch phát triển chiến lược - đánh giá quản trị - cam kết của ban lãnh đạo nhà trường - công cụ vận hành - cải thiện liên tục - phương pháp tiếp cận chất lượng - bộ tài liệu tham khảo được chấp nhận và chia sẻ - thành viên của Confrasio.

Sách hướng dẫn thực hành này giới thiệu các hành động chính cần thiết cho việc xác định và quản trị kế hoạch phát triển chiến lược theo logic đổi mới quản trị đại học. Sách được cấu trúc theo các giai đoạn khác nhau tạo thành một quy trình hoàn chỉnh của việc thực hiện phương pháp tiếp cận này, từ việc xác định kế hoạch phát triển chiến lược đến đánh giá quản trị kế hoạch đó.

Cam kết của ban lãnh đạo nhà trường thông qua việc xác định kế hoạch phát triển chiến lược mà nhà trường mong muốn triển khai là rất cần thiết. Điều này đòi hỏi phải xác định rõ các trục chiến lược chính của chính sách này và tích hợp chúng vào chính sách chung của nhà trường (kế hoạch phát triển), và xác định cơ chế giám sát và hỗ trợ chính sách mà ban lãnh đạo dựa vào này.

Cuối cùng, ban lãnh đạo nhà trường phải đảm bảo tính hiệu lực, hiệu quả và hiệu suất của các biện pháp khắc phục và đổi mới* được thực hiện để phục vụ cho việc cải thiện liên tục nhà trường và chất lượng của các hoạt động mà ban lãnh đạo triển khai. Điều này đòi hỏi phải tích hợp, ngay từ khi xác định kế hoạch phát triển chiến lược và cơ chế quản trị kế hoạch, một cơ chế đánh giá liên tục việc quản trị của ban lãnh đạo và kết quả mong đợi thông qua cách tiếp cận chất lượng. Thông qua việc xây dựng sách hướng dẫn được coi như một công cụ vận hành này, chúng tôi mong muốn thiết lập một bộ tài liệu tham khảo được chấp nhận và chia sẻ về cách tiếp cận, và

cũng đề xuất mô hình thí điểm để xác định và triển khai các kế hoạch phát triển chiến lược của các trường thành viên của Confrasio.

CÁC ĐIỀU KIỆN TIÊN QUYẾT CẦN ĐÁP ỨNG ĐỂ PHỤC VỤ QUÁ TRÌNH XÁC ĐỊNH VÀ TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC

Từ khóa:

quản trị nội bộ - kế hoạch phát triển chiến lược - trục chiến lược và định hướng - kế hoạch hành động vận hành - ASEAN - bối cảnh thay đổi - cơ chế giám sát và đánh giá quản trị - logic hiệu suất - điểm mạnh và điểm yếu - mối đe dọa và cơ hội - mức độ trách nhiệm trong nhà trường - đa dạng hóa các nguồn lực đối tác - logic đồng tài trợ - hiệu ứng đòn bẩy - cách tiếp cận chất lượng - cách tiếp cận có sự tham gia - các bên liên quan - giám sát chiến lược - mức độ trách nhiệm - nguồn lực được huy động và phục vụ - kế hoạch truyền thông

Việc xác định và triển khai kế hoạch phát triển chiến lược của một trường đại học đòi hỏi phải xem xét các trục chiến lược và định hướng* mà nhà trường dự định thực hiện; các trục này xác định, theo các giai đoạn xác định, một số vấn đề được coi là thách thức mà nhà trường phải vượt qua và các mục tiêu mà nhà trường đề ra để giải quyết các vấn đề liên quan đến sứ mệnh và đặc thù của nhà trường, cho dù là chương trình đào tạo, các hoạt động nghiên cứu mà nhà trường mong muốn triển khai, hay chiến lược hợp tác của nhà trường, v.v.

Ngoài các chiến lược và định hướng được xác định trong kế hoạch phát triển của nhà trường, việc triển khai kế hoạch này đòi hỏi phát triển các kế hoạch hành động vận hành* xác định các mục tiêu cụ thể và nêu rõ các kết quả mong đợi và có thể đo lường được, cũng như các nguồn lực được huy động theo logic hiệu suất.

Việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược yêu cầu nhà trường phải đặt ra 6 câu hỏi sơ bộ:

1. Nhà trường có thể dựa vào mô hình quản trị nội bộ ở mức độ nào để xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược của nhà trường?

2. Nhà trường có năng lực tự đánh giá tất cả các khía cạnh bên trong và bên ngoài ở mức độ nào, và qua đó xác định điểm mạnh và điểm yếu, biên độ hoạt động và những trở ngại, cơ hội và mối đe dọa từ môi trường xung quanh nhà trường?
3. Phương pháp tiếp cận có sự tham gia* có thể được triển khai ở mức độ nào cho phép nhân viên của nhà trường tham gia nhằm đạt được hiệu quả cao hơn trong việc xác định và triển khai kế hoạch phát triển chiến lược?
4. Các định hướng chiến lược khác nhau do nhà trường xác định có liên quan ở mức độ nào đến các mối đe dọa và cơ hội có thể xuất hiện trong quá trình triển khai kế hoạch phát triển chiến lược?
5. Việc xác định kế hoạch phát triển chiến lược dựa trên các nguồn lực có thể huy động của nhà trường (nhân lực, tài chính, cơ sở hạ tầng, thiết lập mạng lưới, v.v.) ở mức độ nào và nó có cho phép đa dạng hóa các nguồn lực đối tác theo logic đồng tài trợ với hiệu ứng đòn bẩy hay không*?
6. Phương pháp tiếp cận chất lượng cho phép cải tiến liên tục quy trình liên quan đến việc xác định kế hoạch phát triển chiến lược và các kế hoạch hành động vận hành được thực hiện ở mức độ nào?

QUẢN TRỊ NHÀ TRƯỜNG GẮN LIỀN VỚI VIỆC XÁC ĐỊNH VÀ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC

Nhà trường lên kế hoạch triển khai các giai đoạn chính liên quan đến việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược của trường[1]. Việc lập kế hoạch này đòi hỏi phải xem xét trước các yếu tố quản trị nội bộ có thể đem lại hiệu lực, hiệu quả và hiệu suất của việc quản trị liên quan đến việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược:

Khi đó cần phải:

⁴ On this subject, see Part II of the guidebook.

- ▶ xác định các mức độ trách nhiệm trong các bộ phận khác nhau của nhà trường;
- ▶ triển khai đào tạo nhân viên liên quan đến việc xác định và thực hiện phát triển chiến lược;
- ▶ xác định một cơ chế tự chẩn đoán chất lượng hoạt động của nhà trường liên quan đến việc xác định và thực hiện phát triển chiến lược;
- ▶ Xác định các kế hoạch truyền thông, cả nội bộ và bên ngoài, để giúp xác định và thực hiện phát triển chiến lược và các kết quả đạt được;
- ▶ xác định cơ chế giám sát và đánh giá cơ chế gắn với việc xác định và thực hiện phát triển chiến lược, và những kết quả quản trị mà nhà trường dựa vào;
- ▶ thực hiện kế hoạch nâng cao chất lượng các hoạt động do nhà trường triển khai liên quan đến việc xác định và thực hiện chiến lược phát triển thông qua các biện pháp khắc phục và đổi mới.

KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC VÀ HỆ SINH THÁI CỦA NHÀ TRƯỜNG

Xin nhắc lại, hai quá trình đặc trưng cho các trường đại học trong khu vực: triển vọng trao quyền tự chủ cho các cơ sở giáo dục đại học và nghiên cứu, và mong muốn được công nhận về học thuật và khoa học ở cấp quốc gia, khu vực và quốc tế đối với các dự án mà các trường triển khai. Do đó, kế hoạch phát triển chiến lược của một nhà trường nằm trong bối cảnh thay đổi, trong đó có các viễn cảnh do ASEAN phát triển liên quan đến giáo dục đại học và nghiên cứu tạo thành một quá trình thứ ba. Điều này đòi hỏi nhà trường phải tính đến vị trí cạnh tranh mà trường chiếm giữ hoặc mong muốn chiếm giữ trong môi trường xung quanh, cho dù là học thuật, công nghệ, văn hóa, xã hội, pháp lý, địa chính trị hay kinh tế, cho dù là địa phương, quốc gia, khu vực hay quốc tế.

KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC VÀ CÁC BÊN LIÊN QUAN

Điều quan trọng đối với một trường đại học là có khả năng phân tích mức độ tham gia của nhân viên vào các hoạt động mà nhà trường triển khai (các hoạt động nội bộ) trong khuôn khổ xác định và triển khai kế hoạch phát triển chiến lược. Việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược của một nhà trường nhất thiết phải dựa trên cách tiếp cận có sự tham gia của nhân viên.

Cần phải có thể phân tích mức độ hài lòng của những người đối thoại chính của nhà trường, được coi là các bên liên quan, đối với các hoạt động mà nhà trường triển khai: sinh viên, sinh viên tốt nghiệp, nghiên cứu sinh, tiến sĩ, giảng viên và nghiên cứu viên, các đối tác đại học, các đối tác kinh tế xã hội, các tác nhân phát triển, cơ quan công quyền, v.v. Việc xác định các bên đối thoại chính sẽ cho phép nhà trường nhắm đúng các mục tiêu được coi là ưu tiên của kế hoạch phát triển chiến lược của trường bằng cách tích hợp các nhu cầu cũng như sự thay đổi kỳ vọng của các bên đối thoại chính.

CÁC TRỤC CHIẾN LƯỢC ƯU TIÊN^[1] CẦN NHỚ KHI XÁC ĐỊNH KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC

Nhà trường xác định, theo thứ tự ưu tiên, các hoạt động chính được nêu trong kế hoạch phát triển chiến lược. Điều này đòi hỏi phải tính đến:

- ▶ kết quả của **dự báo chiến lược*** liên quan đến môi trường của nhà trường;
- ▶ các hoạt động do nhà trường triển khai và các lĩnh vực khác nhau trong khuôn khổ triển khai kế hoạch phát triển chiến lược của trường: chương trình đào tạo, hội nhập nghề nghiệp, hoạt động nghiên cứu, xuất bản khoa học và kỹ thuật, chính sách hợp tác, v.v. ; phân tích mức độ hài lòng của nhân viên trong trường, và xem xét nhu cầu của các bên
- ▶ đối thoại chính và sự thay đổi kỳ vọng của họ.

Nhà trường lập một danh sách các hoạt động mà kế hoạch phát triển chiến lược ưu tiên. Tùy theo các lựa chọn chiến lược của trường, nó tùy thuộc vào:

- ▶ xác định các cấp độ trách nhiệm trong nhà trường, có tính đến các hoạt động ưu tiên áp dụng trong kế hoạch phát triển chiến lược;
- xác định một lịch trình với các giai đoạn chính phù hợp với việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược, từ đó thực hiện thí điểm ;
- xác định các nguồn lực (nhân lực, vật lực, công nghệ, tài chính, v.v.) có thể huy động và
- ▶ dành cho việc triển khai phương pháp tiếp cận;
- triển khai một kế hoạch truyền thông về quy trình xác định và thực hiện kế hoạch phát

⁵ On this subject, see Step 3 in Part II of this document: axes are the major directions chosen by the institution to achieve its vision. They may be linked to the institution's strategy, development model, values, and so on.

- ▶ triển chiến lược tới tất cả những người có liên quan; triển khai cơ chế giám sát và đánh giá việc thí điểm xác định và thực hiện kế hoạch
- ▶ phát triển chiến lược nhằm đo lường sự khác biệt giữa kết quả mong đợi và kết quả ghi nhận được.

CÁC MỐI ĐE DỌA VÀ CƠ HỘI LIÊN QUAN ĐẾN VIỆC XÁC ĐỊNH VÀ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC

Tùy thuộc vào việc xác định các rủi ro có thể lường trước*, những khó khăn và trở ngại được coi là mối đe dọa có thể ảnh hưởng đến việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược, nhà trường phải dự báo và dự kiến xác định các biện pháp khắc phục và đổi mới có khả năng tạo điều kiện tốt nhất cho việc thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược, và do đó tăng cường chất lượng của các hoạt động được triển khai.

Nhà trường cũng cần phải có khả năng xác định các cơ hội có khả năng tăng cường chất lượng của các hoạt động mà nhà trường triển khai phục vụ việc xác định và triển khai kế hoạch phát triển chiến lược. Việc xác định này dựa trên một cơ chế giám sát tích hợp việc xử lý và khôi phục thông tin hướng mục tiêu: luật mới liên quan đến mức độ tự chủ trong việc thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược, huy động các công nghệ mới sáng tạo hơn, luật mới liên quan đến một hoạt động được triển khai, v.v.

NGUỒN LỰC CẦN THIẾT ĐỂ XÁC ĐỊNH KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC

Nhà trường phải xác định các nguồn lực cần thiết cho việc xác định và thực hiện chiến lược phát triển mà nhà trường muốn triển khai, cho dù là con người, kỹ thuật, vật chất, tài chính hay cơ sở hạ tầng. Điều này đòi hỏi xác định một chiến lược tập trung vào năng lực (mục tiêu – kết quả mong đợi và đo lường được – nguồn lực được huy động, kết quả thực tế và phân tích mức độ chênh lệch) tùy theo các hoạt động ưu tiên liên quan đến việc xác định và thực hiện phát triển chiến lược, và do đó thực hiện các mục tiêu và kết quả mong đợi.

SỰ THAM GIA CỦA CÁC ĐƠN VỊ CỦA NHÀ TRƯỜNG TRONG VIỆC XÁC ĐỊNH VÀ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC

Từ khóa:

quản trị tập thể và có sự tham gia - phân công người (đơn vị) chịu trách nhiệm - phân cấp
- ban chỉ đạo - chương trình đào tạo - sự tham gia của các đơn vị trong trường.

Việc xác định và triển khai kế hoạch phát triển chiến lược đòi hỏi phải xác định các cấp độ trách nhiệm khác nhau trong trường để phục vụ cho việc quản trị tập thể và có sự tham gia quy trình thí điểm⁶.

- ▶ trao đổi với nhân viên của nhà trường về trách nhiệm của người (đơn vị) chịu trách nhiệm chỉ đạo thực hiện;
- ▶ nêu rõ vị trí của người (đơn vị) chịu trách nhiệm chỉ đạo việc xác định và triển khai kế hoạch phát triển chiến lược trong sơ đồ tổ chức phân cấp: người chỉ đạo chịu trách nhiệm xác định kế hoạch phát triển chiến lược phải là người trực tiếp thuộc ban lãnh đạo nhà trường để có thể thực hiện đầy đủ chức năng của mình và áp dụng hoặc đảm bảo áp dụng tất cả các biện pháp được cho là cần thiết để quản trị hoạt động ; cho phép người (các thành viên của đơn vị) chịu trách nhiệm chỉ đạo việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược được đào tạo liên tục phù hợp.

Việc xác định và triển khai các cấp độ trách nhiệm trong các đơn vị yêu cầu nhà trường đặt ra 3 câu hỏi sơ bộ:

1. Những đóng góp của người chịu trách nhiệm (của đơn vị chịu trách nhiệm) trong chỉ đạo việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược tạo điều kiện cho việc triển khai phương pháp tiếp cận trong trường ở mức độ nào?
2. Việc quản trị thực hiện quy trình này có tính đến từng cấp độ trách nhiệm của các đơn

⁶ Để biết chi tiết hơn về các đơn vị cần huy động để phục vụ cho việc triển khai hiệu lực, hiệu quả và hiệu suất quy trình đảm bảo chất lượng, xem bảng “các đơn vị - Thành phần - Phân bổ nhiệm vụ trong khuôn khổ quá trình xác định và triển khai xây dựng kế hoạch chiến lược”, phần II, trang XX và... của sách hướng dẫn này .

vị (lãnh đạo/khoa/phòng ban) trong nhà trường liên quan đến kế hoạch phát triển chiến lược ở mức độ nào?

3. Mỗi cấp độ trách nhiệm được xác định một cách rõ ràng và dễ hiểu ở mức độ nào?

Ban lãnh đạo nhà trường chỉ định một ban chỉ đạo bao gồm một mặt là người chỉ đạo thực hiện quy trình, chính xác hơn là một người chịu trách nhiệm hoặc một đơn vị chịu trách nhiệm chỉ đạo thực hiện quy trình và mặt khác, một nhóm gồm những người đứng đầu các đơn vị chính trong trường tham gia vào việc chỉ đạo quy trình⁷.

NGƯỜI HOẶC ĐƠN VỊ CHỊU TRÁCH NHIỆM CHỈ ĐẠO QUY TRÌNH⁸

Nhà trường phải đảm bảo về kiến thức, kỹ năng và hành vi của người chỉ đạo quá trình, chính xác hơn là của người chịu trách nhiệm hoặc đơn vị phụ trách điều phối việc xác định và triển khai thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược.

Phân công nhiệm vụ cho người chịu trách nhiệm hoặc đơn vị phụ trách triển khai quá trình

Nhiệm vụ của người chịu trách nhiệm hoặc đơn vị chịu trách nhiệm triển khai quá trình phụ thuộc vào các mục tiêu đã đề ra và kết quả mong đợi của ban lãnh đạo nhà trường. Người chịu trách nhiệm hoặc đơn vị chịu trách nhiệm phải thiết lập một danh sách đầy đủ:

- ▶ tham gia xác định kế hoạch chiến lược phát triển của nhà trường;
- ▶ khuyến khích ban lãnh đạo đưa ra những cam kết liên quan đến việc thiết lập và chỉ đạo việc xác định và triển khai kế hoạch phát triển chiến lược;
- ▶ tư vấn, điều phối và hỗ trợ các đơn vị (ban lãnh đạo/ khoa/ phòng ban) trong trường, và do đó đảm bảo kết quả của quy trình.

Người phụ trách hoặc đơn vị chịu trách nhiệm thực hiện quy trình cũng đảm bảo việc tuân thủ thời hạn và tính hiệu lực, hiệu quả và hiệu suất của các định hướng và quyết định được đưa ra hoặc xác nhận bởi ban lãnh đạo nhà trường. Điều này đòi hỏi phải:

⁷ Trong mọi trường hợp, nhóm chỉ đạo quá trình phải bao gồm các đại diện từ mỗi lĩnh vực thuộc phạm vi tự đánh giá.

⁸ Xem, để biết thêm chi tiết, Phần II, trang XX và s. của hướng dẫn này

- ▶ thực hiện giám sát các hành động, biện pháp, quy chiếu, công cụ, v.v. liên quan đến việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược và quản trị kế hoạch đó;
- ▶ truyền đạt cho ban lãnh đạo nhà trường và nhân viên của nhà trường về kết quả của quy trình xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược: biên bản các cuộc họp của ban lãnh đạo, của ban chỉ đạo, v.v.

Cần phải cấp quyền cho người chịu trách nhiệm hoặc đơn vị chịu trách nhiệm thực hiện quy trình một **vị trí phân cấp** cho phép họ thực hiện các hành động, biện pháp và công cụ cần thiết cho quy trình, và do đó có thể chỉ đạo, điều phối và dẫn dắt các nhóm công tác khác nhau tham gia thực hiện quy trình này. Điều này đòi hỏi, đối với ban lãnh đạo nhà trường, phải chỉ định một người chịu trách nhiệm hoặc một đơn vị có thể:

- ▶ thành lập và lãnh đạo các nhóm công tác để thực hiện quy trình;
- ▶ hỗ trợ các đơn vị (ban lãnh đạo/ khoa/ phòng ban) của nhà trường trong việc triển khai các quy định liên quan đến quy trình này;
- ▶ lãnh đạo, hướng dẫn, huy động và trao quyền cho các nhân viên hoặc nhóm công tác trong bối cảnh triển khai thí điểm quy trình và làm chủ quy trình đó;
- ▶ xác định các kỹ năng cần thiết đối với đội ngũ nhân viên hoặc các nhóm công tác, và nói chung trong các đơn vị cả nhà trường, nhằm xác định, nếu cần, các nhu cầu đào tạo thường xuyên; điều chỉnh phong cách quản lý theo các tình huống khác nhau: có sự tham gia, chỉ đạo, hỗ trợ và/hoặc định hướng kết quả.

THÀNH LẬP NHÓM CHỈ ĐẠO QUY TRÌNH⁹

Từ khóa: lãnh đạo các đơn vị chính - tính định kỳ - giám sát hiệu quả việc triển khai quy trình quản trị - phong trào tham gia - tăng cường nhận thức của nhân viên - phương pháp tiếp cận có sự tham gia - chương trình đào tạo.

Thành phần nhóm chỉ đạo

Ngoài đại diện các đơn vị chính, nhóm này được chủ trì bởi một thành viên ban lãnh đạo nhà trường với sự hỗ trợ của người chịu trách nhiệm hoặc đơn vị chịu trách nhiệm chỉ đạo quy trình.

⁹ Xem, để biết thêm chi tiết, Phần II, trang XX và s. của hướng dẫn này .

Để thực hiện các chức năng của mình một cách hiệu quả và điều phối các hoạt động của mình, nhóm này họp theo lịch định kỳ để đảm bảo giám sát hiệu quả việc triển khai quy trình quản trị.

Hoạt động của nhóm chỉ đạo

Các hoạt động của nhóm chỉ đạo nhằm thiết lập một tư duy hoạt động liên quan đến việc xác định và thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển của nhà trường, triển khai quá trình, hiệu quả, hiệu lực và hiệu suất của nó. Đặc biệt, nhà trường cần phải:

- ▶ tạo phong trào tham gia quá trình thực hiện quản trị thông qua việc nâng cao nhận thức của cán bộ nhà trường; các thành viên của ủy ban này phải tạo thành cầu nối với nhân viên của nhà trường;
- ▶ đảm bảo có sự tham gia của các đơn vị chính (ban lãnh đạo/ khoa/ phòng ban) của nhà trường trong nhóm chỉ đạo theo cách tiếp cận có sự tham gia;
- ▶ bảo đảm hiệu quả, hiệu lực, hiệu suất của quá trình gắn với việc xác định và thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường.

Ban lãnh đạo quyết định triển khai một chương trình đào tạo về quản trị quá trình dành cho các thành viên của nhóm này. Các khóa đào tạo này nhằm đạt được một số kiến thức và kỹ năng cần thiết để quản trị. Đây phải là dịp để bắt đầu suy nghĩ về chương trình đào tạo đối với tất cả nhân viên của nhà trường.

XÁC ĐỊNH CÁC CẤP ĐỘ TRÁCH NHIỆM TRONG CÁC ĐƠN VỊ CỦA NHÀ TRƯỜNG

Từ khóa: trách nhiệm và sự tham gia - định nghĩa rõ ràng cho phép hiểu ngay - tính nhất quán của quy trình

Đối với mỗi đơn vị (ban lãnh đạo/ khoa/ phòng ban) của nhà trường, cần nêu rõ trách nhiệm và vai trò của họ trong việc thực hiện quá trình. Trách nhiệm này phải được xác định rõ ràng và dễ hiểu với toàn bộ nhân viên. Việc xác định trách nhiệm cho từng đơn vị nhằm **đảm bảo tính nhất quán** của toàn bộ quá trình.

Ban lãnh đạo nhà trường

- ▶ xây dựng một cách phân tích triển vọng* về sự phát triển của nhà trường liên quan đến các giá trị và sứ mệnh của trường, v.v. có tính đến hệ sinh thái của trường;
- ▶ xây dựng một kế hoạch phát triển chiến lược và biến nó thành các kế hoạch hành động dựa trên các mục tiêu rõ ràng, các kết quả có thể đo lường được, nguồn lực có thể huy động, v.v. ;
tạo điều kiện để nhân viên nhà trường tham gia kế hoạch phát triển chiến lược và thúc
- ▶ đẩy phương pháp tiếp cận có sự tham gia trong quy trình ;
- ▶ hỗ trợ các hoạt động của ban chỉ đạo;
tham gia vào quy trình bằng cách hỗ trợ người (đơn vị) chịu trách nhiệm về thực hiện quy
- ▶ trình ;
phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược.

Phòng nhân sự

- ▶ tư vấn và hỗ trợ chuyên môn cho việc triển khai quá trình nhằm hỗ trợ phát triển và củng cố nguồn nhân lực của nhà trường phục vụ quy trình;
thiết lập hoặc xem xét lại mô tả vị trí việc làm về kiến thức, kỹ năng và hành vi cần thiết
- ▶ để thực hiện quy trình;
đảm bảo tuyển dụng nhất quán liên quan đến nhu cầu của kế hoạch phát triển chiến
- ▶ lược;
tham gia vào việc triển khai chương trình đào tạo đi kèm với quy trình quản trị nhằm giúp nhân viên của nhà trường làm chủ quy trình này.

Phòng hành chính

- ▶ tư vấn và hỗ trợ chuyên môn cho việc triển khai quy trình nhằm tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực hành chính của nhà trường;
- ▶ xây dựng các quy định hoặc các thủ tục hành chính rõ ràng và dễ hiểu;
- ▶ xây dựng và giám sát việc kiểm tra nội bộ các quy định và thủ tục hành chính, đồng thời truyền đạt kết quả trong các đơn vị và nhân sự có liên quan;
- ▶ góp phần cải thiện các thông lệ nội bộ trong lĩnh vực hành chính theo logic tăng cường năng lực của nhà trường;
- ▶ xây dựng các bảng theo dõi quản trị và giám sát quá trình ra quyết định;
quản lý việc cập nhật và lưu trữ **các nguồn tài liệu và kỹ thuật*** tham khảo liên quan đến việc quản trị.

Phòng tài chính

- ▶ tư vấn và hỗ trợ chuyên môn cho việc triển khai quá trình nhằm tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực tài chính của nhà trường;
- ▶ chuẩn bị các chứng từ hoặc các thủ tục kế toán và tài chính rõ ràng và dễ hiểu;
- ▶ xây dựng và giám sát việc kiểm tra nội bộ các quy định và thủ tục (kế toán và tài chính), đồng thời truyền đạt kết quả trong các đơn vị và nhân sự có liên quan; góp phần cải thiện các thông lệ nội bộ trong lĩnh vực tài chính theo logic tăng cường năng lực của nhà trường;
- ▶ xây dựng và triển khai các kế hoạch quản lý rủi ro tài chính, xác định các kết quả mong đợi và có thể đo lường được, đồng thời truyền đạt kết quả của các kế hoạch này tới nhân viên của nhà trường.

Phòng quan hệ quốc tế và hợp tác

- ▶ tìm hiểu và cung cấp thông tin về những thay đổi trong bối cảnh địa phương, quốc gia, khu vực (ASEAN) và quốc tế để xác định hoặc dự đoán các xu hướng trong lĩnh vực học thuật và những thay đổi về kinh tế xã hội liên quan đến giáo dục đại học và nghiên cứu;
- ▶ biết đại diện cho nhà trường, truyền thông về các mục tiêu đề ra và kết quả đo lường được của kế hoạch phát triển chiến lược do nhà trường đã xác định;
- ▶ truyền đạt thông tin có khả năng ảnh hưởng đến các quyết định được đưa ra hoặc các hành động được thực hiện cho các đơn vị và nhân sự có liên quan.

Phòng theo dõi chiến lược và đổi mới

- ▶ xác định các xu hướng chính trong lĩnh vực đào tạo, nghiên cứu và đổi mới nhằm mang lại lợi thế cạnh tranh cho nhà trường;
- ▶ đảm bảo theo dõi chiến lược, đặc biệt là về các vấn đề quản trị đại học, và xác định các kỹ thuật điều tra khoa học và kỹ thuật thu thập tài liệu;
- ▶ xác định các công cụ nghiên cứu theo các mục tiêu đề ra để theo dõi chiến lược và các kết quả có thể đo lường và mong đợi;
- ▶ chủ động đề xuất và chuẩn bị cho những thay đổi thông qua việc xây dựng các báo cáo phản hồi.

Phòng truyền thông

- ▶ xác định chính sách truyền thông nội bộ và bên ngoài nhà trường trong khuôn khổ kế hoạch phát triển chiến lược mới của nhà trường với sự cộng tác của các đơn vị có liên quan nhằm quảng bá hình ảnh của nhà trường;
- ▶ đề ra mục tiêu cho các hành động truyền thông và phân tích tác động của chúng đối với các bên liên quan;
- ▶ phát triển truyền thông nội bộ để hỗ trợ thay đổi;
- ▶ lựa chọn thông điệp và phương tiện truyền thông phù hợp nhất theo đối tượng mục tiêu, đồng thời đảm bảo tính thống nhất giữa thông điệp, hình ảnh của nhà trường và kế hoạch phát triển chiến lược .

Phòng đào tạo

- ▶ tư vấn và hỗ trợ chuyên môn cho việc triển khai quy trình liên quan đến nhu cầu của thị trường lao động;
xác định chính sách tuyển sinh phù hợp với các nhóm sinh viên khác nhau (quốc tịch, giới tính, độ tuổi, việc làm, v.v.);
- ▶ triển khai một cơ chế đánh giá xác định những khó khăn của sinh viên;
- ▶ triển khai một cơ chế đáp ứng các khó khăn trong việc tìm kiếm việc làm;
- ▶ triển khai một cơ chế theo dõi cá nhân hóa sinh viên tốt nghiệp.

Phòng công tác sinh viên

- ▶ tư vấn và hỗ trợ chuyên môn cho việc triển khai quá trình nhằm tối ưu hóa chất lượng cuộc sống của sinh viên trong khuôn viên trường;
thực hiện khảo sát các khía cạnh khác nhau của đời sống sinh viên nhằm xác định nhu cầu và đáp ứng mong đợi của sinh viên;
- ▶ phân tích quá trình của sinh viên, từ khi vào trường cho đến khi hội nhập nghề nghiệp,
- ▶ thông qua các nghiên cứu định tính và định lượng;
- ▶ xác định các hoạt động mà nhà trường phải ưu tiên thực hiện để cho phép sinh viên của trường học tập và thành công trong điều kiện tốt nhất.

Phòng nghiên cứu và công bố

- ▶ đóng góp vào việc xác định và thực hiện các định hướng khoa học của nhà trường về nghiên cứu và công bố;

- ▶ xác định các chiến lược có tính đến các đặc thù của hệ sinh thái và mở ra các hoạt động nghiên cứu quốc tế để góp phần giải quyết những thách thức mà xã hội phải đối diện; đảm bảo tuân thủ một số nguyên tắc chỉ đạo trong việc thực hiện các định hướng này:
- ▶ liên kết khoa học - xã hội, vấn đề phát triển bền vững, đạo đức, liên chính học đường*, v.v.); khuyến khích các hoạt động nghiên cứu bằng cách huy động các nguồn lực sẵn có
- ▶ (nhân lực, vật lực, công nghệ, tài chính, v.v.) và công bố kết quả nghiên cứu cả trong và ngoài trường; đóng góp vào việc quảng bá và công nhận các hoạt động nghiên cứu bằng cách thiết
- ▶ lập các chỉ số theo dõi sản xuất khoa học: thước đo kết quả nghiên cứu*, độ lan tỏa, quan hệ đối tác chiến lược, chuyển nhượng, cung cấp chuyên gia, phát huy giá trị công trình nghiên cứu*, v.v. ;
- ▶ Cung cấp kiến thức chuyên môn về các vấn đề sở hữu trí tuệ.

Phòng đảm bảo chất lượng

- ▶ xác định và triển khai, trong khuôn khổ chính sách chất lượng của nhà trường, các quy trình liên quan đến việc xác định và triển khai kế hoạch phát triển chiến lược của nhà trường;
- ▶ tổ chức và phát triển văn hóa chất lượng nội bộ liên quan đến việc thực hiện các kế hoạch hành động;
- ▶ phát triển các hệ thống hỗ trợ thay đổi nhằm phục vụ cho việc nghiên cứu cải tiến liên tục các hoạt động của nhà trường;
- ▶ đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan theo logic cải tiến liên tục các hoạt động của nhà trường.

Danh sách các đơn vị của nhà trường này không đầy đủ và nhà trường phải bổ sung hoặc điều chỉnh danh sách có tính đến các mục tiêu của nhà trường được xác định thông qua quy trình: phòng hội nhập nghề nghiệp và hỗ trợ việc làm, phòng kỹ thuật số, phòng cơ sở hạ tầng và thiết bị, v.v.

Đặc biệt, việc xác định các đơn vị của trường sẽ được huy động phải tính đến tính nhất quán của hệ thống hỗ trợ được triển khai để phục vụ các giai đoạn khác nhau phù hợp với việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược của nhà trường¹⁰.

¹⁰ Để biết chi tiết hơn về các đơn vị cần huy động để phục vụ cho việc triển khai hiệu lực, hiệu quả và hiệu suất quy trình đảm bảo chất lượng, xem bảng “Các đơn vị - Thành phần - - Phân bổ nhiệm vụ trong khuôn khổ quá trình xác định và triển khai xây dựng kế hoạch chiến lược”, phần II, trang XX và... của sách hướng dẫn này.

NGUỒN TÀI LIỆU VÀ KỸ THUẬT PHỤC VỤ TRIỂN KHAI QUÁ TRÌNH ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG

Các nguồn tài liệu và kỹ thuật này bao gồm tất cả các tài liệu tham khảo mà nhà trường phải thu thập để xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược. Điều này đòi hỏi phải đảm bảo các phương pháp quản lý bên trong nhà trường, các nguồn tài liệu và kỹ thuật (giấy và kỹ thuật số): cập nhật, phát hành, lưu trữ, v.v.

Các nguồn tài liệu và kỹ thuật cần thiết cho việc xác định và triển khai kế hoạch phát triển chiến lược bắt buộc nhà trường phải tự đặt ra (các) câu hỏi sơ bộ:

1. Các nguồn tài liệu và kỹ thuật sẵn có cho phép nhà trường triển khai đảm bảo chất lượng trong điều kiện tốt nhất ở mức độ nào?
2. Các nguồn tài liệu và kỹ thuật có thể truy cập được ở mức độ nào?
3. Các nguồn tài liệu và kỹ thuật được cập nhật ở mức độ nào?
4. Các nguồn tài liệu và kỹ thuật được lưu trữ đúng cách ở mức độ nào?

Tùy thuộc vào nhu cầu về nguồn tài liệu, một danh sách không đầy đủ có thể được xác định, chủ yếu là

- ▶ văn bản pháp luật và quy định;
- ▶ kế hoạch phát triển nhà trường (mục tiêu chiến lược, sứ mệnh, dự án, hoạt động, v.v.);
- ▶ kế hoạch hành động (mục tiêu được xác định, nguồn lực huy động, kết quả mong đợi);
- ▶ quản trị học thuật (quy định nội bộ, văn bản quy định, v.v.);
kế hoạch đào tạo nhân sự;
- ▶ báo cáo, kiểm kê, đánh giá;
- ▶ tài liệu liên quan đến khảo sát sự hài lòng của nhân viên và các bên liên quan;
- ▶ thời gian biểu thực hiện công việc được lên kế hoạch trong khuôn khổ thực hiện đảm bảo chất lượng.

Nên tạo điều kiện cho các đơn vị và nhân viên có liên quan tiếp cận các nguồn tài liệu và kỹ thuật để đảm bảo việc phổ biến chúng.

PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN CÓ SỰ THAM GIA CỦA NHÂN VIÊN NHÀ TRƯỜNG VÀ CÁC BÊN LIÊN QUAN KHÁC

Từ khóa: sự tham gia của nhân viên - họp phổ biến - khảo sát sự hài lòng - phân cấp - mô tả vị trí việc làm - báo cáo tổng hợp - phương pháp tiếp cận có sự tham gia và toàn diện - đặc thù của hệ sinh thái - cơ chế tự chẩn đoán - hỗ trợ thay đổi.

Sự tham gia của nhân viên nhà trường cũng như các bên liên quan khác tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai quản trị chất lượng. Có thể huy động nhiều biện pháp liên quan đến cách tiếp cận có sự tham gia này. Đặc biệt, nhà trường phải lên lịch các cuộc họp khác nhau để nâng cao nhận thức về cách tiếp cận liên quan đến việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược.

Việc xác định và triển khai quản trị chất lượng hiệu quả khiến nhà trường phải tự đặt ra hai câu hỏi sơ bộ:

1. Việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược có tính đến phương pháp tiếp cận có sự tham gia và do đó có tính đến sự tham gia của các bên liên quan ở mức độ nào?
2. Kết quả khảo sát sự hài lòng của nhân viên định hướng việc thực hiện cơ chế tự chẩn đoán ở mức độ nào?

CÁC CUỘC HỌP PHỔ BIẾN

Các cuộc họp này nhằm mục đích phổ biến các nguyên tắc chỉ đạo kế hoạch phát triển chiến lược và quản trị làm cơ sở cho việc triển khai quá trình đảm bảo chất lượng. Các cuộc họp phải được điều chỉnh cho phù hợp với đối tượng mục tiêu: các nhóm được tổ chức theo cấp bậc hoặc theo nhóm nhân sự, các đối tác học thuật, các chủ thể kinh tế xã hội, v.v. Các cuộc họp này được tổ chức để thúc đẩy đối thoại trên các khía cạnh sau:

- ▶ xác định các cấp độ trách nhiệm trong trường;
- ▶ các nguồn lực phục vụ kế hoạch phát triển chiến lược và quản trị thực hiện kế hoạch đó;
- ▶ chỉ đạo quá trình quản trị chất lượng;

Việc tổ chức các cuộc họp phổ biến phải được xác định theo định kỳ tùy thuộc vào tiến độ của quá trình quản trị chất lượng.

LẤY Ý KIẾN CỦA NHÂN VIÊN NHÀ TRƯỜNG VÀ CÁC BÊN LIÊN QUAN KHÁC

Tham vấn nhân viên của nhà trường và các bên liên quan khác¹¹ là một biện pháp khác nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho sự tham gia của nhân viên vào việc xác định và quá trình quản trị chất lượng.

Tham vấn rất hữu ích khi bắt đầu quá trình, bởi vì chúng cho phép hỏi nhân viên về sự tham gia của họ vào việc xác định và thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược, và đặc biệt là trong quá trình thực hiện.

Cơ chế thiết lập năm giai đoạn thực hiện: xác định các chủ đề ưu tiên để tham vấn; xác định thông tin mục tiêu được yêu cầu từ các nhân viên có liên quan và các bên liên quan khác; thu thập thông tin; lập báo cáo tổng hợp; phổ biến và khai thác kết quả tham vấn.

Việc triển khai tham vấn có thể áp dụng một số hình thức, các nhóm công tác hoặc phỏng vấn cá nhân và nhiều phương tiện truyền thông, e-mail hoặc điện thoại, tham vấn trực tuyến, v.v.

CÁC NHÓM CÔNG TÁC ĐƯỢC HUY ĐỘNG ĐỂ THỰC HIỆN QUÁ TRÌNH

Các nhóm công tác này tạo điều kiện trao đổi giữa nhà trường và các bên liên quan khác theo cách tiếp cận có sự tham gia và **toàn diện*** để phục vụ các nhu cầu được xác định từ các đặc thù của hệ sinh thái trong đó nhà trường triển khai các hoạt động.

¹¹ Sinh viên, phụ huynh, cựu sinh viên, các chủ thể kinh tế - xã hội, văn hóa, cơ quan công quyền, v.v.

TRIỂN KHAI CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO, TẬP HUẤN NHẪM HỖ TRỢ THAY ĐỔI

Từ khóa: quản lý dự báo nguồn nhân lực - sai số - nhu cầu đào tạo - cách tiếp cận tham gia và bao quát - đánh giá kết quả - đánh giá định kỳ đội ngũ nhân viên - tiến hành chương trình đào tạo - sổ tay mô tả các yêu cầu - mức độ hài lòng - đánh giá ngắn hạn - đánh giá trung và dài hạn - hỗ trợ thay đổi.

Quản lý dự báo nguồn nhân lực* cần đảm bảo cho cơ sở giáo dục rằng khoảng cách giữa, một mặt, kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện tại của nhân viên và, mặt khác, những yêu cầu cần thiết để triển khai kế hoạch phát triển chiến lược sẽ được giảm sau quá trình đào tạo. Do đó, quản lý dự báo này đòi hỏi cơ sở giáo dục phải:

- ▶ xác định nhu cầu đào tạo của nhân viên, dựa trên mục tiêu của quá trình đào tạo và việc điều hành;
- ▶ xác định nhu cầu đào tạo phù hợp với các cấp bậc lãnh đạo khác nhau của cơ sở giáo dục, dựa trên các mô tả vị trí việc làm đã được xác định hoặc cần điều chỉnh, và do đó tạo điều kiện tiến hành phát triển kiến thức, kỹ năng và thái độ cần đạt trong thời gian ngắn nhất;
- ▶ xác định chương trình đào tạo, có huy động và tham vấn người lao động trong cách tiếp cận tham gia và bao quát;
- ▶ tiến hành đánh giá kết quả chương trình đào tạo.

Trước khi xây dựng và triển khai chương trình đào tạo liên tục, cơ sở giáo dục phải đặt ra 4 câu hỏi sau:

1. Nhu cầu đào tạo phục vụ việc xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển mang tính chiến lược của nhà trường được xác định phù hợp* như thế nào?
2. Hướng tiếp cận tham gia và bao quát của nhân viên cơ sở giáo dục được tích hợp trong việc xác định và triển khai chương trình đào tạo liên tục như thế nào?
3. Việc quản lý dự báo nguồn nhân lực tích hợp sự đa dạng hóa và tăng cường năng lực của đội ngũ phục vụ việc xác định và triển khai kế hoạch phát triển chiến lược như thế nào?

4. Đánh giá định kỳ nhân viên cho phép đảm bảo sự phù hợp của các năng lực với nhu cầu của quá trình hỗ trợ thay đổi như thế nào?

Việc xác định và triển khai chương trình đào tạo hỗ trợ thay đổi được cấu trúc thành 5 bước.

XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO LIÊN QUAN ĐẾN VIỆC XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN (CLPT) TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Việc xác định nhu cầu tăng cường năng lực cho nguồn nhân lực dựa trên việc xác định khoảng cách giữa kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện tại của đội ngũ nhân viên của cơ sở giáo dục, và những yêu cầu cần thiết cho việc xác định và thực hiện thực tế, hiệu quả, hiệu năng cao của kế hoạch phát triển chiến lược.

XÂY DỰNG TÀI LIỆU MÔ TẢ VỀ NHU CẦU ĐÀO TẠO

Bước này liên quan đến việc xác định và triển khai thực tế chương trình đào tạo liên tục. Cụ thể, nó phải cho phép cơ sở giáo dục:

- ▶ phân tích và xác định nhu cầu thực tế về tăng cường năng lực cho nguồn nhân lực;
- ▶ đảm bảo việc triển khai chương trình đào tạo phải dựa trên việc tích lũy kinh nghiệm phục vụ cho việc tăng cường chương trình đào tạo hiện có.

Cơ sở giáo dục cần xây dựng tài liệu mô tả về nhu cầu đào tạo nhằm hoàn thiện chương trình đào tạo liên tục.

SỰ PHÙ HỢP CỦA ĐỀ XUẤT CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

Cơ sở giáo dục cần xác định mức độ theo đó nhu cầu tăng cường năng lực nguồn nhân lực có thể được đáp ứng thông qua chương trình đào tạo hoặc các biện pháp khác: tuyển dụng nhân viên đã được đào tạo, sử dụng các nguồn lực bên ngoài, chính sách bố trí và sử dụng nhân viên, tiến bộ kỹ thuật trong việc quản lý công việc hàng ngày, v.v.

Bước này yêu cầu cơ sở giáo dục đảm bảo:

- ▶ sự phù hợp của chương trình đào tạo liên tục với kế hoạch phát triển chiến lược của cơ sở giáo dục;

- ▶ sự nhất quán của chương trình đào tạo liên tục đối với các phương thức triển khai thực hiện;
- ▶ khả năng thực hiện chương trình đào tạo liên tục trong điều kiện các ràng buộc có thể ảnh hưởng đến các phương thức thực hiện.

TRIỂN KHAI CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

Trách nhiệm của cơ sở giáo dục là tạo ra điều kiện nhằm giúp đạt được mục tiêu và kết quả đo lường được liên quan đến chương trình đào tạo, đặc biệt là cung cấp thông tin cần thiết cho bộ phận phụ trách đào tạo; đồng thời đảm bảo rằng bộ phận này thực hiện toàn bộ công việc được xác định trong tài liệu mô tả về nhu cầu đào tạo.

ĐÁNH GIÁ VIỆC TRIỂN KHAI CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

Việc đánh giá này nhằm đảm bảo rằng chương trình đào tạo đã đạt được (hoặc không) những kết quả có thể đo lường được xác định trước đó. Nhiệm vụ của cơ sở giáo dục là kiểm tra hiệu quả, hiệu năng và hiệu suất của chương trình đào tạo đã được triển khai. Việc đánh giá này phải dựa trên các điều khoản của tài liệu mô tả nhu cầu đào tạo và các báo cáo tổng hợp về mức độ hài lòng của nhân viên và báo cáo của các chuyên gia phụ trách đào tạo.

Cơ sở giáo dục cũng phải đảm bảo rằng việc đánh giá nhằm kiểm tra mức độ kiến thức, kỹ năng và thái độ đạt được (hoặc không) và được thực hiện vài tuần sau khóa đào tạo: Nhiệm vụ của cơ sở giáo dục là kiểm tra liệu nhân viên có thể tiếp nhận nội dung các khóa đào tạo và áp dụng trong việc cải thiện và quản lý công việc hàng ngày của họ hay không.

Cần phân biệt hai loại đánh giá: đánh giá ngắn hạn và đánh giá trung và dài hạn.

CONSTRUCTION D'UNE STRATÉGIE D'ETABLISSEMENT

TRANSFORMATION DES UNIVERSITÉS

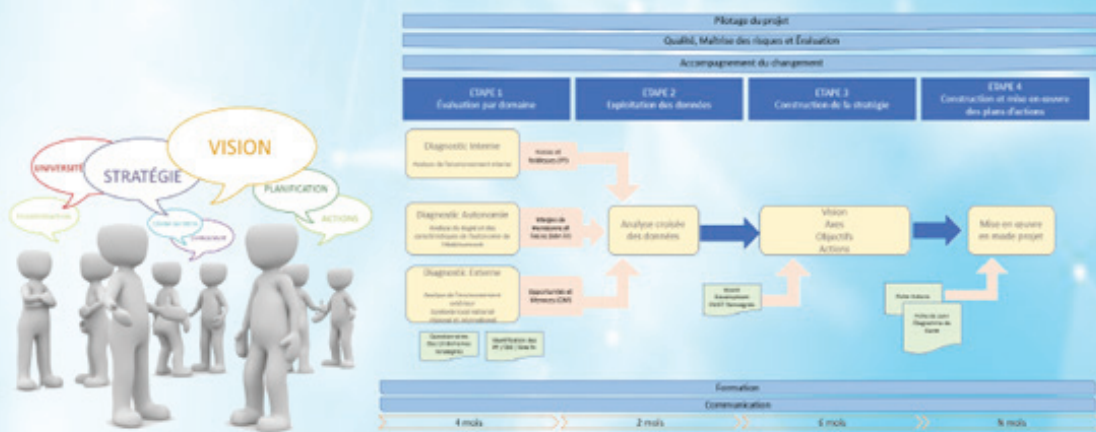
ÉVALUATION PAR DOMAINE
Connaître l'environnement

EXPLOITATION DES DONNÉES
Identifier les compétences distinctives et les facteurs clés de succès

CONSTRUCTION DES STRATÉGIES
Élaborer les dispositifs de planification stratégique

CONSTRUCTION ET MISE EN ŒUVRE DES PLANS D'ACTIONS
Suivi pluriannuel

Étapes d'un projet au service d'une vision stratégique



Une mise en qualité de la transformation



Contacts: Thierry WITTMANN, Université de La Rochelle; Claude WITTMANN, Université de La Rochelle; Claude WITTMANN, Université de La Rochelle; Claude WITTMANN, Université de La Rochelle.

Hình 1: Tổng quan dự



PHẦN II

PHƯƠNG PHÁP XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC TRONG BỐN BƯỚC

PHẦN II: PHƯƠNG PHÁP XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC TRONG BỐN BƯỚC

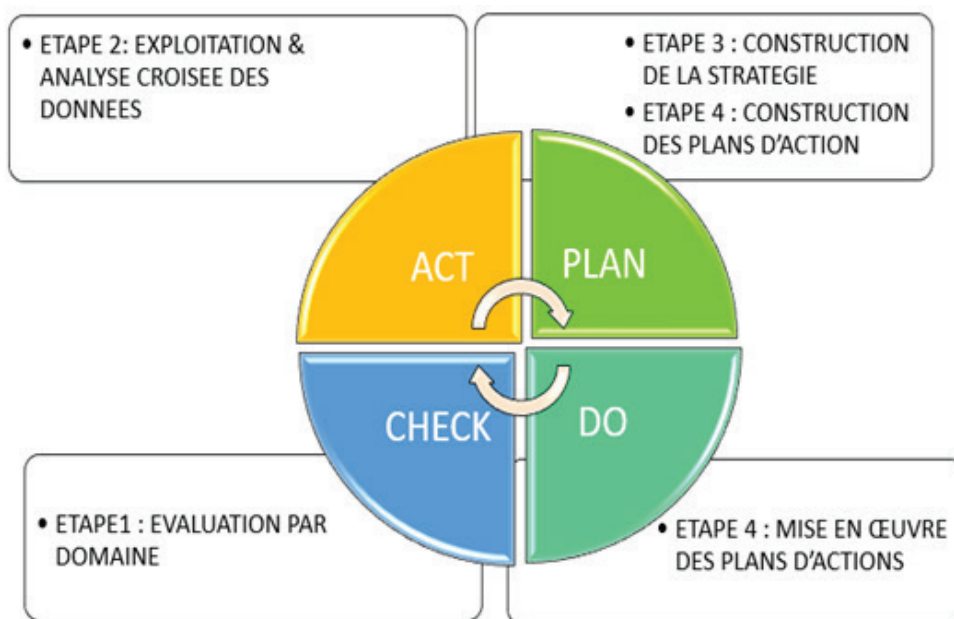


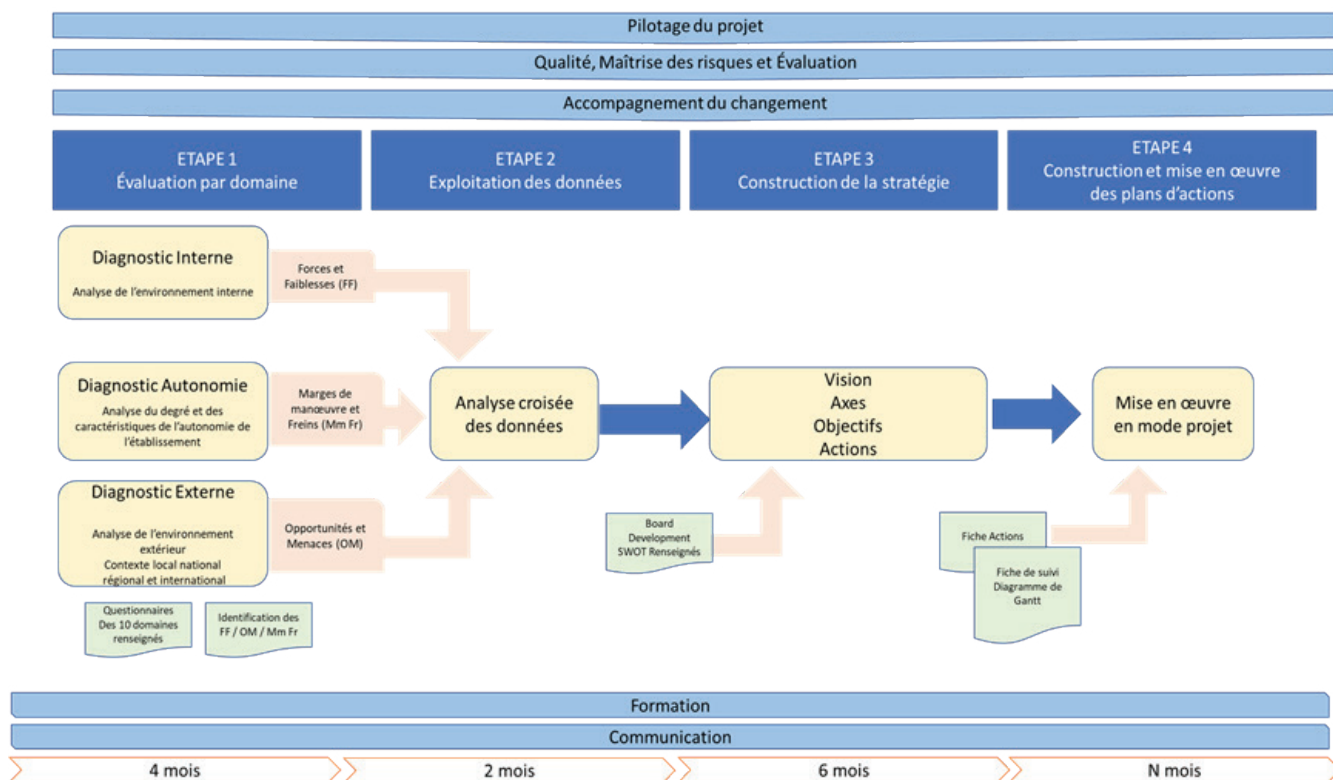
Figure 2 The PDCA of strategy construction

Việc xây dựng chiến lược được thực hiện qua bốn giai đoạn chính (hình 1) tuân theo mô hình PDCA (xây dựng kế hoạch - triển khai - kiểm soát - cải tiến) của Deming.

Bốn giai đoạn này bao gồm:

1. Tiến hành tự đánh giá theo từng lĩnh vực,
2. Khai thác và phân tích dữ liệu thu thập được,
3. Xây dựng chiến lược cho cơ sở giáo dục,
4. Xây dựng và triển khai thực hiện các kế hoạch hành động.

¹² Chardonnet, A. and Thibaudon, D. (2003). *Deming's PDCA guide: continuous progress and management (2nd ed.)*. Éditions d'Organisation.



Hình 3: Sơ đồ các bước xây dựng chiến lược

Phần này sẽ mô tả chi tiết từng bước phương pháp triển khai trong sách hướng dẫn này

CƠ SỞ GIÁO DỤC, MỘT TỔ CHỨC ĐƯỢC CẤU TRÚC THÀNH CÁC LĨNH VỰC CÓ TÍNH BỔ SUNG CHO NHAU¹³

Để xác định các chiến lược cần thực hiện, cần phân chia các hoạt động này thành từng lĩnh vực đồng thời luôn có cái nhìn toàn diện của toàn bộ hệ thống: tức là hiểu cơ sở giáo dục như một thể thống nhất (xem mục b. Có tầm nhìn toàn diện về những thách thức của phần chiến lược). Trong hướng dẫn này, các hoạt động của cơ sở giáo dục được chia thành 10 lĩnh vực nhằm đảm bảo cả tính nhất quán toàn diện và đại diện cho các lĩnh vực khác nhau của cơ sở giáo dục, cũng như một cách tiếp cận chéo với các lĩnh vực được nghiên cứu.

Công cụ 2 - Các ban và tổ công tác

Các hoạt động điều hành	Các hoạt động nghiệp vụ	Các hoạt động hỗ trợ
1. Quản trị và chiến lược	2. Đào tạo (Cử nhân, Thạc sĩ và các bằng cấp khác) 3. Tiến sĩ 4. Nghiên cứu 5. Phục vụ cộng đồng	6. Tài chính 7. Nhân sự 8. Truyền thông nội bộ và truyền thông ra ngoài 9. Hệ thống thông tin 10. Hợp tác

Đối với mỗi lĩnh vực này, cơ sở giáo dục cần trả lời một loạt các câu hỏi được phân bổ theo các nhóm dựa trên PDCA. Bảng đánh giá này được miêu tả trong phần Công cụ 1 "Tự đánh giá" của Phần 1 "Đánh giá nội bộ, đánh giá ngoài và tự chủ" của hướng dẫn này.

CẤU TRÚC - THÀNH PHẦN - NHIỆM VỤ TRONG KHUÔN KHỔ VIỆC XÁC ĐỊNH VÀ TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC

Bước 1 - Khảo sát theo lĩnh vực hoạt động

	Thành phần	Nhiệm vụ
Bộ phận ra quyết định Hội đồng trường		
Lãnh đạo nhà trường		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Duyệt tầm nhìn và kế hoạch phát triển chiến lược của nhà trường ▶ Đảm nhiệm phê duyệt các công việc đã được Ban dự án triển khai
Ban triển khai dự án	Ban triển khai dự án bao gồm người điều hành việc xây dựng và triển khai thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược và các thành viên của ban	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Trình bày và thể hiện chiến lược của trường đại học ▶ Trình bày trước hội đồng trường về các công việc đã thực hiện ▶ Bổ nhiệm người phụ trách Ban triển khai việc xây dựng chiến lược phát triển trường đại học và các thành viên của Ban này ▶ Đưa ra những định hướng cho Ban Ủng hộ người phụ trách Ban và các công việc cần triển khai ▶ Đảm bảo truyền thông về việc xây dựng chiến lược phát triển và triển khai thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược cho tất cả cán bộ, nhân viên ▶ Nỗ lực hành động vì kế hoạch phát triển chiến lược cho cả tập thể

	Thành phần	Nhiệm vụ
Người chỉ đạo thực hiện việc xây dựng và triển khai chiến lược phát triển trường đại học	Được lãnh đạo nhà trường bổ nhiệm	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Được bổ nhiệm bởi Ban lãnh đạo của trường ▶ Điều hành và phối hợp toàn bộ quá trình xây dựng và triển khai chiến lược phát triển trường đại học ▶ Báo cáo ban lãnh đạo về tiến độ công việc ▶ Tham vấn Ban lãnh đạo nhà trường về mọi quyết định thuộc thẩm quyền của họ hoặc của các cơ quan quyết định ▶ Tổ chức và chủ trì Ban chỉ đạo xây dựng và thực hiện chiến lược một cách thường xuyên ▶ Chịu trách nhiệm cho toàn bộ công việc chuẩn bị và lập kế hoạch công việc ▶ Đảm bảo sự nhất quán của toàn bộ sản phẩm ▶ Hỗ trợ các người phụ trách từng lĩnh vực trong việc điều hành các nhóm làm việc ▶ Phối hợp tất cả các người phụ trách một phần công việc của việc xây dựng và triển khai chiến lược phát triển ▶ Đảm bảo tính nhất quán tổng thể ▶ Chịu trách nhiệm cho các công việc trình bày toàn bộ đề án và đề nghị lãnh đạo phê duyệt
Ban chỉ đạo xây dựng và thực hiện CLPT	Ban chỉ đạo xây dựng và thực hiện CLPT gồm các thành viên đại diện cho 10 lĩnh vực tự đánh giá	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Do người điều hành xây dựng và thực hiện CLPT chủ trì ▶ Là nơi thảo luận và làm việc giữa các trưởng lĩnh vực và người điều hành xây dựng và thực hiện CLPT ▶ Nghiên cứu các vấn đề và tiến triển của các công việc ▶ Đề xuất cho người điều hành xây dựng và thực hiện CLPT các định hướng, các giải pháp để thực hiện các bước của việc xây dựng và thực hiện CLPT ▶ Đóng góp vào các bước khác nhau của việc xây dựng và thực hiện CLPT ▶ Cùng thực hiện công việc cho bước 3 : xây dựng chiến lược ▶ Phân tích và xác nhận công việc của việc thực hiện kế hoạch hành động liên quan đến các trưởng ban theo dõi các hoạt động

	Thành phần	Nhiệm vụ
Ban chỉ đạo xây dựng và thực hiện CLPT	Ban chỉ đạo xây dựng và thực hiện CLPT gồm các thành viên đại diện cho 10 lĩnh vực tự đánh giá	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Được bổ nhiệm bởi Ban giám hiệu nhà trường ▶ Tham gia vào việc thực hiện các bước của việc xây dựng và thực hiện CLPT ▶ Là thành viên của nhóm xây dựng và thực hiện CLPT và Ban chỉ đạo ▶ Tham gia và điều hành công việc của nhóm làm việc theo từng lĩnh vực liên quan đối với bước 1 tự đánh giá và bước 2 khai thác dữ liệu ▶ Chịu trách nhiệm tổ chức các cuộc họp cho nhóm làm việc của mình trong khuôn khổ kế hoạch tổng thể ▶ Duyệt các công việc được thực hiện bởi nhóm làm việc mà mình điều hành ▶ Trình bày các công việc đã thực hiện với người điều hành việc xây dựng và thực hiện CLPT ▶ Duyệt các công việc của các ủy ban theo dõi ▶ Tham gia vào ủy ban theo dõi hành động liên quan đến người phụ trách ủy ban theo dõi ▶ Đảm bảo sự phối hợp các công việc được thực hiện bởi các ủy ban theo dõi hành động (lĩnh vực của mình) ▶ Tham gia và đóng góp vào trao đổi giữa các người phụ trách từng lĩnh vực để đảm bảo tính nhất quán của tất cả các hành động được thực hiện ▶ Báo cáo tiến độ triển khai các công việc cho người điều hành việc xây dựng và thực hiện CLPT
Nhóm làm việc	Đối với mỗi lĩnh vực, có một nhóm làm việc gồm từ 5 đến 8 người đại diện cho các chủ đề của lĩnh vực liên quan. Các thành viên của nhóm được chọn dựa trên năng lực và chuyên môn của họ. Các bên liên quan ngoài trường có thể được mời tham gia vào một số cuộc họp tùy thuộc vào chủ đề.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tham gia vào các cuộc họp của nhóm làm việc ▶ Chuẩn bị và cung cấp dữ liệu, thông tin và phân tích của lĩnh vực ▶ Chia sẻ kiến thức về môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài của trường ▶ Tham gia vào việc tự đánh giá và khai thác dữ liệu thu thập được

	Thành phần	Nhiệm vụ
Các ban theo dõi các hành động	<p>Ban theo dõi các hành động bao gồm người phụ trách Ban theo dõi và người phụ trách các hành động trong phạm vi liên quan.</p> <p>Số lượng Ban thay đổi tùy theo nhu cầu nhưng tối thiểu phải có một Ban theo dõi cho mỗi lĩnh vực.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Xác nhận các công việc đã thực hiện trong các nhóm làm việc liên quan đến người phụ trách lĩnh vực ▶ Đảm bảo việc theo dõi các công việc được thực hiện phù hợp với mục tiêu cho các hành động liên quan ▶ Sử dụng các biểu mẫu hành động và các công cụ liên quan trong khuôn khổ của bước 4 ▶ Quyết định về hướng xử lý các khó khăn ▶ Chuẩn bị các thông tin và quyết định để trình lên người phụ trách lĩnh vực và Ban chỉ đạo xây dựng và thực hiện CLPT.
Người phụ trách Ban theo dõi các hành động		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Được chỉ định bởi người phụ trách lĩnh vực với sự đồng ý của người điều phối xây dựng và thực hiện CLPT ▶ Báo cáo cho người phụ trách lĩnh vực về tiến trình thực hiện các kế hoạch hành động của CLPT, ▶ Xin ý kiến từ người phụ trách lĩnh vực cho tất cả các quyết định thuộc thẩm quyền của mình hoặc của Ban chỉ đạo xây dựng và thực hiện CLPT hoặc các cơ quan có thẩm quyền quyết định ▶ Tổ chức và điều hành các cuộc họp của Ban theo dõi hành động định kỳ ▶ Điều phối và tổ chức thực hiện các phiếu hành động trong phạm vi của mình ▶ Chịu trách nhiệm cho toàn bộ công việc chuẩn bị và lên kế hoạch công việc liên quan đến kế hoạch tổng thể của dự án ▶ Đảm bảo tính nhất quán của toàn bộ sản phẩm ▶ Hỗ trợ người phụ trách hành động trong việc điều hành nhóm làm việc ▶ Điều phối toàn bộ những người chịu trách nhiệm thực hiện các phiếu hành động trong phạm vi của mình ▶ Đảm bảo tính nhất quán tổng thể ▶ Chịu trách nhiệm về công việc trình bày toàn bộ việc thực hiện các hành động để trình bày và duyệt tại ủy ban theo dõi hành động và Ban chỉ đạo xây dựng và thực hiện CLPT.

	Thành phần	Nhiệm vụ
Người phụ trách hành động	Người phụ trách hành động có thể là một cán bộ lãnh đạo, một người phụ trách phòng ban, hoặc một người có năng lực	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Được chỉ định bởi người phụ trách lĩnh vực với sự đồng ý của người điều phối xây dựng và thực hiện CLPT ▶ Là thành viên của Ban Theo dõi Hành động ▶ Chịu trách nhiệm thực hiện một hoặc nhiều hành động, quyết định về xây dựng trình tự và các nhiệm vụ ▶ Tham gia và điều hành công việc của các đội ngũ hoạt động ▶ Chịu trách nhiệm tổ chức các cuộc họp của đội ngũ hoạt động ▶ Chịu trách nhiệm thực hiện hành động ▶ Đóng góp và điều hành công việc đảm bảo thực hiện hành động (tư vấn, đề xuất và soạn thảo) ▶ Duyệt các công việc đã thực hiện bởi đội ngũ hoạt động ▶ Trình bày công việc đã thực hiện cho người phụ trách lĩnh vực và người điều phối xây dựng và thực hiện CLPT, trình bày những khó khăn và đề xuất các điều chỉnh
Đội ngũ hoạt động	Gồm các thành viên có kỹ năng cần thiết để thực hiện hành động, các thành viên đến từ các phòng ban và nghề nghiệp khác nhau của nhà trường	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Thực hiện việc triển khai hành động

Bảng 3: Công cụ 2 - Các ban và tổ công tác

	Giai đoạn 1 Đánh giá nội bộ, đánh giá các yếu tốt bên ngoài và đánh giá mức độ tự chủ	Giai đoạn 2 Khai thác các dữ liệu thu được	Giai đoạn 3 Xây dựng chiến lược	Giai đoạn 4 Triển khai các kế hoạch hành động
Lãnh đạo nhà trường				
Ban chỉ đạo				
Người điều hành xây dựng và triển khai CLPT				
Nhóm điều hành xây dựng và triển khai CLPT				
Người phụ trách lĩnh vực				

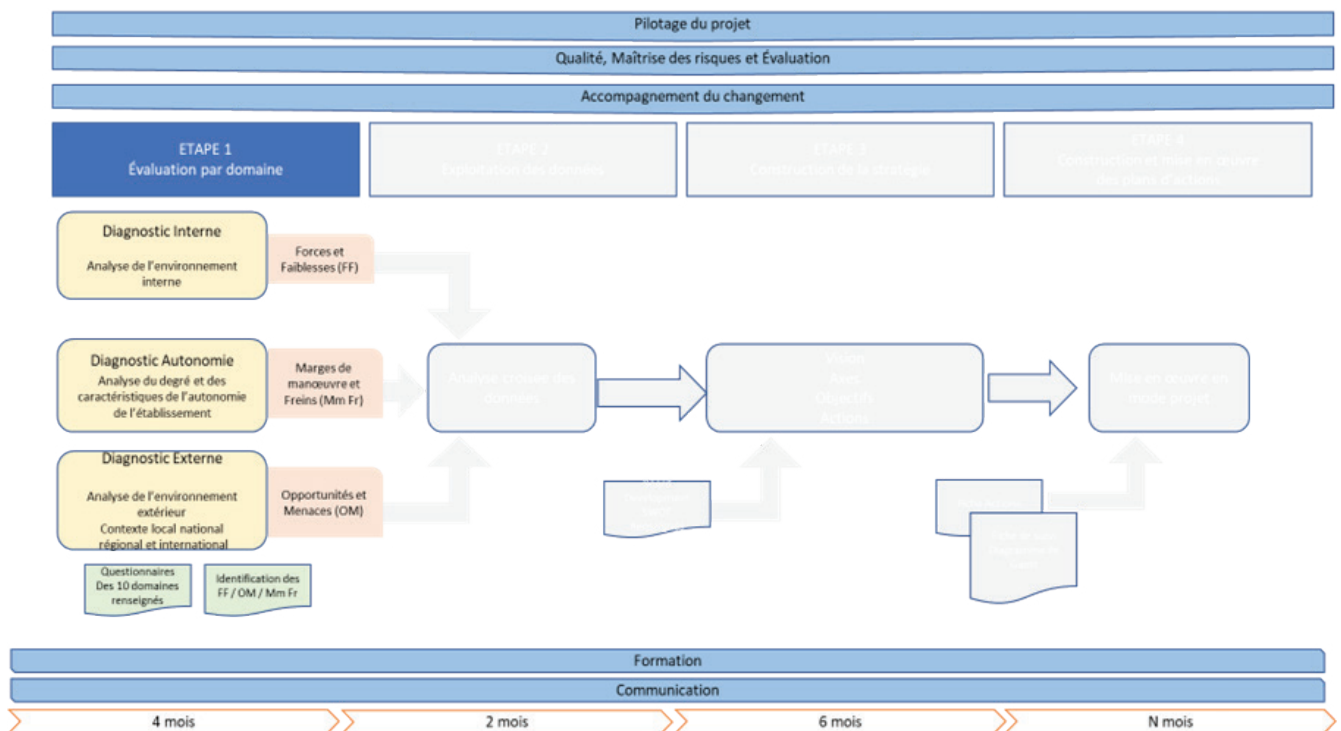
	Giai đoạn 1 Đánh giá nội bộ, đánh giá các yếu tốt bên ngoài và đánh giá mức độ tự chủ	Giai đoạn 2 Khai thác các dữ liệu thu được	Giai đoạn 3 Xây dựng chiến lược	Giai đoạn 4 Triển khai các kế hoạch hành động
Nhóm làm việc				
Ban theo dõi hành động				
Người phụ trách ban theo dõi hành động				
Người phụ trách các hoạt động				
Nhóm thực hiện				

GIAI ĐOẠN 1 ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ, ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI VÀ ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ TỰ CHỦ

ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong quá trình phát triển chiến lược của một tổ chức, bước đánh giá là cực kỳ quan trọng vì nó cho phép xác định cách phương pháp xây dựng và triển khai CLPT. Mục tiêu là thu thập thông tin và dữ liệu từ các bên liên quan trong nội bộ nhà trường và các đối tác bên ngoài nhằm để đặc tả nhà trường một cách khách quan nhất có thể: nhà trường cần xác định các điểm mạnh* và yếu* nội bộ, cơ hội* và mối đe dọa* trong môi trường hoạt động của mình, cũng như các phạm vi* hoạt động và trở ngại* liên quan đến mức độ tự chủ dựa trên đó mà nhà trường phát triển và triển khai chiến lược của mình.

Thông tin thu thập được sẽ được sử dụng cho từng bước trong quá trình phát triển chiến lược: tầm nhìn chiến lược*, trục chiến lược*, mục tiêu* và kết quả*, hành động* và triển khai.



Hình 4: Bước 1 - Khảo sát theo lĩnh vực hoạt động

Bước đầu tiên là thực hiện tự đánh giá chiến lược để đánh giá tiềm năng cạnh tranh của nhà trường. Điều này có nghĩa là sẽ tiến hành đồng thời 3 tự đánh giá mang tính bổ sung cho nhau :

1. Tự đánh giá nội bộ nhằm xác định các năng lực khác biệt* của nhà trường. Để thực hiện việc đánh giá này và phân tích môi trường nội bộ của nhà trường, cần thu thập toàn bộ thông tin về điểm mạnh và yếu ảnh hưởng đến quản trị, tổ chức và/hoặc hoạt động của nhà trường cho từng lĩnh vực.
2. Tự đánh giá các yếu tố bên ngoài nhằm xác định các yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của nhà trường. Để thực hiện việc tự đánh giá này và phân tích môi trường bên ngoài, cũng như bối cảnh địa phương, quốc gia và khu vực, cần lập danh sách các mối đe dọa và cơ hội có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến quản trị, tổ chức và/hoặc hoạt động của nhà trường cho mỗi lĩnh vực.
3. Tự đánh giá về mức độ tự chủ của nhà trường nhằm xác định các phạm vi hành động của nhà trường và các trở ngại hoặc rào cản tiềm tàng.

Ba tự đánh giá này được thực hiện song song và dựa trên một loạt câu hỏi được xem như một tập hợp các điểm cần xử lý, chi tiết cho mỗi lĩnh vực (công cụ 1: tự đánh giá). Gia đoạn kết thúc bước này được đánh dấu bằng việc tổng hợp được các dữ liệu theo lĩnh vực và xác định một số điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, mối đe dọa, phạm vi hành động và trở ngại cho mỗi lĩnh vực được khảo sát (xem công cụ 3: tổng hợp tự đánh giá).

TỪ KHÓA

Thông tin - đánh giá - thu thập - các bên liên quan - khách quan - tiềm năng - xử lý - phục hồi - xác nhận - yếu tố chính - phân tích - tổng hợp - nguồn lực - khả năng - chia sẻ - tự đánh giá - PDCA - thông tin - điểm - SWOT -

¹⁵ Lehmann-Ortega, L., Garrette, B. and Durand, R. (2013). *Strategor (6th ed.)*. Dunod.

¹⁶ Garibaldi, G. (2008). *Strategic analysis (3e ed.)*. Eyrolles-Éditions d'organisation, Collection Stratégie.

MỤC TIÊU ĐỊNH HƯỚNG

- Thu thập thông tin* để đánh giá khả năng của nhà trường trong quá trình phát triển chiến lược của mình;
- Xử lý thông tin đã thu thập để trích xuất các yếu tố hữu ích cho việc phát triển chiến lược của nhà trường;
- Tóm tắt thông tin một cách ngắn gọn để sử dụng phục vụ cho xây dựng tầm nhìn của nhà trường và việc thực hiện của nó;
- Nâng cao kiến thức và hiểu biết chung trong nhóm chỉ đạo xây dựng và triển khai CLPT, về môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài.

KẾT QUẢ MONG ĐỢI

- Thông tin và dữ liệu phải khách quan và đầy đủ;
- Thông tin được tổng hợp, để dễ dàng sử dụng hơn khi phân tích;
- Thông tin được xác nhận;
- Thông tin thu thập được phân tích và hiểu chung;
- Các thành viên của ban lãnh đạo đồng thuận về kết quả tự đánh giá và có chung tầm nhìn về tình hình của cơ sở liên quan đến nguồn lực nội bộ, các yếu tố bên ngoài và khả năng phát triển.

PHƯƠNG PHÁP VÀ CÔNG CỤ

- Công cụ 1 "Tự đánh giá": công cụ này được sử dụng để thu thập thông tin cho mỗi lĩnh vực liên quan. Đây là một file Excel bao gồm 10 trang tính, mỗi trang là một lĩnh vực.
- Mỗi trang/lĩnh vực có cùng cấu trúc: các dòng cho các điểm cần khảo sát và các cột cho các tự đánh giá cần thực hiện cho phân tích nội bộ (sức mạnh và yếu điểm), cho phân tích các yếu tố bên ngoài (cơ hội và mối đe dọa) và cho mức độ tự chủ (phạm vi hoạt động và trở ngại);
- Công cụ 2 "Ủy ban và nhóm làm việc": công cụ này được sử dụng để xác định trách nhiệm của các bộ phận trong nhà trường, sự liên quan của mỗi bên và sự tham gia của họ vào công việc thu thập thông tin cho công cụ 1 "tự đánh giá";

- Công cụ 3 "Tổng hợp tự đánh giá SWOT": công cụ này được sử dụng để ghi chép và tổng hợp thông tin từ công cụ 1 "tự đánh giá". Đây là công cụ cho phép chuyển từ bước 1 sang bước 2 của quá trình xây dựng và triển khai CLPT.

Những công cụ này dùng để thực hiện việc tự đánh giá nội bộ và đánh giá các yếu tố bên ngoài, cũng như đánh giá mức độ tự chủ của nhà trường nhằm hiểu rõ hơn và khách quan hóa tình hình của nhà trường. Cụ thể hơn, mục tiêu là trả lời các câu hỏi cho phép khách quan hóa tình hình của từng lĩnh vực trong nhà trường.

SỬ DỤNG CÁC CÔNG CỤ

Bảng câu hỏi cho phép phân tích 10 lĩnh vực hoạt động của nhà trường dựa trên các sứ mệnh và nguồn lực: Điều hành và chiến lược, Nhân sự, Tài chính, Đào tạo, Đào tạo tiến sĩ, Nghiên cứu, Đối tác kinh tế xã hội, Truyền thông nội bộ và truyền thông ra bên ngoài, Hệ thống thông tin và Dịch vụ cộng đồng.

Bảng câu hỏi bao gồm 170 điểm cần phân tích, phân bổ cho 10 lĩnh vực, tức là từ 12 đến 36 điểm cần xử lý cho mỗi lĩnh vực.

Công cụ tự đánh giá được trình bày như sau cho mỗi lĩnh vực (mỗi trang tính cho một lĩnh vực)

NOM DE L'ETABLISSEMENT		Référént			
DOMAINE /THEME		Objectifs du domaine			
Gouvernance et Stratégie Quản trị và Chiến lược អង្គការ និងយុទ្ធសាស្ត្រ		Données chiffrées du domaine avec l'année de références (si existante)			
				Parties prenantes Internes	
				Parties prenantes Externes	
		Demande 1 Demande 2 Demande 3			
CODE MÃ	QUESTIONNEMENT	CONTEXTE	AUTONOMIE (WP 2)	ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT INTERNE (WP 4)	RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (WP 3)
លេខកូដ	សំណួរ គ្រប់គ្រង	បរិបទ	តួនាទី (WP2)	តំបន់ និង បរិបទខាងក្នុង (WP4)	ទំនាក់ទំនងជាមួយបរិបទខាងក្រៅ (WP3)
	Entrer des sujets et domaines à analyser à compléter បញ្ជាក់ស្តីពីប្រធានការ និងប្រធានការដែលត្រូវវាយតម្លៃ	Noter les informations nécessaires à la compréhension du sujet (notamment les obligations d'état) កំណត់ព័ត៌មានចាំបាច់សម្រាប់ការយល់ដឹងអំពីប្រធានការ (ជាពិសេស តម្រូវការច្បាប់)	Identifier les marges d'autonomie, les possibilités d'initiative de votre université sur le sujet (marges de manœuvre et flexibilité) កំណត់ចំណុចដែលមានសេរីភាពក្នុងការសម្រេចចិត្ត និងសមត្ថភាពក្នុងការប្រើប្រាស់ធនធាន	Identifier les formes d'organisation de votre université sur le sujet (forces et faiblesses) កំណត់រចនាសម្ព័ន្ធនៃការងាររបស់ស្ថាប័នលើប្រធានការ (លទ្ធភាព និងចំណុចខ្វះខាត)	Identifier les formes d'organisation de votre université sur le sujet (opportunités et menaces) កំណត់រចនាសម្ព័ន្ធនៃការងាររបស់ស្ថាប័នលើប្រធានការ (ឱកាស និងហានិភ័យ)
			Marges de manœuvre មធ្យោបាយ ភាពបត់បែន	Forces លទ្ធភាព ចំណុចខ្លាំង	Faiblesses ចំណុចខ្វះខាត ភាពខ្វះខាត
				Opportunités ឱកាស លទ្ធភាព	Menaces ហានិភ័យ ហានិភ័យ
	Pilotage Quản trị và quản lý អង្គការ Existence d'une vision stratégique et de son plan de développement មានគោលនយោបាយយុទ្ធសាស្ត្រ និងផែនការ				
	Gouv-P-1 Côté vision stratégique et plan de développement ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ និងផែនការ				
	Gouv-P-1 Saisir les réponses dans votre langue / Nhập thông tin bằng ngôn ngữ của bạn / បញ្ជាក់ព័ត៌មានជាភាសាខ្មែរ				
	Gouv-P-2 Existence d'une politique dédiée aux relations internationales et moyens dédiés មានគោលនយោបាយទាក់ទងនឹងទំនាក់ទំនងជាមួយបរិបទខាងក្រៅ				



- Phần trên cùng của tệp cho phép ghi chú thông tin mô tả như: tên của cơ sở giáo dục, các bên liên quan nội bộ và bên ngoài nhà trường tham gia tự đánh giá, dữ liệu số liệu mô tả lĩnh vực (ví dụ: số lượng sinh viên, số lượng giảng viên và số lượng nhân viên hành chính, ngân sách, nguồn lực theo hợp đồng, v.v.). Những thông tin cụ thể này cần được ghi chú cho mỗi lĩnh vực mà khi thực hiện tự đánh giá.
- Cột A cho phép chỉ rõ mỗi điểm cần xem xét tương ứng với giai đoạn nào của vòng
- Deming: Lập kế hoạch (Plan), thực hiện (Do), đánh giá (Check), cải thiện (Act);
 - Cột B giới thiệu tất cả các điểm cần đặt câu hỏi.

Đối với mỗi điểm, phần tiếp theo của bảng (theo cột) được trình bày như sau:

- Cột C có tên là ngữ cảnh, cho phép ghi chú thông tin cần thiết để hiểu điểm đang được xem xét. Ví dụ, cách tổ chức của nhà trường đối với điểm đó, các quy tắc cần áp dụng, ngữ cảnh, v.v.;
- Cột D và E liên quan đến mức độ tự chủ. Cột D nhằm xác định phạm vi hành động mà sự tự chủ cho phép thực hiện và khả năng sáng kiến của cơ sở. Cột E điền các rào cản và giới hạn được xác định dựa trên mức độ tự chủ;
- Cột F và G liên quan đến tổ chức và môi trường nội bộ của nhà trường. Các điểm mạnh (cột F) và điểm yếu (cột G) cần được ghi chú cho mỗi điểm. Điểm mạnh và
- Điểm yếu theo phương pháp SWOT;
- Cột H và I cho phép cung cấp thông tin về mối quan hệ của nhà trường với môi trường bên ngoài. Các mối đe dọa và cơ hội mà môi trường bên ngoài mang lại, sử dụng phương pháp SWOT để ghi thông tin trong các cột này.

Để thực hiện tự đánh giá, đối với mỗi điểm, cần trả lời các yêu cầu và câu hỏi sau đây:

- Cung cấp thông tin cần thiết để hiểu rõ lĩnh vực liên quan: ở cột này, cần nêu rõ sự hiểu biết của cơ sở giáo dục về lĩnh vực đang được đề cập và xác định góc nhìn dùng để phân tích. Các thông tin đó có nghĩa gì đối với cơ sở giáo dục (cột C ngữ cảnh)?
- Xác định và ghi rõ các điểm mạnh và điểm yếu của cơ sở giáo dục, tức là quan tâm đến tổ chức và hoạt động nội bộ của nhà trường: điểm mạnh nào liên quan đến điểm

này? điểm yếu hoặc khó khăn nào?

- ▶ Xác định và ghi rõ các cơ hội và mối đe dọa, tức là quan tâm đến môi trường bên ngoài của cơ sở giáo dục. Cơ hội nào đang xuất hiện đối với nhà trường liên quan đến lĩnh vực này? Mối đe dọa nào đối với nhà trường có thể tồn tại trong lĩnh vực này?
- ▶ Xác định và ghi rõ phạm vi hoạt động và rào cản, tức là tập trung phân tích vào lĩnh vực tự chủ của cơ sở giáo dục. Phạm vi được tự chủ đến đâu, khả năng tự quyết định và đưa ra sáng kiến, hoặc những rào cản nào có thể ảnh hưởng đến quá trình này tại cơ sở giáo dục?

TRÁCH NHIỆM

Ban lãnh đạo nhà trường chịu trách nhiệm phát triển chiến lược. Công việc cần thực hiện trong việc xây dựng CLPT phải được thực hiện dưới sự giám sát, điều hành của Ban lãnh đạo nhà trường.. Để tiến hành tự đánh giá cần thiết cho việc xây dựng chiến lược, Ban lãnh đạo cơ sở giáo dục* chỉ định một người điều hành quá trình xây dựng CLPT*. Xem thêm về vấn đề này trong phần 1 của Sách hướng dẫn trang XX.

Người điều hành việc xây dựng và phát triển CLPT thành lập một nhóm điều hành với những thành viên là người phụ trách các lĩnh vực khác nhau và các bên liên quan ngoài trường nếu cần thiết.

Những người phụ trách một lĩnh vực, thành viên của nhóm điều hành, tổ chức các nhóm làm việc để thu thập thông tin (công cụ 1: tự đánh giá). Các nhóm làm việc này* được thành lập theo từng lĩnh vực để tiến hành tự đánh giá với các bên liên quan (nhân viên của các khoa, nhân viên của khối hành chính, giáo viên, sinh viên, đối tác bên ngoài, v.v.).

Đề nghị:

- ▶ Người điều hành quá trình xây dựng và phát triển CLPT tham gia vào toàn bộ công việc của các khâu để đảm bảo tính nhất quán toàn diện, tính nghiêm túc về phương pháp và tính khách quan cần thiết.
- ▶ Người điều hành quá trình xây dựng CLPT được hỗ trợ bởi một trợ lý giúp tổ chức các cuộc họp, ghi chép và điền thông tin, kể cả trong công cụ tự đánh giá.

¹⁷ Nhóm công việc này gồm 4 bước: khảo sát, phân tích, xây dựng chiến lược và triển khai.

CÔNG VIỆC CẦN TIẾN HÀNH

Hoạt động đầu tiên là việc hiểu và làm chủ cấu trúc của công cụ 1 "tự đánh giá": một tab cho mỗi lĩnh vực; cho mỗi lĩnh vực, một bảng được cấu trúc với : dọc theo các dòng là danh sách các điểm cần cung cấp thông tin và dọc theo các cột là các câu hỏi cho mỗi điểm.

Điều này đòi hỏi phải đọc trước và hiểu rõ các điểm cần xử lý và phân tích. Đối với mỗi lĩnh vực, điều quan trọng là hiểu rõ, làm sáng tỏ nếu cần và định rõ để sau đó có thể tiến hành thu thập thông tin. Việc hiểu và làm chủ công cụ này là rất cần thiết để các đối tượng tham gia trong nhà trường đều có một cách hiểu chung, thống nhất về mỗi điểm cần quan sát.

Hoạt động thứ hai là thu thập thông tin: đây là trọng tâm của công việc cần thực hiện. Cụ thể là điều hành các nhóm làm việc với các bên liên quan trong nội bộ nhà trường và các bên liên quan ngoài trường. Trong các cuộc họp của nhóm, cần đối chiếu các hiểu biết và quan điểm của các thành viên để thống nhất và điền thông tin cho tập tin. Các thông tin đã sẵn có (đánh giá, nghiên cứu, báo cáo có sẵn, v.v.), phải được cập nhật, và được cung cấp cho các nhóm làm việc.

Lời khuyên:

- ▶ Cùng một thông tin có thể hữu ích cho nhiều điểm khác nhau. Cần ghi chép các thông tin này vì chúng cho phép hiểu rõ tầm quan trọng của một số yếu tố hoặc sự kiện.
- ▶ Một số điểm có thể không cần điền thông tin vì nó không phù hợp với các hoạt động của nhà trường. Tuy nhiên, việc ghi chú trong phần ngữ cảnh (cột C) lý do tại sao không có thông tin nào được thu thập và ghi chép cho phần đó cũng hữu ích khi phân tích.

Hoạt động thứ ba cho phép cung cấp thông tin cho công cụ 3 "Tổng hợp SWOT tự đánh giá" sau khi thu thập thông tin cho mỗi lĩnh vực. Công việc này cần thực hiện cho 10 lĩnh vực, nó cho phép bắt đầu giai đoạn 2: khai thác dữ liệu đã thu thập.

Cần phải đọc lại tất cả thông tin đã thu thập theo lĩnh vực và làm danh sách từ 5 đến 10 thông tin (tùy thuộc vào lĩnh vực và thông tin đã thu thập) để trình bày những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, mối đe dọa, những rào cản và phạm vi hành động, nhằm đưa ra một báo cáo tổng quát kết quả của việc tự đánh giá.

Toàn bộ công việc tự đánh giá được thực hiện trong một khoảng thời gian từ 3 đến 4 tháng và mỗi lĩnh vực cần khoảng từ 3 đến 6 cuộc họp của nhóm làm việc.

Bảng 5: Công cụ số 3 Bảng khảo sát tổng hợp SWOT"

BẢNG KHẢO SÁT TỔNG HỢP SWOT - Công cụ phân tích dữ liệu khảo sát

Area 1: Governance and Strategy

	Liste des marges de	Listes des freins :		Liste des forces :	Liste des faiblesses		Liste des opportunités :	Liste des menaces :
1-Mm1		1-Fr1		1-Fo1	1-fa1		1-Op1	1-Me1
1-Mm2		1-Fr2		1-Fo2	1-fa2		1-Op2	1-Me2
1-Mm3		1-Fr3		1-Fo3	1-fa3		1-Op3	1-Me3
1-Mm4		1-Fr4		1-Fo4	1-fa4		1-Op4	1-Me4
1-Mm5		1-Fr5		1-Fo5	1-fa5		1-Op5	1-Me5
1-Mm6		1-Fr6		1-Fo6	1-fa6		1-Op6	1-Me6
1-Mm7		1-Fr7		1-Fo7	1-fa7		1-Op7	1-Me7
1-Mm8		1-Fr8		1-Fo8	1-fa8		1-Op8	1-Me8
1-Mm9		1-Fr9		1-Fo9	1-fa9		1-Op9	1-Me9
1-Mm10		1-Fr10		1-Fo10	1-fa10		1-Op10	1-Me10

Area 2: Human resources

	Liste des marges de	Listes des freins :		Liste des forces :	Liste des faiblesses		Liste des opportunités :	Liste des menaces :
2-Mm1		2-Fr1		2-Fo1	2-fa1		2-Op1	2-Me1
2-Mm2		2-Fr2		2-Fo2	2-fa2		2-Op2	2-Me2
2-Mm3		2-Fr3		2-Fo3	2-fa3		2-Op3	2-Me3
2-Mm4		2-Fr4		2-Fo4	2-fa4		2-Op4	2-Me4
2-Mm5		2-Fr5		2-Fo5	2-fa5		2-Op5	2-Me5
2-Mm6		2-Fr6		2-Fo6	2-fa6		2-Op6	2-Me6
2-Mm7		2-Fr7		2-Fo7	2-fa7		2-Op7	2-Me7
2-Mm8		2-Fr8		2-Fo8	2-fa8		2-Op8	2-Me8
2-Mm9		2-Fr9		2-Fo9	2-fa9		2-Op9	2-Me9
2-Mm10		2-Fr10		2-Fo10	2-fa10		2-Op10	2-Me10

Area 3: Finance

	Liste des marges de	Listes des Freins :		Liste des forces :	Liste des faiblesses :		Liste des opportunités :	Liste des menaces :
3-Mm1		3-Fr1		3-Fo1	3-fa1		3-Op1	3-Me1
3-Mm2		3-Fr2		3-Fo2	3-fa2		3-Op2	3-Me2
3-Mm3		3-Fr3		3-Fo3	3-fa3		3-Op3	3-Me3
3-Mm4		3-Fr4		3-Fo4	3-fa4		3-Op4	3-Me4
3-Mm5		3-Fr5		3-Fo5	3-fa5		3-Op5	3-Me5
3-Mm6		3-Fr6		3-Fo6	3-fa6		3-Op6	3-Me6
3-Mm7		3-Fr7		3-Fo7	3-fa7		3-Op7	3-Me7
3-Mm8		3-Fr8		3-Fo8	3-fa8		3-Op8	3-Me8
3-Mm9		3-Fr9		3-Fo9	3-fa9		3-Op9	3-Me9
3-Mm10		3-Fr10		3-Fo10	3-fa10		3-Op10	3-Me10

Area 4: Training Bachelor's, Master's

	Liste des marges de		Listes des Freins :		Liste des forces :		Liste des faiblesses :		Liste des opportunités :		Liste des menaces :
4-Mm1		4-Fr1		4-Fo1		4-fa1		4-Op1		4-Me1	
4-Mm2		4-Fr2		4-Fo2		4-fa2		4-Op2		4-Me2	
4-Mm3		4-Fr3		4-Fo3		4-fa3		4-Op3		4-Me3	
4-Mm4		4-Fr4		4-Fo4		4-fa4		4-Op4		4-Me4	
4-Mm5		4-Fr5		4-Fo5		4-fa5		4-Op5		4-Me5	
4-Mm6		4-Fr6		4-Fo6		4-fa6		4-Op6		4-Me6	
4-Mm7		4-Fr7		4-Fo7		4-fa7		4-Op7		4-Me7	
4-Mm8		4-Fr8		4-Fo8		4-fa8		4-Op8		4-Me8	
4-Mm9		4-Fr9		4-Fo9		4-fa9		4-Op9		4-Me9	
4-Mm10		4-Fr10		4-Fo10		4-fa10		4-Op10		4-Me10	

Area 5: Doctorate

	Liste des marges de		Listes des Freins :		Liste des forces :		Liste des faiblesses :		Liste des opportunités :		Liste des menaces :
5-Mm1		5-Fr1		5-Fo1		5-fa1		5-Op1		5-Me1	
5-Mm2		5-Fr2		5-Fo2		5-fa2		5-Op2		5-Me2	
5-Mm3		5-Fr3		5-Fo3		5-fa3		5-Op3		5-Me3	
5-Mm4		5-Fr4		5-Fo4		5-fa4		5-Op4		5-Me4	
5-Mm5		5-Fr5		5-Fo5		5-fa5		5-Op5		5-Me5	
5-Mm6		5-Fr6		5-Fo6		5-fa6		5-Op6		5-Me6	
5-Mm7		5-Fr7		5-Fo7		5-fa7		5-Op7		5-Me7	
5-Mm8		5-Fr8		5-Fo8		5-fa8		5-Op8		5-Me8	
5-Mm9		5-Fr9		5-Fo9		5-fa9		5-Op9		5-Me9	
5-Mm10		5-Fr10		5-Fo10		5-fa10		5-Op10		5-Me10	

Area 6: Research

	Liste des marges de		Listes des Freins :		Liste des forces :		Liste des faiblesses :		Liste des opportunités :		Liste des menaces :
6-Mm1		6-Fr1		6-Fo1		6-fa1		6-Op1		6-Me1	
6-Mm2		6-Fr2		6-Fo2		6-fa2		6-Op2		6-Me2	
6-Mm3		6-Fr3		6-Fo3		6-fa3		6-Op3		6-Me3	
6-Mm4		6-Fr4		6-Fo4		6-fa4		6-Op4		6-Me4	
6-Mm5		6-Fr5		6-Fo5		6-fa5		6-Op5		6-Me5	
6-Mm6		6-Fr6		6-Fo6		6-fa6		6-Op6		6-Me6	
6-Mm7		6-Fr7		6-Fo7		6-fa7		6-Op7		6-Me7	
6-Mm8		6-Fr8		6-Fo8		6-fa8		6-Op8		6-Me8	
6-Mm9		6-Fr9		6-Fo9		6-fa9		6-Op9		6-Me9	
6-Mm10		6-Fr10		6-Fo10		6-fa10		6-Op10		6-Me10	

Area 7: Partnership

	Liste des marges de		Listes des Freins :
7-Mm1		7-Fr1	
7-Mm2		7-Fr2	
7-Mm3		7-Fr3	
7-Mm4		7-Fr4	
7-Mm5		7-Fr5	
7-Mm6		7-Fr6	
7-Mm7		7-Fr7	
7-Mm8		7-Fr8	
7-Mm9		7-Fr9	
7-Mm10		7-Fr10	

	Liste des forces :		Liste des faiblesses :
7-Fo1		7-fa1	
7-Fo2		7-fa2	
7-Fo3		7-fa3	
7-Fo4		7-fa4	
7-Fo5		7-fa5	
7-Fo6		7-fa6	
7-Fo7		7-fa7	
7-Fo8		7-fa8	
7-Fo9		7-fa9	
7-Fo10		7-fa10	

	Liste des opportunités :		Liste des menaces :
7-Op1		7-Me1	
7-Op2		7-Me2	
7-Op3		7-Me3	
7-Op4		7-Me4	
7-Op5		7-Me5	
7-Op6		7-Me6	
7-Op7		7-Me7	
7-Op8		7-Me8	
7-Op9		7-Me9	
7-Op10		7-Me10	

Area 8: Internal and external communication

	Liste des marges de		Listes des Freins :
8-Mm1		8-Fr1	
8-Mm2		8-Fr2	
8-Mm3		8-Fr3	
8-Mm4		8-Fr4	
8-Mm5		8-Fr5	
8-Mm6		8-Fr6	
8-Mm7		8-Fr7	
8-Mm8		8-Fr8	
8-Mm9		8-Fr9	
8-Mm10		8-Fr10	

	Liste des forces :		Liste des faiblesses :
8-Fo1		8-fa1	
8-Fo2		8-fa2	
8-Fo3		8-fa3	
8-Fo4		8-fa4	
8-Fo5		8-fa5	
8-Fo6		8-fa6	
8-Fo7		8-fa7	
8-Fo8		8-fa8	
8-Fo9		8-fa9	
8-Fo10		8-fa10	

	Liste des opportunités :		Liste des menaces :
8-Op1		8-Me1	
8-Op2		8-Me2	
8-Op3		8-Me3	
8-Op4		8-Me4	
8-Op5		8-Me5	
8-Op6		8-Me6	
8-Op7		8-Me7	
8-Op8		8-Me8	
8-Op9		8-Me9	
8-Op10		8-Me10	

Area 9: Information systems

	Liste des marges de		Listes des Freins :
9-Mm1		9-Fr1	
9-Mm2		9-Fr2	
9-Mm3		9-Fr3	
9-Mm4		9-Fr4	
9-Mm5		9-Fr5	
9-Mm6		9-Fr6	
9-Mm7		9-Fr7	
9-Mm8		9-Fr8	
9-Mm9		9-Fr9	
9-Mm10		9-Fr10	

	Liste des forces :		Liste des faiblesses :
9-Fo1		9-fa1	
9-Fo2		9-fa2	
9-Fo3		9-fa3	
9-Fo4		9-fa4	
9-Fo5		9-fa5	
9-Fo6		9-fa6	
9-Fo7		9-fa7	
9-Fo8		9-fa8	
9-Fo9		9-fa9	
9-Fo10		9-fa10	

	Liste des opportunités :		Liste des menaces :
9-Op1		9-Me1	
9-Op2		9-Me2	
9-Op3		9-Me3	
9-Op4		9-Me4	
9-Op5		9-Me5	
9-Op6		9-Me6	
9-Op7		9-Me7	
9-Op8		9-Me8	
9-Op9		9-Me9	
9-Op10		9-Me10	

Area 9: Information systems

	Liste des marges de		Listes des Freins :
10-Mm1		10-Fr1	
10-Mm2		10-Fr2	
10-Mm3		10-Fr3	
10-Mm4		10-Fr4	
10-Mm5		10-Fr5	
10-Mm6		10-Fr6	
10-Mm7		10-Fr7	
10-Mm8		10-Fr8	
10-Mm9		10-Fr9	
10-Mm10		10-Fr10	

	Liste des forces :		Liste des faiblesses :
10-Fo1		10-fa1	
10-Fo2		10-fa2	
10-Fo3		10-fa3	
10-Fo4		10-fa4	
10-Fo5		10-fa5	
10-Fo6		10-fa6	
10-Fo7		10-fa7	
10-Fo8		10-fa8	
10-Fo9		10-fa9	
10-Fo10		10-fa10	

	Liste des opportunités :		Liste des menaces :
10-Op1		10-Me1	
10-Op2		10-Me2	
10-Op3		10-Me3	
10-Op4		10-Me4	
10-Op5		10-Me5	
10-Op6		10-Me6	
10-Op7		10-Me7	
10-Op8		10-Me8	
10-Op9		10-Me9	
10-Op10		10-Me10	

KINH NGHIỆM HỌC ĐƯỢC

Điểm cần lưu ý

- ▶ Sự đa dạng của các quan điểm là một lợi thế cho việc phát triển chiến lược của cơ sở giáo dục.

Tổ chức một cuộc họp hoặc một hội thảo với sự tham gia của cấp lãnh đạo cao nhất của cơ sở giáo dục cùng với nhân viên của mình giúp khởi động và giải thích phương

- ▶ pháp xây dựng CLPT.

Việc trao đổi với các đối tác bên ngoài nhà trường có thể được thực hiện ngoài các cuộc họp của nhóm làm việc tùy theo lịch của họ. Trong trường hợp này, cần trao đổi với người chịu trách nhiệm nhóm làm việc và/hoặc người điều hành quá trình xây

- ▶ dựng CLPT, với sự đồng ý của cấp lãnh đạo cao nhất của cơ sở giáo dục, để thu thập thông tin cần thiết.

Khuyến nghị mỗi nhóm làm việc không vượt quá 8 đến 10 thành viên.

Việc xây dựng nhóm làm việc cần huy động những người có năng lực và kinh nghiệm trong lĩnh vực liên quan.

Nguồn lực và phương tiện cần huy động

- ▶ Cung cấp các nguồn lực hậu cần để thực hiện việc tự đánh giá (photocopy, phòng họp, máy in, bảng, v.v.)

Phân bổ nguồn lực tài chính để hỗ trợ các cuộc họp của các nhóm làm việc (dịch vụ ăn uống, đi lại, v.v.)

- ▶ Dự kiến chỉ định một thư ký hỗ trợ cho người điều hành quá trình xây dựng CLPT
- ▶ Dự kiến huy động đội ngũ chất lượng - hỗ trợ người điều hành quá trình xây dựng CLPT

Khuyến nghị để nâng cao hiệu quả công việc của các nhóm làm việc

- ▶ Xác định một người chịu trách nhiệm cho mỗi lĩnh vực là thành viên của ban điều hành
- ▶ Khuyến khích sự tham gia của mọi người trong nhóm cho ý kiến và thảo luận về các điểm khác nhau
- ▶ Đảm bảo mỗi nhóm phải có một người hiểu về cách quản lý của cơ sở giáo dục
- ▶ Giải thích rõ ràng mục tiêu của công việc và vai trò của các thành viên nhóm

- ▶ Giải thích quy trình tự đánh giá
- ▶ Chia sẻ công cụ tự đánh giá với các thành viên của nhóm
- ▶ Chuẩn bị nhóm làm việc qua việc đặt câu hỏi cho chuyên gia về lĩnh vực liên quan và điều hành nhóm theo định hướng có sự tham gia của các đối tác liên quan để tạo ra thông tin và ý tưởng mới.
- ▶ Khuyến khích mọi người trong nhóm phát biểu: không có câu trả lời hoặc ý tưởng nào là tốt hoặc xấu trong một nhóm làm việc, tất cả các ý kiến đóng góp đều được phân tích. Phân công sự tham gia của các thành viên trong nhóm dự các cuộc họp tùy theo chủ đề được đề cập trong chương trình làm việc.

Ai cần tham gia?

- ▶ Phòng đảm bảo chất lượng của cơ sở giáo dục.
 - ▶ Các chuyên gia (trong hoặc ngoài trường) cần được huy động và tham vấn để hoàn thiện thông tin cho việc tự đánh giá.
- Có thể thu thập các ý kiến của các đối tác ngoài trường nhằm cung cấp thông tin cho
- ▶ việc phân tích môi trường bên ngoài.
- Cần hỏi ý kiến sinh viên về các lĩnh vực như đào tạo, phục vụ cộng đồng, hợp tác, v.v.

Ai truyền thông nội dung gì và cho ai?

- ▶ Ban lãnh đạo cao nhất của cơ sở giáo dục thông tin cho nhân viên và các bên liên quan khác về:
 - việc tiến triển của quá trình xây dựng và triển khai chiến lược;
 - các nhiệm vụ tương ứng của người điều hành quá trình xây dựng và triển khai CLPT và các thành viên của nhóm điều hành.
- ▶ Người điều hành quá trình xây dựng CLPT thông báo cho ban lãnh đạo cao nhất của cơ sở giáo dục về:
 - hoạt động của các nhóm làm việc theo chủ đề
 - sự tham gia của các nhân sự của nhà trường và các bên liên quan khác trong việc tự đánh giá.

Việc tự đánh giá giúp xây dựng một công cụ phục vụ việc PTCL, nó không phải là một bài tập truyền thông nhằm nâng cao giá trị của cơ sở giáo dục.

ĐỂ TÌM HIỂU THÊM

Việc tự đánh giá được thực hiện để phát triển các chiến lược cần được tiến hành theo định hướng của các phương pháp quản trị chất lượng trong việc triển khai các chiến lược tại các cơ sở giáo dục đại học, do đó, cho mỗi lĩnh vực, các điểm cần thảo luận được tổ chức theo chu trình cải tiến liên tục theo mô hình vòng tròn của Deming với bốn bước PDCA: Kế hoạch (Plan), Thực hiện (Do), Kiểm tra (Check), Hành động (Act).

Việc tự đánh giá môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài của cơ sở giáo dục là quá trình thu thập và phân tích dữ liệu về thực trạng hiện tại và triển vọng phát triển của cơ sở giáo dục. Việc tự đánh giá nội bộ tập trung vào các khía cạnh nội bộ của nhà trường, như các quy trình, các nguồn tài nguyên và các hệ thống đang có. Chúng giúp xác định sức mạnh và điểm yếu của tổ chức. Ngược lại, việc tự đánh giá các yếu tố bên ngoài tập trung vào các khía cạnh và các yếu tố bên ngoài của cơ sở giáo dục như thị trường việc làm, sự cạnh tranh giữa các cơ sở giáo dục đại học và nghiên cứu và các bên liên quan bên ngoài, đó có thể là các tác nhân kinh tế xã hội, các bộ hay sinh viên tương lai. Việc tự đánh giá môi trường bên ngoài này giúp hiểu rõ hơn về môi trường mà tổ chức đang hoạt động và nhận biết các cơ hội và thách thức đối với tổ chức và xác định các cơ hội và mối đe dọa mà tổ chức phải đối mặt

Việc tự đánh giá nội bộ và các yếu tố bên ngoài của cơ sở giáo dục có thể được thực hiện theo nhiều cách khác nhau, như thông qua việc phân tích dữ liệu định lượng, thông qua các cuộc phỏng vấn với cộng sự và các nhóm làm việc theo chủ đề, thông qua các khảo sát đối với các bên liên quan hoặc thông qua việc quan sát trực tiếp các hoạt động của cơ sở giáo dục.

Kết quả của việc tự đánh giá nội bộ và các yếu tố bên ngoài của cơ sở giáo dục có thể được sử dụng để xây dựng chiến lược tổ chức, xác định mục tiêu và kế hoạch hành động, cải thiện quy trình và hệ thống hiện hành hoặc thậm chí để thích ứng những thay đổi của môi trường bên ngoài. Điều quan trọng là phải đảm bảo rằng việc tự đánh giá được tiến hành một cách khách quan và không thiên kiến và kết quả đánh giá được sử dụng một cách xây dựng để cải thiện chất lượng và kết quả hoạt động của cơ sở giáo dục.

Annexes

Công cụ 1 “Phiếu tự đánh giá”

Công cụ 2 “Ban và nhóm làm việc”

Công cụ 3 “Bảng tổng hợp thông tin tự đánh giá theo mô hình SWOT”

Poster 1 - Phương pháp hoàn chỉnh

Poster 2 - Bộ quy chuẩn

¹⁸ Goetsch, D. L. and Davis, S. (2014). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, Always Learning (7th ed.). Pearson Education Limited.



Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne

Pilotage Universitaire Rénové dans le Sud-Est Asiatique

Đổi mới quản trị đại học tại khu vực Đông Nam Á
គំរោងគ្រប់គ្រងអភិបាលកិច្ចឧត្តមសិក្សានៅអាស៊ីអាគ្នេយ៍

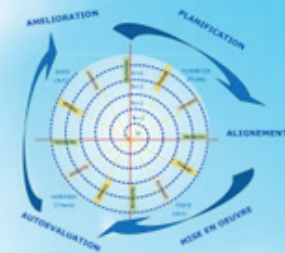
REFERENTIEL D'AUTO EVALUATION

OBJECTIFS

Avoir un questionnement global permettant d'autoévaluer la gouvernance et les activités de pilotage d'un Etablissement d'Enseignement Supérieur et de Recherche

Ce référentiel alimente une analyse des environnements internes, externes et du niveau d'autonomie de l'établissement en vue d'une analyse croisée de type SWOT permettant d'identifier des axes de développement stratégique

Construit par rapport à un cycle PDCA



Stratégie	Administration	Enseignement	Recherche	Internationalisation	Services	Finances	Logistique	Qualité	Communication
<p>Stratégie 1: Développement durable et responsabilité sociale</p>	<p>Administration 1: Gouvernance et management</p>	<p>Enseignement 1: Qualité de l'enseignement</p>	<p>Recherche 1: Qualité de la recherche</p>	<p>Internationalisation 1: Partenariats internationaux</p>	<p>Services 1: Services aux étudiants et enseignants</p>	<p>Finances 1: Gestion financière</p>	<p>Logistique 1: Services de soutien</p>	<p>Qualité 1: Qualité des services</p>	<p>Communication 1: Communication interne et externe</p>
<p>Stratégie 2: Innovation et excellence</p>	<p>Administration 2: Innovation administrative</p>	<p>Enseignement 2: Innovation pédagogique</p>	<p>Recherche 2: Innovation scientifique</p>	<p>Internationalisation 2: Innovation internationale</p>	<p>Services 2: Innovation de services</p>	<p>Finances 2: Innovation financière</p>	<p>Logistique 2: Innovation logistique</p>	<p>Qualité 2: Innovation qualité</p>	<p>Communication 2: Innovation communication</p>
<p>Stratégie 3: Développement humain et social</p>	<p>Administration 3: Développement administratif</p>	<p>Enseignement 3: Développement pédagogique</p>	<p>Recherche 3: Développement scientifique</p>	<p>Internationalisation 3: Développement international</p>	<p>Services 3: Développement de services</p>	<p>Finances 3: Développement financier</p>	<p>Logistique 3: Développement logistique</p>	<p>Qualité 3: Développement qualité</p>	<p>Communication 3: Développement communication</p>
<p>Stratégie 4: Développement économique et industriel</p>	<p>Administration 4: Développement administratif</p>	<p>Enseignement 4: Développement pédagogique</p>	<p>Recherche 4: Développement scientifique</p>	<p>Internationalisation 4: Développement international</p>	<p>Services 4: Développement de services</p>	<p>Finances 4: Développement financier</p>	<p>Logistique 4: Développement logistique</p>	<p>Qualité 4: Développement qualité</p>	<p>Communication 4: Développement communication</p>

Contacts

Thierry BOUTIERES (CNRS), Laboratoire Paoli, Chargé de relations Pilotage et Stratégie, Email: tboutieres@orange.fr — Sabine NICOLAS, Université de Lorraine, Directeur Général Adjoint Pilotage, Email: sabine.nicolas@univ-lorraine.fr
Claude ESCOFFIER (L2M), Agence Universitaire de la Francophonie, Responsable de projets, Direction Régionale Temporaire de l'Univ Lorraine, Email: cescoffier@univ-lorraine.fr — MATHIEU DE TROY (Ag), Responsable de projet, Email: aguyon@univ-lorraine.fr

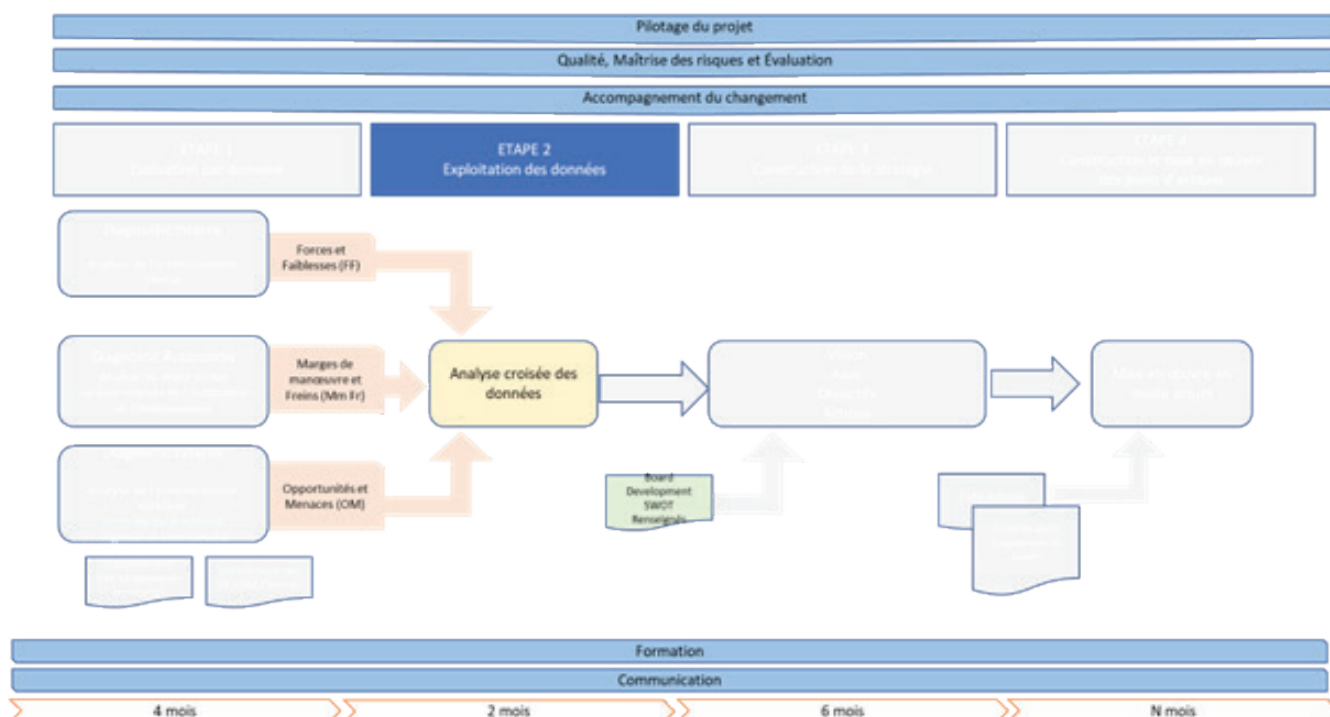
Trang 70, Hình 5: Kết quả khảo sát

GIAI ĐOẠN 2 : KHAITHÁC CÁC SỐ LIỆU THU THẬP ĐƯỢC

GIỚI THIỆU

Một khi đã thu thập được dữ liệu trong giai đoạn 1, cần phải xem xét đối chiếu Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội, Đe dọa, Phạm vi hành động và Trở ngại và kết hợp phân tích chéo các điểm này với nhau và giữa các lĩnh vực.

Công cụ phân tích phổ biến nhất trong môi trường đại học là mô hình SWOT, viết tắt của Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats, tức là Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội và Đe dọa, trong tiếng Pháp viết là (FFOM)¹⁹. Mô hình SWOT thường chỉ được sử dụng như một công cụ thu thập thông tin, nhưng ưu điểm và giá trị của công cụ này nằm ở các câu hỏi phân tích kết hợp: kết hợp và phân tích chéo tất cả các thông tin thu thập được sẽ cho phép tìm ra các hướng tư duy cần thiết để xây dựng chiến lược.



Hình 6: Bước 2 - Phân tích dữ liệu khảo sát

¹⁹ Mô hình SWOT được phát triển tại Hoa Kỳ vào những năm 1950, công cụ này đã phát triển và có những thay đổi để trở thành mô hình phân tích mà chúng ta biết ngày nay nhờ vào công trình nghiên cứu của Panagiotou vào năm 2003 (Friesner 2011).

Để thực hiện giai đoạn này, cần sử dụng một ma trận SWOT "mở rộng" được gọi là Bảng phân tích dữ liệu **SWOT***²⁰ – BDS. Nguyên tắc là kết hợp và phân tích chéo nhiều lần các dữ liệu thu thập để tìm ra thông tin quan trọng nhất.. Các câu trả lời cho những câu hỏi chéo này sẽ giúp làm sáng tỏ các chiến lược cần triển khai trong các giai đoạn tiếp theo.

Ví dụ: "Làm thế nào các Điểm mạnh giúp kiểm soát các Điểm yếu ?" ; "Làm thế nào các Cơ hội giúp giảm thiểu các mối Đe dọa?"

Việc kết hợp phân tích chéo này giúp giảm thiểu một trong những khuyết điểm ban đầu của mô hình SWOT, đó là việc xem xét và phân tích riêng biệt các yếu tố khác nhau. Việc kết hợp và phân tích chéo dữ liệu được thực hiện thông qua BDS cho phép tạo ra tính nhất quán và ý nghĩa trong phân tích.

TỪ KHÓA

Điểm mạnh - Điểm yếu - Cơ hội - Đe dọa - Phạm vi hành động - Trở ngại - SWOT - Board Development SWOT.

MỤC TIÊU HƯỚNG TỚI

- Sử dụng lại từ công cụ 3 “Bảng tổng hợp thông tin tự đánh giá theo mô hình SWOT” các thông tin về môi trường và sự tự chủ mà đã được thu thập trong giai đoạn I (Điểm mạnh - Điểm yếu, Cơ hội - Mối đe dọa; Phạm vi hành động - rào cản).
- Đối chiếu các thông tin khác nhau với nhau cho mỗi lĩnh vực được khảo sát.
- Liệt kê các thông tin hữu ích cho việc xác định các trục chiến lược và mục tiêu, cũng như xác định và triển khai các kế hoạch hành động.

KẾT QUẢ MONG ĐỢI

- Đối với mỗi lĩnh vực trong số 10 lĩnh vực được phân tích, cơ sở giáo dục xây dựng một tài liệu phân tích thông tin, đó chính là Bảng phân tích thông tin (BDS).

²⁰ Thierry Bontems, Sabine Goulin and others (2020). Comment définir des axes de développement à partir d'une autoévaluation: le Board Development SWOT', in 18th *École Inter-Organismes Qualité et responsabilité sociétale en recherche et en enseignement supérieur*, La Grande Motte, France. <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03719714>>.

PHƯƠNG PHÁP VÀ CÔNG CỤ

► Tool 4 "The BDS - Boarding Development SWOT

BDS là một công cụ phân tích chiến lược kết hợp nghiên cứu các Điểm mạnh và Điểm yếu của một tổ chức với các Cơ hội và Mối đe dọa của môi trường bên ngoài cũng như Phạm vi hành động và Rào cản liên quan đến mức độ tự chủ của đơn vị để xác định chiến lược phát triển của nhà trường.

Từ việc thu thập thông tin ban đầu, BDS cho phép lọc, nhóm và tổng hợp các thông tin thu thập được trong giai đoạn 1. Nó do đó cho phép kết nối các thông tin khác nhau của tệp dữ liệu thu thập được nhằm:

- xác định thông tin chính theo lĩnh vực bao gồm Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội, Mối đe dọa, phạm vi hành động và rào cản;
- tiến hành một phân tích triển vọng bằng cách liên kết các thông tin quan trọng này để trả lời các câu hỏi.

Toàn bộ công việc này nhằm tạo ra sự liên kết thống nhất các thông tin từ các công việc đã thực hiện và các công việc sắp tới nhằm cung cấp thông tin cho việc lựa chọn chiến lược, xác định mục tiêu, mô tả hành động, lên kế hoạch và thực hiện hành động.

SỬ DỤNG CÔNG CỤ

Hình 5 : Bảng phân tích dữ liệu theo mô hình SWOT

The image shows a complex software interface for SWOT analysis. It features several interconnected tables and forms. At the top, there are sections for 'ANALYSE DES SWOTS - BDE' and 'UNIVERSITE DE...'. The main area is divided into four primary sections: 'Liste des forces de mesure', 'Liste des faiblesses', 'Liste des opportunités', and 'Liste des menaces'. Each section contains a grid for data entry with columns for 'Facteur', 'Impact', and 'Commentaire'. There are also larger summary tables at the bottom with columns for 'Facteur', 'Impact', and 'Commentaire'. A blue arrow points from the top-left table towards the bottom-right table, indicating a flow or relationship between the data.

Từ các dữ liệu thu thập được trong công cụ "Bảng Tổng hợp thông tin tự đánh giá theo mô hình SWOT" được điền theo lĩnh vực, cần phải:

- xác định thông tin chính* theo lĩnh vực, cụ thể là thông tin cần phải xem xét để hiểu, khách quan hóa và có thể cải thiện từng lĩnh vực trong số 10 lĩnh vực
- tổng hợp thông tin theo các điểm: Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội, Mối đe dọa, Phạm vi hành động và Rào cản,
- trả lời các câu hỏi đặt ra (về vấn đề này xem các câu hỏi ở trang XXXX)

TRÁCH NHIỆM

Các buổi họp và thảo luận được thực hiện bởi cùng một nhóm được lập ở giai đoạn 1, điều này có ưu điểm là đảm bảo sự liên tục và tính nhất quán của toàn bộ quá trình.

CÔNG VIỆC CẦN THỰC HIỆN

Để thực hiện công việc này, cần phải:

- đọc lại toàn bộ các thông tin đã thu thập theo lĩnh vực để có cái nhìn toàn diện;
- đọc lại các thông tin theo cột để

- xác định các điểm quan trọng nhất (thông tin chính)
- nhóm các điểm cùng loại (Điểm mạnh, Điểm yếu, v.v.)
- ghi chúng vào các ô tương ứng của BDS

Khuyến nghị, nếu có thể, hãy bắt đầu các câu ghi:

- Điểm mạnh bằng "Sự tồn tại của v.v."
- Điểm yếu bằng "Thiếu / Vắng mặt của v.v."
- Phạm vi hành động bằng "Khả năng cho v.v."
- Rào cản bằng "Sự kháng cự của/đối với v.v."
- Cơ hội bằng "Khả năng của v.v."
- Mối đe dọa bằng "Rủi ro của v.v."

Để đảm bảo sự thống nhất của các công việc và thông tin, nên ghi chú các tham chiếu (hình XX) của mỗi câu trả lời được điền vào câu hỏi trong hướng dẫn tự đánh giá để đảm bảo có thể truy xuất được nguồn gốc của thông tin.

Rech Mm4	Capacité de mise en œuvre d'une politique et de mécanisme d'appel à projet et de collaboration de façon autonome (RE-P-8;9;10 + RE-D-3)	rech Fr 4	Résistance due à un problème lié à la décentralisation et la prise de décision verticale (RE-P-3)
Rech Mm5	Capacité d'améliorer, d'organiser, de compléter ou de créer des unités de recherche (RE-P-6 et RE-P-3)	rech Fr 5	Résistance due à un manque de politique financière forte de soutien à la recherche (RE-P-5;6)
Rech Mm6		rech Fr 6	Résistance due à un manque de politique

Hình 7: Ví dụ cách ghi tham chiếu

Các điểm cần lưu ý

- Chỉ nên ghi tối đa mười thông tin chính cho mỗi mục (Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội, Mối đe dọa, Phạm vi hành động và Rào cản).
- Không nên di chuyển thông tin từ một lĩnh vực này sang một lĩnh vực khác nếu thông tin đó được dùng để có cái nhìn toàn diện về lĩnh vực. Bảng BDS được thực hiện cho toàn bộ quá trình tự đánh giá của lĩnh vực có liên quan.

²¹ Example: information on the shortage of teachers can be found in the Bachelor's-Master's Training area, to give an overall view of the situation. In this case, it should not be moved to the Human Resources area.

Phân tích thông tin chính đã chọn

Một khi đã thực hiện tổng hợp thông tin chính cho các mục Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội, Mối đe dọa, Phạm vi hành động, Rào cản (các ô màu cam và màu xanh lá cây của bảng BDS), bạn cần tiến hành phân tích thông tin. Bước tiếp theo là kết hợp thông tin với nhau thông qua các câu hỏi sau, và hãy lưu ý đến:

1. Để phát triển và làm chủ tình hình hiện tại

- Làm thế nào để tối đa hóa Điểm mạnh? Làm thế nào để đảm bảo sự bền vững của mỗi Điểm mạnh đã xác định?
- Làm thế nào để giảm thiểu Điểm yếu? Làm thế nào để xử lý các vấn đề do mỗi điểm yếu đã xác định gây ra?
- Làm thế nào để tối đa hóa Cơ hội? Làm thế nào để biến mỗi Cơ hội đã xác định thành thực tế?
- Làm thế nào để giảm thiểu Mối đe dọa? Làm thế nào để tránh hoặc tự bảo vệ trước mỗi mối đe dọa đã xác định?

Những câu hỏi này giúp điền vào các **ô trắng** của bảng BDS.

2. Để kết nối các yếu tố của môi trường nội bộ và các yếu tố bên ngoài:

- Làm thế nào mà các điểm mạnh giúp kiểm soát và/hoặc bù đắp cho các điểm yếu?
- Làm thế nào để các cơ hội giúp giảm thiểu mối đe dọa?

Những câu hỏi này giúp điền vào các **ô màu tím** của bảng BDS.

3. Để xác định các khuyến nghị cải thiện, các hướng đi và tích hợp phạm vi hành động và rào cản

- Làm thế nào sử dụng Điểm mạnh để khai thác các Cơ hội?
- Làm thế nào sửa chữa các Điểm yếu bằng cách tận dụng Cơ hội?
Làm thế nào sử dụng các Điểm mạnh để hạn chế tác động của Mối đe dọa?
Làm thế nào giảm thiểu các Điểm yếu và mối đe dọa?

Những câu hỏi này giúp điền vào các **ô màu xanh** của bảng BDS

Hướng dẫn tiến hành xây dựng bảng BDS

Để thực hiện phân tích dữ liệu sử dụng bảng BDS, nên làm việc theo nhóm nhỏ từ 3 đến 6 người:: gồm người điều phối và nhóm của anh ta cùng với người phụ trách mỗi lĩnh vực.

KINH NGHIỆM HỌC ĐƯỢC

Các điểm cần lưu ý

It is possible to:

- ▶ Có thể làm việc theo thứ tự các câu hỏi hoặc không; Có thể làm việc theo từng nhóm thông tin hoặc không: trắng, tím, xanh. Các ô này độc lập với nhau. Do đó, có thể điền thông tin vào các ô theo thứ tự mong muốn;
- ▶ Khi do dự về việc sắp xếp một số khuyến nghị trong ô phù hợp thì trong trường hợp đó cần hỏi người đề xuất khuyến nghị đó để làm rõ hơn;
- ▶ Nếu các thông tin của một lĩnh vực nào đó không được phân loại và điền đúng chỗ, có thể phân loại và điền lại. Bảng BDS là công cụ hỗ trợ tư duy, nếu thông tin điền không đúng chỗ thì cũng không quan trọng lắm, điều quan trọng là đã xác định chúng.

Khuyến nghị

- ▶ Có thể không có khuyến nghị nào về một chủ đề cụ thể;
- ▶ Không có số lượng tối thiểu số lượng khuyến nghị cho mỗi câu hỏi;
- ▶ Cần sử dụng các thông tin về phạm vi hành động và các rào cản trong phân tích để điều chỉnh và cân nhắc các đề xuất từ phân tích chéo dữ liệu. Ví dụ, nếu tổ chức muốn khai thác một trong những điểm mạnh của mình để nắm bắt một cơ hội, thì cần kiểm tra xem các quy định liên quan đến mức độ tự chủ của đơn vị có tạo thành một đòn bẫy để tăng cường điểm mạnh này hay là một rào cản làm chậm tiến trình;
- ▶ Các rào cản, điểm yếu và mối đe dọa sau này sẽ được sử dụng lại trong các phân tích rủi ro;
- ▶ Có thể có thông tin quan trọng mà không được sử dụng để trả lời các câu hỏi

Nguồn lực và các phương tiện

- ▶ Trong các cuộc họp, có rất nhiều thông tin được trao đổi. Cần có một hoặc nhiều thư ký có khả năng ghi chép để hỗ trợ giảm bớt công việc cho người phụ trách nhím làm việc và cho phép anh ta tập trung vào việc điều hành các cuộc trao đổi.

Để tìm hiểu thêm

Dựa trên cả lý thuyết quản lý tổ chức cổ điển²² và kế hoạch hóa chiến lược²³, mô hình xây dựng chiến lược được triển khai qua bốn bước:

- ▶ Bước 1: Tự đánh giá theo từng lĩnh vực;
- ▶ Bước 2: Phân tích môi trường nội bộ và các yếu tố bên ngoài
- ▶ Bước 3: Tạo và/hoặc sửa đổi chiến lược;
- ▶ Bước 4: Triển khai các kế hoạch hành động triển khai trực tiếp từ mô hình LCAG (Learned, Christensen, Andrews và Guth). Mô hình này đảm bảo cơ sở lý thuyết cho các công việc khác nhau được thực hiện trong quá trình xây dựng CLPT.

Lý thuyết này đã được kiểm chứng trong nhiều tổ chức và trong nhiều năm. Nó được điều chỉnh để phù hợp với các biến đổi mà các tổ chức đang phải đối mặt với tư cách là các đối tác xã hội - kinh tế đặt trên một phạm vi lãnh thổ và phải đáp ứng nhu cầu của người dùng bằng cách làm việc với nhiều bên liên quan. Lý thuyết này cho phép người sử dụng cuốn hướng dẫn này nắm bắt được những nguyên tắc cơ bản của quản lý bằng cách đề xuất một biểu đồ tổng hợp đầu tiên của các thực hành chiến lược.

Phương pháp này cũng có ưu điểm là đưa các thực hành mới vào giúp giải thích cho việc sử dụng quản lý chiến lược như một công cụ điều hành. Một mặt, phương pháp xây dựng CLPT này coi chiến lược như kết quả của việc kết hợp tự đánh giá nội bộ và đánh giá các yếu tố bên ngoài với giá trị và nhu cầu của tổ chức, mặt khác với giá trị của xã hội mà nó là một cấu phần. Do đó, phương pháp này tính đến cả sự phát triển của các giá trị của tổ chức và trách nhiệm xã hội của nó.

Một khi bước này hoàn thành, cần chỉ rõ việc triển khai chiến lược đã chọn bằng cách chi tiết hóa các đặc điểm của quá trình triển khai. Cần xác định khả năng điều hành việc triển khai chiến lược trong quản lý dự án.

Khi các cơ sở giáo dục đại học tại Đông Nam Á bắt đầu có những chuyển đổi mạnh mẽ về cấu trúc và kinh tế, logic của việc điều hành theo chiến lược dường như là phù hợp nhất xét về việc tuân thủ và đáp ứng của các cơ sở giáo dục. Logic này là một yếu tố không thể thiếu khi tổ chức hoạt động theo logic linh hoạt trong tổ chức.

²² Mintzberg, H. (2004). *Le management: voyage au center des organisations*. Editions Eyrolles.

²³ David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts (13th ed.)*. Prentice Hall.

²⁴ Marchesnay, M. (2004). *Management stratégique*. Les Editions de l'ADREG.

²⁵ Johnson, G. (2005). *Strategy (7th ed.)*. Pearson Education.



Pilotage Universitaire Rénové dans le Sud-Est Asiatique

Đổi mới quản trị đại học tại khu vực Đông Nam Á
គំរោងពង្រឹងអភិបាលកិច្ចគ្រួសារសិក្សានៅអាស៊ីអាគ្នេយ៍

METHODOLOGIE D'AUTO-EVALUATION DES ENVIRONNEMENTS ET D'IDENTIFICATION DES AXES DE DEVELOPPEMENTS STRATEGIQUES

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE
A partir des menaces et des opportunités présentes dans l'environnement de l'organisation, dégager les facteurs clés de succès

ANALYSE DU NIVEAU D'AUTONOMIE
A partir des marges d'autonomie et des possibilités d'initiatives de l'organisation, dégager les marges de manœuvres et les freins

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE
A partir des forces et des faiblesses de l'organisation, dégager les compétences distinctives

3 PHASES

Un référentiel d'autoévaluation

Une grille de recueil d'information

Un outil pour la formulation des recommandations

Contact: Thierry BOUYER (CNRS, Laboratoire Paris, Chargé de mission Pilotage et Stratégie, Email: thierry.bouyer@cea.fr) — Sabine WILSON, Université de Londres, Direction Générale Adjointe Chargée du Pilotage, Email: sabine.gould@ucl.ac.uk
Claude Fournier (CNRS, Agence Universitaire de la Francophonie, Responsable de projet, Direction Régionale Europe de l'ouest Email: claude.fournier@cea.fr) — Nicole DE VITO, Ag, Responsable de projet, Email: agnes.flores@cea.fr

Hình 8: Phương pháp khảo sát và xác định chiến lược ưu tiên

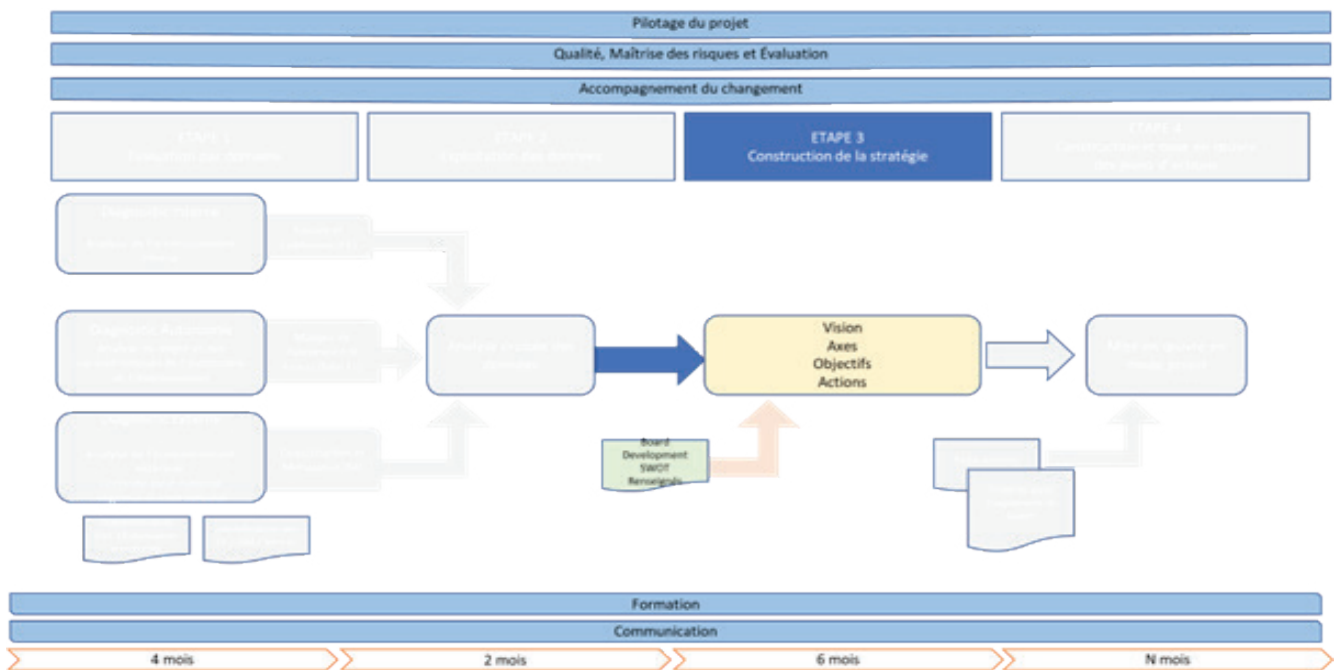
BƯỚC 3 : XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

MỞ ĐẦU

Bước 3 liên quan đến việc sử dụng các yếu tố được cung cấp trong bảng SWOT nhằm xây dựng khung kế hoạch chiến lược và từ đó tìm ra các yếu tố cấu thành bao gồm **tầm nhìn, định hướng, mục tiêu và hành động**.

Các thuật ngữ « Tầm nhìn », « Định hướng chiến lược », « Mục tiêu » và « Hành động » nằm trong bảng thuật ngữ về lập kế hoạch chiến lược.

Các yếu tố khác nhau này giúp nhà trường có thể thiết lập định hướng trung và dài hạn cũng như triển khai các hành động cần thiết để đạt được các mục tiêu của mình.



Hình 9: Bước 3 - Xây dựng chiến lược phát triển

Lập kế hoạch chiến lược là một yếu tố then chốt trong quản trị đại học vì yếu tố này giúp xác định định hướng rõ ràng và đảm bảo mọi nỗ lực của nhà trường đều hướng đến mục tiêu đã đề ra. Yếu tố này cũng giúp dự đoán trước những biến động của môi trường xã hội và thích ứng với thay đổi.

²⁶ Mintzberg, H. (2010). *Power in organizations (New edition)*. Edition d'Organisation.

Lập kế hoạch chiến lược cần có sự tham gia của toàn bộ các phòng ban trong trường và cần có hoạt động truyền thông rõ ràng cũng như sự phối hợp hiệu quả giữa tất cả các phòng ban. Mọi thông tin cần cập nhật liên tục để đảm bảo sự thống nhất giữa mục tiêu và môi trường trong nhà trường.

- ▶ « Tầm nhìn » là việc dự kiến trước tương lai mong muốn cho tổ chức của trường. Tầm nhìn cần phải có kỳ vọng song cũng phải gắn liền với thực tế và có tính định hướng cho các quyết định ở tầm trung và dài hạn (5 đến 10 năm).
- ▶ « Định hướng chiến lược là những định hướng lớn do nhà trường lựa chọn để thực hiện tầm nhìn. Các định hướng phải liên quan chặt chẽ với tầm nhìn, có tính đến mô hình phát triển cũng như các giá trị của nhà trường, v.v...
- ▶ « Mục tiêu » là các mục tiêu đích mà nhà trường đã lượng hoá cụ thể cho mỗi định hướng. Các mục tiêu cần đảm bảo SMART (bao gồm : tính chuyên biệt, có thể đo lường được, có thể đạt được, xác đáng và được xác định theo thời gian.
- ▶ Hành động là các nhiệm vụ cụ thể mà nhà trường triển khai thực hiện để đạt được các mục tiêu của mình. Các hành động được lên kế hoạch và theo dõi giám sát nhằm đảm bảo các mục tiêu.

Tầm nhìn được các cấp quản lý cao nhất của nhà trường xác định và thông qua. Dựa vào những yếu tố tổng hợp ở bước hai, ta sẽ tìm được và hình thành nên định hướng chiến lược. Các định hướng chiến lược cũng cần được xác định và thông qua. Các định hướng này tiếp đó sẽ chuyển thành mục tiêu rồi thành hành động để chuyển qua khâu thực hiện.

TỪ KHÓA

BDS – Tầm nhìn – Chiến lược – Định hướng chiến lược – Mục tiêu – Hành động – SMART – Kết quả - Dự án chính sách - Cụ thể hóa chiến lược

MỤC TIÊU HƯỚNG TỚI

- ▶ Xác định các định hướng chiến lược ưu tiên và các định hướng đa ngành của nhà trường
- ▶ Xây dựng chiến lược dựa trên các thông tin trong bảng BDS và các chẩn đoán tự động để thực hiện xác định mục tiêu và hành động

- ▶ Đảm bảo tính nhất quán của chiến lược bằng cách huy động các phân tích nội bộ và phân tích ngoài nhà trường
- ▶ Hình thành cụ thể từng chiến lược, các định hướng, mục tiêu và hành động theo của chiến lược đó
- ▶ Chuẩn bị và thông tin phiếu hành động (phần 1)
Cùng cộng đồng xây dựng các yếu tố khác nhau cấu thành cho bước viết các chiến lược

KẾT QUẢ MONG ĐỢI

- ▶ Tầm nhìn của tổ chức trong tương lai của nhà trường được rõ ràng và mang tầm chính trị
- ▶ Cấp quản lý cao nhất của nhà trường có được một dự án chiến lược
- ▶ Chiến lược sẵn sàng triển khai
- ▶ Nhân sự được bố trí để triển khai hành động
- ▶ Chiến lược được các bên liên quan chia sẻ và được các thành viên cộng đồng biết đến

PHƯƠNG PHÁP VÀ CÔNG CỤ

Bước này huy động các công cụ và quan trọng nhất là các hoạt động trao đổi và công việc trong nội bộ nhóm quản trị và các nhóm làm việc giúp đạt được kết quả.

- ▶ Công cụ 5 « bảng tổng hợp cụ thể hóa chiến lược » được sử dụng trong toàn bộ bước này và dùng bảng tổng hợp cho toàn bộ hệ thống. Từ tầm nhìn, bảng thể hiện rõ ràng và tổng hợp các định hướng chiến lược, mục tiêu, kết quả và hành động.
- ▶ Công cụ 6 « Phiếu mục tiêu và bảng Swort – BDS » được dùng để xuất các thông tin hữu ích cùng mục tiêu đã xác định từ các bảng BDS khác nhau. Xuất phát từ cùng mục tiêu, công cụ cho phép tích lũy các thông tin đa ngành từ nhiều lĩnh vực khác nhau trong cùng một nhà trường.
- ▶ Công cụ 7 « Phiếu hành động (phần 1) » có thể giúp đặt ra các câu hỏi cần thiết khi triển khai hành động.

SỬ DỤNG CÁC CÔNG CỤ

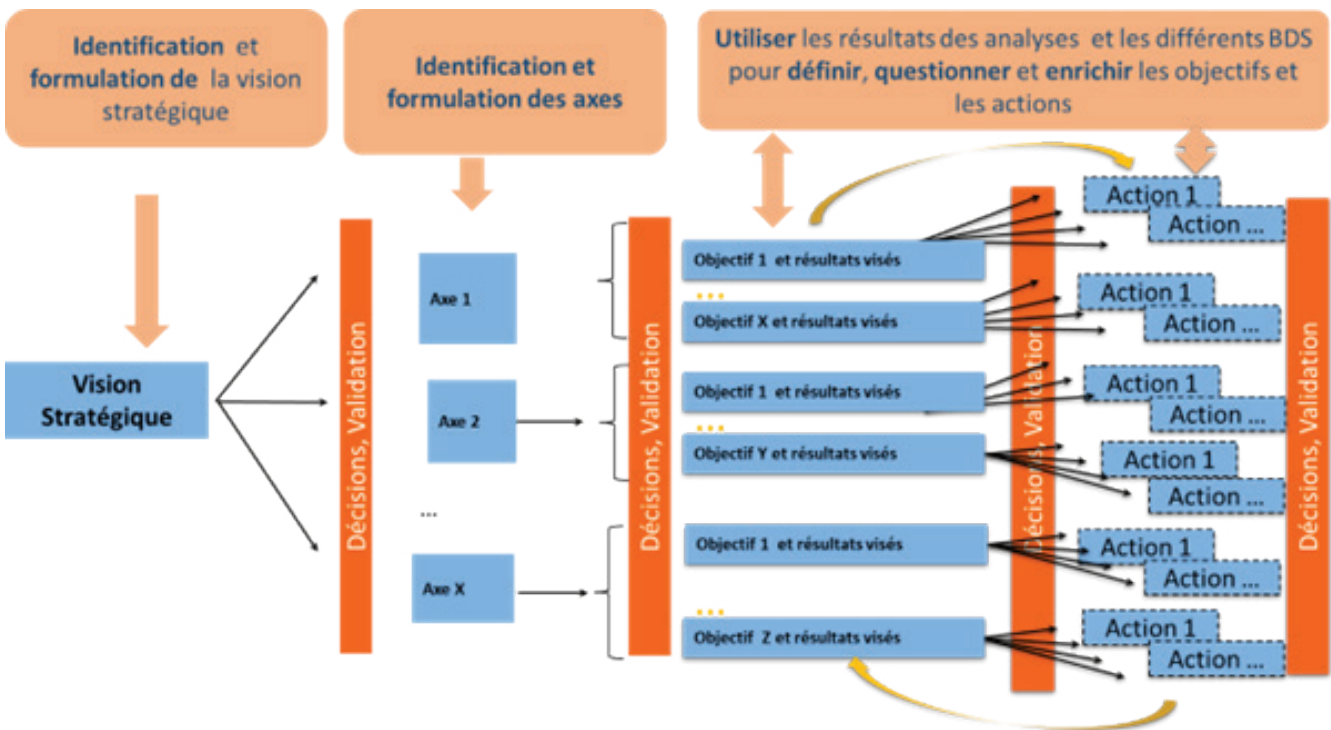
Để triển khai công việc liên quan đến việc xây dựng viết chiến lược, cần tập huấn cho các thành viên của các nhóm làm việc chuyên trách hiểu được cách xây dựng chiến lược và sử dụng công

cụ. Các công việc triển khai sẽ cần có sự trao đổi qua lại liên tục dưới sự chỉ đạo của người đứng đầu phụ trách công đoạn và ban quản trị.

Tầm nhìn chiến lược mang tính chính trị : được xây dựng bởi cấp cao nhất trong tổ chức và có tính đến mức độ khả thi về mặt thời gian cũng như về mặt nguồn lực của nhà trường và khung pháp lý liên quan.

- ▶ Cần phải tự đặt ra các câu hỏi về các quyết định cũng như định hướng chính trị lâu dài từ cấp cao nhất có thẩm quyền quyết định của nhà trường.
 - Ví dụ về tầm nhìn: trở thành trường đại học nghiên cứu, nằm top 10 trường đại học danh tiếng, v.v...

Người đứng đầu phụ trách công đoạn và ban quản trị xác định các định hướng chiến lược, các mục tiêu và các hành động theo tầm nhìn. Để làm được điều này, cần dựa trên những phân tích tự động và bảng BDS được thực hiện ở giai đoạn 1 và 2, cũng như các định hướng chính trị của nhà trường.



Hình 10: Xác định định hướng chiến lược, mục tiêu và hành động

TRÁCH NHIỆM

Ban quản trị hiểu biết cặn kẽ về tổ chức của nhà trường, các khả năng hành động và các nhu cầu của nhà trường thông qua các công việc của các nhóm và việc thực hiện các phân tích tự động và các bảng BDS. Ban giữ vai trò chủ đạo đóng góp vào trong bước xây dựng chiến lược.

Ban lãnh đạo nhà trường được thông tin thường xuyên về các công việc được thực hiện, đóng góp ý kiến và thông qua các đầu việc. Các cấp phòng ban trong nhà trường được tham vấn và tham gia vào công việc theo cấp độ trách nhiệm của mình.

Người đứng đầu phụ trách công đoạn đảm bảo tính nhất quán của các công việc trước ban quản trị và các nhóm làm việc khác. Người này có trách nhiệm tập huấn cho những người phụ trách của từng nhóm công việc và hướng dẫn họ triển khai. Người này cũng lên kế hoạch các hoạt động, giám sát tiến độ và thường xuyên báo cáo với ban lãnh đạo nhà trường.

Người phụ trách từng nhóm công việc đảm bảo triển khai các công việc cần thiết phục vụ thông tin của phiếu hành động được cung cấp cho những đối tượng liên quan (người phụ trách hành động, những người có năng lực, v.v...)

CÔNG VIỆC PHẢI THỰC HIỆN

Hoạt động thứ nhất : xác định các định hướng chiến lược

Ban lãnh đạo nhà trường đề ra các định hướng chiến lược và xác định các định hướng ưu tiên. Các định hướng khác có thể nằm trong công việc của ban quản trị.

Công việc đầu tiên bao gồm đọc nội dung của bảng BDS và đặt ra các câu hỏi như sau :

- ▶ Làm thế nào để khai thác các nội dung của 10 lĩnh vực trong BDS và của bản thu thập dữ liệu ?
- ▶ Các thông tin và chủ đề cần lưu ý đối với ban quản trị là gì ?
Làm thế nào để đảm bảo có tính toán đến các thông tin đến từ Bộ, từ các môi trường học thuật, kinh tế - xã hội, v.v... ?
- ▶ Làm thế nào liên hệ với quá trình tự chủ hóa ?
- ▶ Các thông tin và các chủ đề ưu tiên là gì ?

Toàn bộ các thông tin thu thập được cho phép ban quản trị xác định các định hướng chiến lược ở trung và dài hạn có sự nhất quán với cả tầm nhìn³² của nhà trường cũng như với các mục tiêu và hành động.

Mỗi định hướng chiến lược đều dựa trên khả năng của nhà trường. Định hướng chiến lược cũng khai thác những cơ hội đồng thời khắc phục yếu điểm và giảm nhẹ các nguy cơ.

Cần viết văn bản trình bày các định hướng chiến lược. Khuyến cáo số lượng định hướng chiến lược của mỗi nhà trường không vượt quá 5 – 7.

Hoạt động thứ hai : xác định mục tiêu và kết quả mong đợi

Đối với mỗi định hướng chiến lược, cần xác định mục tiêu và kết quả cần đạt được ở trung hạn. Mỗi định hướng có thể hướng tới nhiều mục tiêu, và mỗi mục tiêu có thể có hướng đến nhiều kết quả có thể đo lường về mặt định tính và định lượng.

Các mục tiêu giúp hình thành hướng đi rõ ràng cho các hành động phải triển khai. Các mục tiêu này có tính định hướng và giúp tập trung vào mục tiêu cần đạt được đồng thời tránh sự phân chia rải rác các hành động và nguồn lực.

Mục tiêu rõ ràng và cụ thể góp phần giúp cho khâu truyền thông đến nhân sự của nhà trường cũng như các bên liên quan rõ ràng hơn và xác đáng.

Xác định và hình thành mục tiêu như thế nào ?

- ▶ Xác định : sử dụng bảng BDS để xác định các mục tiêu liên quan đến từng định hướng chiến lược ở trung hạn, cụ thể là xếp các ý tưởng và đề xuất phục vụ cho một mục tiêu thành một nhóm.
- ▶ Xác định mục đích cụ thể của mỗi mục tiêu bằng các sử dụng một động từ chỉ hành động
- ▶ Mô tả mục tiêu theo SMART :
 - S – Spécifique (tính chuyên biệt): mục tiêu cần phù hợp với mong muốn của nhà trường, mục tiêu cần có tính cụ thể;
 - M – Mesurable (có thể đo lường được): kết quả có thể quan sát và kiểm chứng được

²⁷ The company's vision must take into account the missions defined by the supervisory authorities.

- A - Atteignable/ Acceptable (có thể đạt được): mục tiêu cần phù hợp với các giá trị và văn hóa của nhà trường
- R - Réaliste et Ambitieux (tính thực tế và tham vọng) : mục tiêu cần bao gồm những thay đổi có thể thực hiện được và có tính khuyến khích
- T – Temporel (xác định về mặt thời gian) : mục tiêu được xác định thời hạn cụ thể để thực hiện.

Làm thế nào để xác định kết quả (có thể quan sát và đo lường được) về mặt định tính và/ hoặc định lượng ?

- ▶ Hoặc mục tiêu đã được mô tả về đích đo lường được (tính tự chủ), kết quả mong đợi đã được biết đến
- ▶ Hoặc kết quả chưa được xác định về mặt đo lường. Cần tìm ra kết quả nhận được trên phương diện nào và trong điều kiện nào và khách quan hóa câu trả lời cho những câu hỏi này : phân tích dữ liệu đã có và được biết đến, các phương tiện dự tính cần có để đạt được kết quả ; xác định các chuyển biến cần có để đạt được mục tiêu.

Việc xây dựng các mục tiêu, kết quả và hành động phải triển khai được thực hiện thông qua nhiều cuộc trao đổi để các bên hiểu rõ ràng và tường minh.

Để thực hiện toàn bộ công việc, mỗi định hướng và mỗi mục tiêu cần sử dụng công cụ 6 «Phiếu mục tiêu và bảng BDS » - công cụ cho phép phân tích và đảm bảo cụ thể hóa chiến lược. Trong công cụ này, đối với mỗi mục tiêu của một định hướng, cần sử dụng lại các thông tin liên quan đến các bảng BDS đã thực hiện trong mỗi lĩnh vực.

- ▶ Ví dụ : đối với mục tiêu « triển khai xây dựng phòng nghiên cứu », phiếu mục tiêu cho phép thu thập tất cả các đề xuất và thông tin đóng góp vào mục tiêu trong tất cả các lĩnh vực liên quan (Quản trị và chiến lược, Nhân sự, Tài chính, Đào tạo, Nghiên cứu sinh, Nghiên cứu, Đối tác kinh tế-xã hội, Truyền thông nội bộ và truyền thông ngoài, Hệ thống thông tin và Phục vụ cộng đồng).

Công cụ số 6 - Mục tiêu và bảng BDS

Axis N° ... : ...	
Objective N° ... : ...	
Targeted results: ...	
Reworking of BDS and Questionnaires (stages 1 and 2):	
Governance and Strategy Area ...	Research area ...
HR Area ...	Partnership area ...
Finance Area ...	Communications (internal and external) ...

Training Area ...	Information Systems Domain ...
Doctoral field ...	Community service ...
Other points ...	

Khuyến cáo mỗi định hướng không nên xây dựng quá 3 – 5 mục tiêu để đảm bảo làm việc đa ngành. Ngay khi hoạt động này được thực hiện, cần viết thành văn bản các mục tiêu và kết quả nhận được của mỗi định hướng.

Hoạt động thứ ba: Xây dựng và mô tả hành động

Các hành động cần thiết cho việc thực hiện mỗi mục tiêu cần phải được xác định và mô tả trong một phiếu hành động (công cụ 5 – phiếu hành động phần 1). Phiếu hành động là yếu tố chủ chốt của bước 4 trong khâu xây dựng và để triển khai thực hiện chiến lược. Phiếu được điền ở phần 2.

Phiếu hành động được dùng như kim chỉ nam cho bước xây dựng, phiếu giúp các mục tiêu có thể hiện thực hóa và là bản hướng dẫn cho người phụ trách thực hiện hành động. Để chuẩn bị phiếu hành động, cần làm việc theo nhóm nhỏ và mời các nhân sự liên quan có năng lực trong lĩnh vực tham gia.

Cần phải có các thông tin sau trong bảng hành động :

- ▶ Tên định hướng chiến lược và mục tiêu liên quan
- ▶ Tên hành động
- ▶ Các kết quả mong đợi (có thể quan sát và đo lường được)
- ▶ Các sản phẩm
- ▶ Các nhân sự liên quan đến hành động, người phụ trách hành động, nhiệm vụ cụ thể (ma trận RACI)
- ▶ Các phương tiện cần thiết để thực hiện
- ▶ Các nhu cầu về tập huấn để triển khai hành động
- ▶ Các thông tin và truyền thông cần thiết đối với các bên liên quan
- ▶ Các rủi ro lường trước

► **Action identification:**

Axis N°... : ...

Objective N°... : ...

Action sheet N°... : ...

Method :

- Each data sheet is linked to 1 strategic axis, 1 objective

► **Action description**

...

Method :

- Question the action to understand its starting point and purpose, and better explain it.

- Identify the problem(s)

- Describe the action

- Add the links to the questionnaire in steps 1 and 2, which will be used in the various sections of the action sheet.

► **Targeted, observable and measurable results (including deliverables)**

...

Method :

- They can be quantitative or qualitative

- Re-examine the description of the action in relation to the result

- Indicators can be those used to monitor action and measure results, - SMART indicators (Specific, Measurable, Attainable, Reasonable, Time-dependent)

<p>▶ RACI matrix ...</p> <p><i>Method :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identify competencies and responsibilities for carrying out the action (Carries out (Pilot, WG), Approves (President, School Council), Consults, Informs) - Be vigilant about the appointment process - university, dean, expert, etc.
<p>▶ Resources required to carry out the action (human resources, equipment, finance, training needs as part of the facility's training plan, etc.) ...</p> <p><i>Method :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Add links with questionnaire from steps 1 and 2
<p>▶ Training needed to carry out the action ...</p>
<p>▶ Community information and communication ...</p>
<p>▶ Identified risks ...</p> <p><i>Method</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identify the risks involved in implementing the action, the risks of failure, etc. - Identify means of control, Plan B,...

Hoạt động thứ tư: Tổng hợp bước

Bảng cụ thể hóa chiến lược hỗ trợ tổng hợp toàn bộ công việc. Đây là bản hướng dẫn nhằm đảm bảo tính nhất quán của toàn bộ chiến lược để có cái nhìn tổng hợp và rõ ràng về các công việc phải thực hiện. Cần phải thường xuyên cập nhật thông tin vào bảng, trong toàn bộ bước 3 công việc của nhóm cần phải chính xác có điều chỉnh khi xây dựng nội dung.

Khuyến cáo cần ghi chép và tham khảo các thông tin trong bảng để tạo điều kiện trao đổi trong các nhóm và giám sát theo mục tiêu và hành động.

Bảng cụ thể hóa chiến lược

Tầm nhìn:...			
Định hướng chiến lược	Mục tiêu	Kết quả	Hành động
Định hướng số X	Mục tiêu số X Mục tiêu số X	Kết quả số X Kết quả số X	Hành động số X Hành động số X

Ví dụ về bảng cụ thể hóa chiến lược đã điền thông tin

Tầm nhìn: Trở thành trường đại học nghiên cứu			
Định hướng chiến lược	Mục tiêu	Kết quả	Hành động
Định hướng A : Xác định và triển khai chính sách nghiên cứu có kỳ vọng	Định hướng A, Mục tiêu A : Xây dựng phòng nghiên cứu Định hướng A, Mục tiêu B : v.v...	Định hướng A, Mục tiêu A, Kết quả A D được phát hiện và đưa vào làm việc Định hướng A, Mục tiêu A, Kết quả B : Cơ sở hạ tầng nghiên cứu, Định hướng A, Mục tiêu A, Kết quả C : Xác định được các câu hỏi khoa học, Định hướng A, Mục tiêu B, Kết quả A : v.v...	Định hướng A, Mục tiêu A, Kết quả A, Hành động A: Xác định các chủ đề nghiên cứu khoa học Định hướng A, Mục tiêu A, Kết quả A, Hành động B: Tìm nguồn lực tài chính Định hướng A, Mục tiêu A, Kết quả A. Hành động C: Phân bổ quỹ đất Định hướng A, Mục tiêu A, Kết quả A. Hành động D : Tuyển dụng / Đào tạo / phân bổ nhân sự nghiên cứu và hỗ trợ Định hướng A, Mục tiêu A, Kết quả A. Hành động e : Mua sắm trang thiết bị và vật dụng hỗ trợ nghiên cứu khoa học Định hướng A, Mục tiêu B, Kết quả A. Hành động: etc.

Trong bước 3 « xây dựng chiến lược » những việc cần hoàn thành bao gồm :

- ▶ điền bảng cụ thể hóa chiến lược với các định hướng, mục tiêu, kết quả và hành động
- ▶ viết thành văn bản giới thiệu về các định hướng chiến lược
- ▶ viết thành văn bản các mục tiêu và kết quả hướng tới theo từng định hướng chiến lược
- ▶ Viết các phiếu hành động ở phần 1.

Toàn bộ đầu công việc của bước 3 nên được hoàn thiện trong giai đoạn từ 4 đến 6 tháng

CHIA SẺ KINH NGHIỆM

Các điểm lưu ý

- ▶ Sự hỗ trợ và cam kết của ban lãnh đạo nhà trường là yếu tố cốt lõi giúp triển khai được công việc;
- ▶ Các chỉ số và dữ liệu rất cần thiết cho việc đo lường kết quả đối với các mục tiêu và các hành động;
- ▶ Các mục tiêu và các hành động được lựa chọn sau nhiều lần trao đổi để đảm bảo tính nhất quán cũng như gộp các loại mục tiêu và hành động cùng loại;
Nếu một hành động gắn liền với nhiều mục tiêu, cần bổ nhiệm cùng một người phụ trách cho hành động đó;
- ▶ Nhìn chung, các định hướng chiến lược là chung cho nhiều lĩnh vực, vậy nên cần làm việc với các nhân sự ở các ban ngành khác nhau của trường

Nguồn lực và phương tiện cần huy động

- ▶ Cần tính thời gian làm việc cho người phụ trách từng khâu, thành viên của nhóm làm việc và với những người phụ trách các hành động;
- ▶ Cần tổ chức ê-kip hỗ trợ cho người phụ trách khâu (đảm bảo chất lượng, thư ký)
- ▶ Các phiếu hành động cần có mục liệt kê toàn bộ các nguồn lực cần thiết để triển khai khâu hành động. Nhất định cần kiểm tra tính khả thi của hành động.
- ▶ Cần lên kế hoạch công việc với thời hạn và các sản phẩm được bàn giao.

Khuyến nghị nhằm đảm bảo hiệu quả công việc của các nhóm

- ▶ Cần lên kế hoạch lịch trao đổi và bàn bạc trong thời gian thực hiện bước này, các công cụ đề xuất để hỗ trợ;
- ▶ Cần thường xuyên giải thích hướng công việc được thực hiện giữa các nhóm làm việc; Cần dự báo những điểm mấu chốt thường gặp với những người tham gia vào khâu
- ▶ soạn thảo các phiếu hành động để đảm bảo tính thống nhất;
- ▶ Cần thông tin cho tất cả các thành viên trong nhóm về toàn bộ các công việc đã thực hiện để đảm bảo tính thống nhất.

Ai tham gia ?

- ▶ Chỉ định người phụ trách có năng lực phù hợp cho các hành động ;
- ▶ Tổ chức các buổi xê-mi-na cho nhân sự liên quan để họ chuẩn bị tinh thần cho các thay đổi.

Ai truyền thông gì và tới ai ?

- ▶ Người phụ trách khâu truyền thông đến các bên liên quan về tiến độ của công việc, mục tiêu và tiến độ thực hiện của các phiếu hành động;
- ▶ Ban lãnh đạo nhà trường trình bày với toàn bộ nhân sự về tiến độ triển khai chiến lược.

ĐỂ BIẾT THÊM CHI TIẾT

Cụ thể hóa chiến lược là yếu tố then chốt cho thành công của bước. Việc này bao gồm đảm bảo mọi hoạt động và mục tiêu đồng nhất với nhiệm vụ, tầm nhìn, giá trị cũng như chiến lược chung của nhà trường.

Dưới đây là một vài lý do giải thích cho tầm quan trọng của việc cụ thể hóa chiến lược:

- ▶ Tính đồng nhất: Cụ thể hóa chiến lược đảm bảo mọi phòng ban trong nhà trường cùng làm việc để đạt được các mục tiêu như nhau. Điều này giúp tránh các xung đột về lợi ích cũng như đảm bảo mọi hoạt động của tổ chức đều nhất quán với chiến lược chung của nhà trường.

- ▶ **Tính rõ ràng:** Cụ thể hóa chiến lược làm rõ các mục tiêu và các ưu tiên của nhà trường, đưa ra khung tham chiếu rõ ràng cho các quyết định và hành động. Điều này giúp cho cán bộ, nhân viên hiểu rõ vai trò của mình trong tổ chức và làm việc hiệu quả hơn.
- ▶ **Cải thiện năng lực:** Cụ thể hóa chiến lược giúp cải thiện năng lực của nhà trường bằng cách tập trung các nguồn lực và các hoạt động quan trọng nhất và tối ưu hóa đầu tư. Việc này cũng giúp tìm ra các lĩnh vực cần thực hiện cải thiện cần thiết và triển khai các kế hoạch hành động có liên quan.
- ▶ **Tính cạnh tranh:** Cụ thể hóa chiến lược có thể giúp nhà trường luôn có khả năng cạnh tranh khi giúp cho nhà trường thích ứng linh hoạt với mọi thay đổi của thị trường và với các cơ hội mới.

Tóm lại, cụ thể hóa chiến lược là yếu tố cốt lõi cho thành công của bước này. Việc cụ thể hóa chiến lược cho phép đảm bảo mọi hoạt động và mục tiêu nhất quán với chiến lược tổng thể của nhà trường, điều này giúp tăng năng lực, nâng cao tính cạnh tranh, rõ ràng và đồng nhất trong hoạt động của nhà trường.

PHỤ LỤC

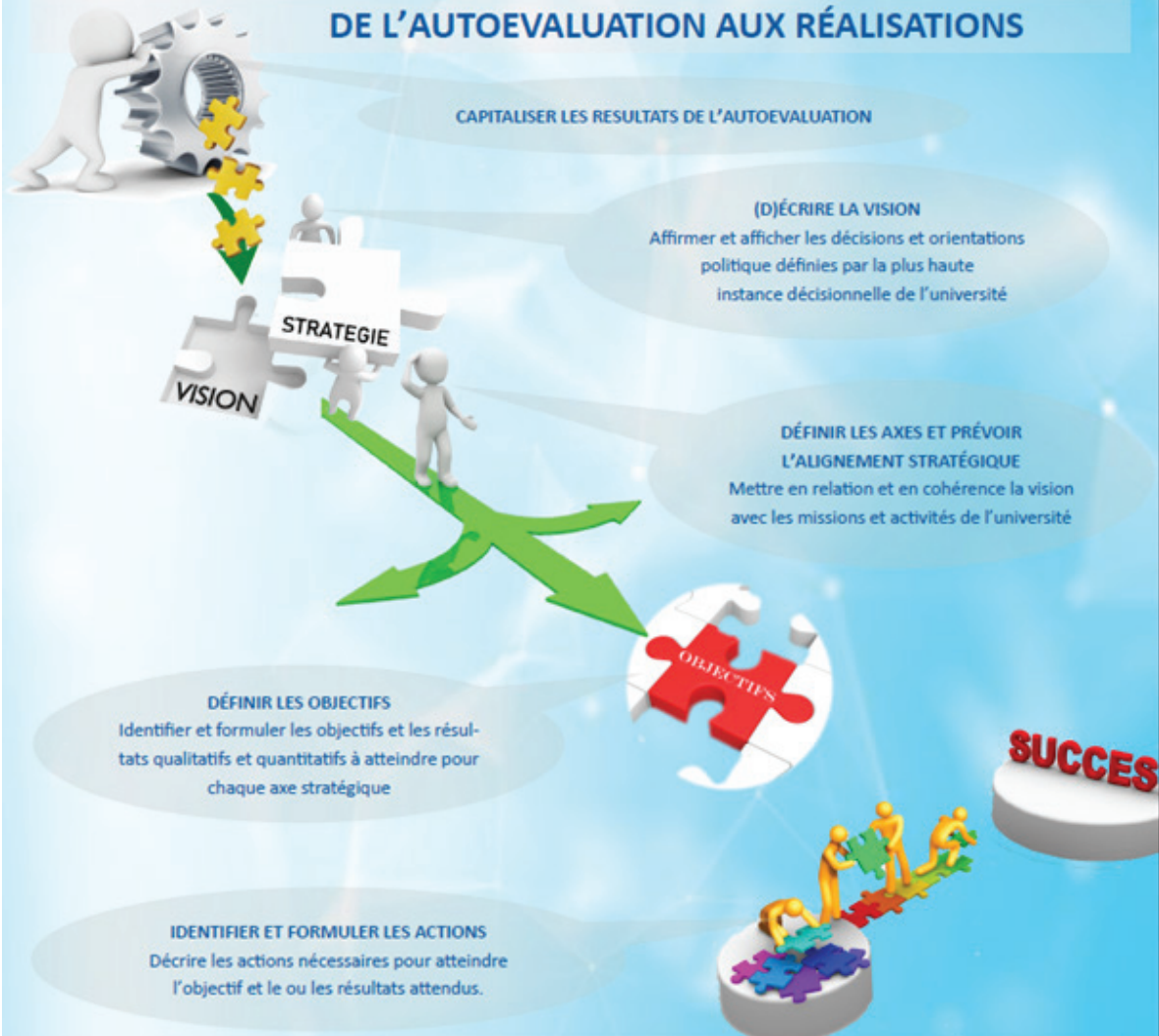
- ▶ Công cụ 5 « Bảng cụ thể hóa chiến lược »
- ▶ Công cụ 6 « Bảng mục tiêu và BDS »
- ▶ Công cụ 7 « Phiếu hành động phần 1 »

CONSTRUCTION D'UNE STRATÉGIE D'ÉTABLISSEMENT

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

VISION	AXES	OBJECTIFS/RÉSULTATS	ACTIONS
Déclaration de l'état futur souhaité, ambitieux et réaliste qui doit guider l'organisation à moyen et long terme	Grandes orientations choisies par l'organisation pour atteindre sa vision	Cibles quantifiées que l'organisation s'est fixées pour atteindre ses axes	Tâches concrètes que l'organisation met en oeuvre pour atteindre ses objectifs

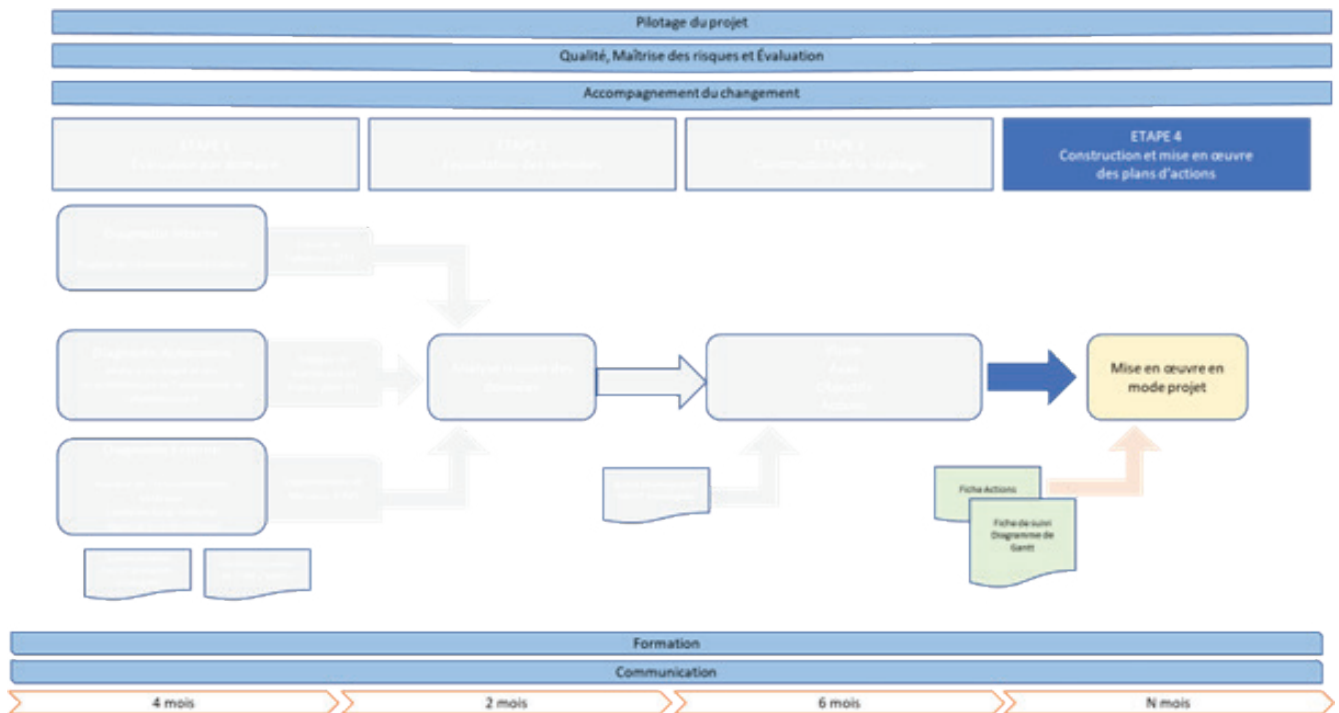
DE L'AUTOEVALUATION AUX RÉALISATIONS



Contacts
Thierry BOUTIERE, UMS, Laboratoire Foch - Email : thierry.boutiere@univparis.fr — Sabine GUYON, Université de Sorbonne - Email : sabine.guyon@univ-sorbonne.fr
Claude ESCOFFIER, Agence Universitaire de la Francophonie - Email : claude.escoffier@univ-paris.fr — 00351 1 61 10 17 10 - Email : agence@univ-paris.fr

Hình 11 - Hoạch định chiến lược

BƯỚC 4 : TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG



Hình 12: Bước 4 - Triển khai Kế hoạch hành động

GIỚI THIỆU

Thực hiện một chiến lược phát triển của nhà trường là việc triển khai cụ thể các định hướng và các hành động đã đề ra trong chiến lược của trường. Ở bước này, cần phải cụ thể hóa chiến lược theo các nhiệm vụ cụ thể và xác định làm thế nào để thực hiện được các nhiệm vụ đó một cách hiệu quả, có hiệu lực và đảm bảo hiệu suất.

Nhìn chung bước này được hiểu là việc triển khai các cấu trúc, quá trình và hệ thống để đảm bảo nhà trường có thể thực hiện được chiến lược của mình. Ví dụ : việc triển khai các quy trình mới trong quản lý dự án, các hình thức hợp tác mới hoặc các công nghệ thông tin mới. Quan trọng phải giám sát với tất cả các cơ cấu của nhà trường đều tương thích với chiến lược và tất cả các bên liên quan đều hiểu vai trò của mình trong việc triển khai thực hiện chiến lược. Điều này lí giải

²⁹ Barlette, Y. (2016). Organizational agility and strategic alignment: literature review and research avenues. *21e AIM International Congress, Lille, France.*

tại sao việc thực hiện chiến lược của nhà trường là một quá trình phức tạp cần lên kế hoạch và điều phối để đảm bảo mọi hành động đều được triển khai.

Giống như bước tư duy trong tiếp cận dự án, các hành động được chia thành các đầu việc và sau đó là các nhiệm vụ cơ bản³⁵. Bước này trong quá trình là bước hành động nhiều nhất vì nó hướng đến việc triển khai các chiến lược. Điều cốt yếu trong bước này là dựa trên những công cụ lên kế hoạch dự án³⁶ như ma trận RACI, biểu đồ Gantt, phiếu hành động hoặc phiếu giám sát. Ở đây cần xác định rõ trách nhiệm của các tác nhân và các cấp được giao triển khai kế hoạch hành động và giám sát họ.

TỪ KHÓA

Chiến lược – hành động – các đầu việc – nhiệm vụ cơ bản – ma trận RACI – Biểu đồ Gantt – phiếu hành động – phiếu giám sát

MỤC TIÊU HƯỚNG TỚI

- ▶ Hoàn thiện các kế hoạch hành động bằng việc xác định các đầu việc, nhiệm vụ cơ bản và các thời hạn chính.
- ▶ Thiết lập biểu đồ Gantt để lên kế hoạch toàn bộ các đầu việc và các nhiệm vụ cơ bản cần thực hiện trong khuôn khổ triển khai chiến lược của nhà trường.
- ▶ Đảm bảo giám sát toàn bộ các hành động và đầu việc để thường xuyên báo cáo thông tin về tiến độ triển khai chiến lược của nhà trường.
- ▶ Xác định được toàn bộ các tác nhân và các cấp chịu trách nhiệm triển khai và giám sát.

KẾT QUẢ MONG ĐỢI

- ▶ Các kế hoạch hành động bao gồm : toàn bộ các đầu việc được lên kế hoạch và điều phối giữa các hoạt động, các bước triển khai và các thời hạn chính phải tuân thủ.
- ▶ Cơ cấu rõ ràng và xác định các bên liên quan trong quá trình triển khai thực hiện chiến lược của nhà trường.

Các hành động phải được giám sát thường xuyên theo tiến trình « bước đảm bảo chất lượng ».

³⁰ Maders, H-P. (2008). *Piloter un projet d'organisation* (enriched edition). Eyrolles-Édition d'Organisation, Collection Gestion de projets.

³¹ Muller, J-L. (2005). *Project management*. Afnor.

PHƯƠNG PHÁP VÀ CÔNG CỤ

Các công cụ trong bước này cho phép triển khai các hành động được xác định trong chiến lược của nhà trường và hiện thực hóa các hành động cũng như các đầu việc có liên quan bằng cách tổ chức thực hiện theo thời gian cũng như theo nguồn lực của nhà trường.

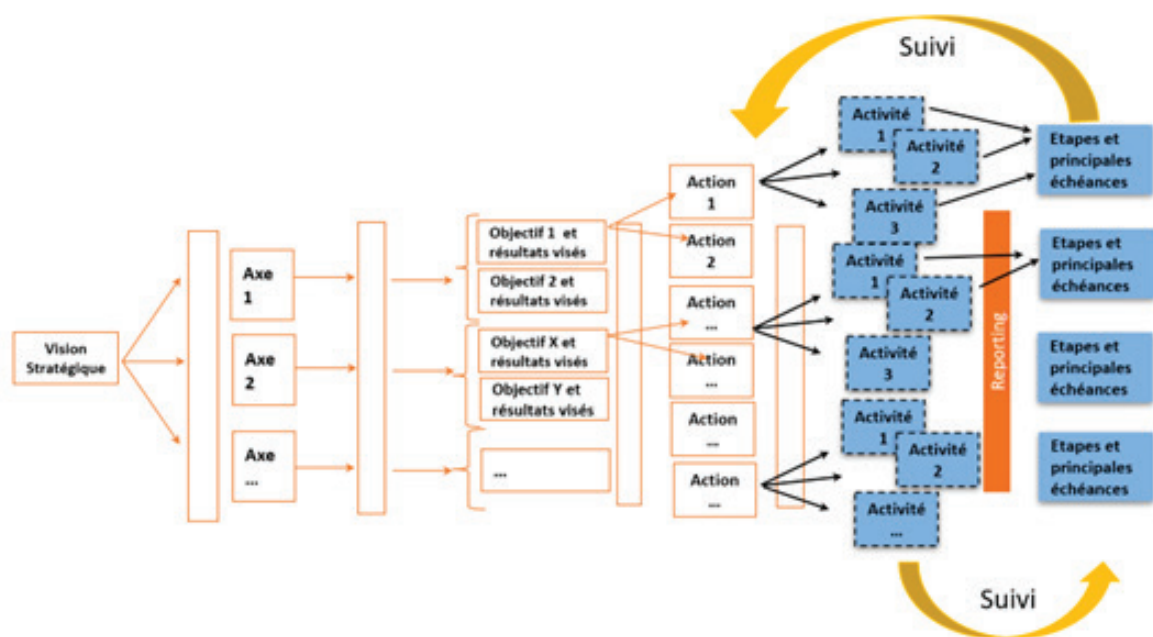
- ▶ Công cụ 8 « Phiếu hành động phần 2 » : Trong khuôn khổ triển khai chiến lược, phần hai của phiếu hành động cho phép xác định các đầu việc, thời hạn thực hiện, các bước và các đối tượng thụ hưởng của mỗi hành động.
- ▶ Công cụ 9 « Ma trận RACI » : Đối với mỗi hành động và đầu việc, ma trận này cho phép xác định người phụ trách (R), người thông qua (A), một hoặc nhiều người tham vấn (C) và một hoặc nhiều người được thông tin (I).
- ▶ Công cụ 10 « Biểu đồ Gantt » : Công cụ này cho phép sơ đồ hóa toàn bộ việc lên kế hoạch các hành động và các đầu việc đồng thời đảm bảo tình trạng tiến triển của các hành động. Biểu đồ này có thể tích hợp với ma trận RACI.
- ▶ Công cụ 11 « Phiếu theo dõi » : Công cụ này cho phép đảm bảo giám sát từng hành động và chỉ ra các yếu tố cần thay đổi, điều chỉnh, loại bỏ hoặc được thông qua.

TRIỂN KHAI CÁC CÔNG CỤ

Việc triển khai các hành động bao gồm việc kết nối phiếu hành động, biểu đồ Gantt với phiếu theo dõi và ma trận RACI nếu quá. Việc kết nối này sẽ được thực hiện một cách hiệu quả khi trước đó đã xác định rõ các bên liên quan. Việc sử dụng các phiếu hành động và các phiếu theo dõi đảm bảo đạt được các mục tiêu đề ra.

PHIẾU HÀNH ĐỘNG - PHẦN 2

Phần 2 của phiếu hành động được trình bày dưới dạng tài liệu văn bản bao gồm nhiều các điểm khác nhau cần tính đến 37. Phần này cho phép đảm bảo thêm một lần nữa hành động được định hướng theo đúng các mục tiêu và hướng tới kết quả. Phần này cũng cho phép đánh giá độ khả thi của hành động về mặt phương tiện và huy động nguồn lực đối với mỗi hành động được xác định.



Hình 13: Chia hành động thành hoạt động

- ▶ Chia nhỏ hành động. Việc chia nhỏ hành động cho phép suy nghĩ theo hướng xác định các đầu việc nhỏ cấu thành hành động. Để làm được điều này, các hành động được chia nhỏ thành nhiều đầu việc tương đối độc lập tương ứng với những sản phẩm cấu thành nên. Các đầu việc kép lại có thể chia nhỏ thành nhiều nhiệm vụ cơ bản. Với mỗi đầu việc, cần chỉ rõ ngày bắt đầu và ngày kết thúc.
- ▶ Một hoặc nhiều người thụ hưởng. Phần này cho phép xác định những người liên quan đến hành động và các đầu việc và những người thụ hưởng từ sản phẩm. Công việc này cũng cho phép xác định ai là người cần được thông tin và nội dung thông tin.
- ▶ Ngân sách cần thiết. Nội dung này cho phép xác định ngân sách cần thiết để thực hiện các đầu việc khác nhau.
- ▶ Luật và quy định. Nội dung này bao gồm các yêu cầu bắt buộc được xác định trong bảng BDS. Luật và quy định cần có liên hệ chặt chẽ với các hành động và các đầu việc.
- ▶ Sự phụ thuộc giữa các hành động. Các hành động phụ thuộc lẫn nhau cho phép lên kế hoạch toàn bộ các hành động và các đầu việc.

Bảng 10: Công cụ số 8 - Bảng hành động, phần 2

► **Action identification:**

Axis N°... : ...

Objective N°... : ...

Action sheet N°... : ...

Method :

- Each data sheet is linked to 1 strategic axis, 1 objective

► **Description of the action:**

Method :

- Question the action to understand its starting point and purpose, and better explain it.

- Identify the problem(s)

- Describe the action

- Add the links to the questionnaire in steps 1 and 2, which will be used in the various sections of the action sheet.

► **Targeted, observable and measurable results (including deliverables)**

...

Method :

- They can be quantitative or qualitative

- Re-examine the description of the action in relation to the result

- Indicators can be those used to monitor action and measure results, - SMART indicators (Specific, Measurable, Attainable, Reasonable, Time-dependent)

► **RACI matrix**

Method :

- Identify competencies and responsibilities for carrying out the action (Carries out (Pilot, WG), Approves (President, School Council), Consults, Informs)

- Be vigilant about the appointment process - university, dean, expert, etc.

► **Resources required to carry out the action (human resources, equipment, finance, training needs as part of the facility's training plan, etc.)**

...

Method :

- Add links with questionnaire from steps 1 and 2

► **Training needed to carry out the action**

...

► **Community information and communication**

...

► **Identified risks**

...

Method

- Identify the risks involved in implementing the action, the risks of failure, etc.

- Identify means of control, Plan B,...

► **List of activities / stages**

...

Method

- Identify the activities/steps involved in the action

- Indicate start and end dates

Activity name	Business start date	End date of activity
...
...

► **Interdependence of activities from this action sheet and/or another action sheet**

...

► **Activity beneficiaries**

...

...

► **Consolidated budget**

...

Method

- Repeat the section on necessary resources (finance, which refers to the estimated budget) and indicate the budget decided and validated.

► **Laws and regulations**

...

Method

- Review BDS elements (identification of constraints) from step 2

MA TRẬN RACI

Ma trận RACI là một công cụ cho phép làm rõ vai trò và trách nhiệm của các thành viên của ê-kíp đối với mỗi nhiệm vụ hoặc đầu việc. « RACI » là từ viết tắt của các ký hiệu tương ứng với các vai trò khác nhau mà các thành viên của ê-kíp có thể đảm nhiệm:

- ▶ Responsible(Người phụ trách): Người phụ trách thực thi nhiệm vụ.
- ▶ Accountable(Người thông qua): Người đưa ra quyết định cuối cùng và chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng của nhiệm vụ
- ▶ Consulted(Người tham vấn): người được tham khảo ý kiến, tư vấn để cung cấp các thông tin hoặc các khuyến nghị để thực hiện hành động
- ▶ Informed(Người được thông tin): người được thông tin về tiến độ thực hiện nhiệm vụ nhưng không chịu trách nhiệm trực tiếp về nhiệm vụ

2 vai trò nữa có thể bổ sung vào nội dung nêu trên bao gồm :

- ▶ Supporte (S) : một hoặc nhiều người sẽ hỗ trợ thực hiện hành động hoặc đầu việc
- ▶ Verify (V) : một hoặc nhiều người kiểm tra kết quả hành động hoặc đầu việc.

Ma trận RACI thường được trình bày dưới dạng bảng biểu, với các nhiệm vụ hoặc đầu việc khác nhau của hành động được chia thành cột và các thành viên khác nhau của ê-kíp được trình bày theo dòng ngang. Với mỗi nhiệm vụ hoặc đầu việc, các chữ cái R, A, C hoặc I sẽ được phân bổ cho từng thành viên của ê-kíp tùy theo vai trò của họ đối với nhiệm vụ hoặc đầu việc.

Ma trận RACI cho phép làm rõ vai trò và trách nhiệm của các thành viên của ê-kíp, đảm bảo truyền thông rõ ràng và hiệu quả và tránh mù mờ và hiểu nhầm. Bảng ma trận cũng có thể giúp tìm ra những thiếu sót trong phân chia trách nhiệm và bổ sung thay đổi cần thiết để cải thiện việc quản lý dự án.

Bảng 11 -Ví dụ về công cụ số 9 "Ma trận RACI"

RACI matrix						
R:	Responsible	Rector	Dean of the L+ DU Training Department	Director, Online Training Center	Dean of the Department of Civil Engineering	Director, Governance and Equipment Department
A:	Accountable					
C:	Consulted					
I:	Informed					
Action 1: Implement an online training program (project-sponsored equipment)						
Activities						
1. Install and perfect the equipment system and e-learning platform.	A	C	I			R
2. Design training courses.	A	C	I	R		
3. Evaluation and adoption of e-learning courses.	A	C	I	I		
4. Teach two Civil Engineering classes through the e-learning system.	I	I	A	R		
5. Evaluate the effectiveness of online training	I	A	R	R		C
6. Perfecting the online teaching process	A		R	C		
7. Enact regulations for online training	A	R	I	C		

BIỂU ĐỒ GANTT

Biểu đồ Gantt là một công cụ trong quản lý dự án cho phép nhìn rõ các nhiệm vụ của một dự án là lên kế hoạch thực hiện theo thời gian. Biểu đồ được trình bày dưới dạng bảng biểu theo chiều ngang và mỗi thanh ngang tương ứng với một nhiệm vụ và khoảng thời gian thực hiện nhiệm vụ.

Biểu đồ này cho phép nhìn thấy rõ sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhiệm vụ, các mấu chốt của dự án và các thời hạn chính. Các thanh ngang có thể tô màu để thể hiện trạng thái tiến độ của mỗi nhiệm vụ (Ví dụ : màu đỏ đối với các nhiệm vụ đang bị chậm, màu xanh đối với các nhiệm vụ đã hoàn thành, v.v...).

Công cụ này được sử dụng để lên kế hoạch, theo dõi và kiểm tra các dự án đồng thời giúp có cái nhìn tổng thể về tất cả các đầu việc ở mỗi khâu. Nó cũng cho phép truyền thông hiệu quả về tình trạng tiến triển của dự án đối với tất cả các bên quan tâm và cung cấp các thông tin rõ ràng về các nhiệm vụ đã hoàn thành, đang hoàn thành và các nhiệm vụ bị chậm tiến độ. Biểu đồ Gantt cho phép nhìn nhận rõ ràng và cụ thể tiến độ của dự án và giúp truyền thông dễ dàng hơn.

Đầu tiên, các thông tin được lấy lại từ các phiếu hành động bao gồm : định hướng chiến lược, mục tiêu và toàn bộ các hành động và các đầu việc liên quan.

Sau đó, bằng bảng mã màu và dưới các cột có ghi các đơn vị thời gian tương ứng với các hành động (ngày, tuần, tháng v.v...), cần chỉ rõ thời gian để thực hiện hành động và đầu việc (ví dụ : màu xanh) và thời hạn cuối cho mỗi hành động và đầu việc (ví dụ : màu đỏ)

Biểu đồ Gantt có 2 cấp độ sử dụng :

- ▶ Ghi theo mục tiêu để đảm bảo theo dõi tổng thể toàn bộ các phiếu hành động
- ▶ Ghi theo hành động để đảm bảo theo dõi mỗi đầu việc

Cách sử dụng khác nhau cho phép nhìn rõ được sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các hành động hoặc / và các đầu việc được gọi chung là “chemin critique”* : hoạt động nào cần phải kết thúc để một hoặc nhiều hoạt động khác có thể bắt đầu ? hoạt động nào có thể triển khai song song ?

Ma trận RACI có thể được tích hợp trong biểu đồ Gantt. Việc này cho phép làm rõ những người làm việc và trách nhiệm của mỗi người.

Bảng 12: Công cụ 10 - Biểu đồ Gantt

GANTT CHART													
Axis, Objective, Action	People involved (RACI)	Jan-22				Feb-22				Mar-22			
		6	1 3	2 0	2 7	3	1 0	1 7	2 4	3 1	7	1 4	2 1
Axis 1	Axis title												
Objective 1	Lens title												
Action 1	Action title												
Activities	1												
	2												
	3												
Action 2	Action title												
Activities	1												
	2												
	3												
Action 3	Action title												
Activities	1												
	2												
	3												

PHIẾU GIÁM SÁT

Phiếu giám sát là tài liệu cho phép theo dõi các đầu việc khác nhau và các nhiệm vụ của hành động, cũng như tiến độ của đầu việc và nhiệm vụ đó. Phiếu này được cập nhật thường xuyên cho phép quản lý hiệu quả hành động và thông tin về tiến độ cho tất cả các bên liên quan của dự án.

Phiếu giám sát có thể bao gồm các thông tin dưới đây:

- ▶ Danh sách các đầu việc và các nhiệm vụ cần hoàn thành cho dự án cũng như tiến độ và thời hạn thực hiện;
- ▶ Các thành viên của ê-kip phụ trách từng nhiệm vụ;
- ▶ Các nguồn lực được phân bổ cho mỗi nhiệm vụ (ngân sách, thiết bị, v.v...);
- ▶ Các mốc quan trọng của dự án và tiến độ
- ▶ Kết quả nhận được (sản phẩm bàn giao)
- ▶ Tiến độ của việc thực hiện
- ▶ Ngày giám sát
- ▶ Cấp hoặc cá nhân thông qua bản giám sát

Phiếu giám sát dự án là một công cụ truyền thông quan trọng đối với người phụ trách khâu và những người chịu trách nhiệm của các hành động vì nó cho phép theo dõi và chia sẻ về tiến độ của dự án với những nhóm thực hiện, các bên liên quan và các nhà tài trợ của khâu đó. Nó cũng cho phép xác định được các vấn đề có thể xảy ra và triển khai thực hiện các hành động chỉnh sửa để xử lý vấn đề đó.

Phiếu giám sát là một tài liệu đi kèm với phiếu hành động. Công cụ này cho phép đảm bảo giám sát hành động hoặc đầu việc.

Bảng 13: Công cụ số 10 "Phiếu giám sát"

► Deliverables:
► State of completion: <ul style="list-style-type: none">• In progress• Overdue• Completed• Abandoned
Follow-up as of: Validated by: Comment:
Follow-up as of: Validated by: Comment:

TRÁCH NHIỆM

Các nhân sự và các cấp cần huy động tham gia gồm :

- Các cấp chiến lược quyết định: đây là cấp chịu trách nhiệm thông qua cũng như điều chỉnh chiến lược, các định hướng và các mục tiêu;
- Ban quản trị phụ trách triển khai thực hiện kế hoạch chiến lược: ban này phụ trách điều phối triển khai kế hoạch phát triển chiến lược;
- Người phụ trách hành động : người này sẽ thông tin tới ban quản trị phụ trách triển khai thực hiện kế hoạch chiến lược về tiến độ thực hiện các hành động và các đầu việc. Người này phụ trách điều phối công việc của các ê-kíp thực hiện;
- Các ban giám sát: mỗi ban giám sát gồm những người phụ trách hành động và những người phụ trách hành chính có liên quan để đảm bảo hoạt động giám sát cho các hành

động và các đầu việc được giao. Ban sẽ họp định kỳ để theo dõi đảm bảo các hành động được triển khai trơn tru;

- ▶ Các ê-kíp thực hiện : các ê-kíp này phụ trách thực hiện các hành động hoặc các đầu việc có liên quan đến mình. Ê-kíp cũng phải đảm bảo lưu trữ mọi thông tin. Truyền thông giữa các nhân sự và các cấp liên quan cần được ưu tiên hàng đầu. Vậy nên cần phải lưu mọi thông tin văn bản của các cuộc họp theo dõi giám sát và đảm bảo tạo điều kiện cho truyền thông các thông tin.

CÔNG VIỆC PHẢI THỰC HIỆN

Bước đầu tiên đối với người phụ trách hành động là hoàn thành việc điền phiếu hành động để làm sáng tỏ mọi thông số.

Khuyến nghị :

- ▶ Các phiếu hành động cần phải được các cấp liên quan thông qua
- ▶ Nên bắt đầu mô tả các đầu việc bằng các động từ chỉ hành động

Bước hai: người phụ trách hành động điền biểu đồ Gantt, để điền được thông tin, cần xác định ê-kíp thực hiện phụ trách từng đầu việc cấu thành nên hành động. Để làm được việc này, người phụ trách sẽ họp các ê-kíp để cùng nhau lên kế hoạch toàn bộ các đầu việc và bàn bạc về thời hạn công việc cũng như các nguồn lực cần thiết. Cuộc họp điều phối này giữ vai trò quan trọng vì cho phép trao đổi về khối lượng trách nhiệm công việc của mỗi người và xác định thời hạn thực hiện.

Bước ba: là khâu theo dõi giám sát. Ở khâu này cần dự tính và lên kế hoạch các cuộc họp cho ban giám sát dựa theo nhịp độ công việc của các ê-kíp. Những người phụ trách hành động cần thực hiện giám sát các ê-kíp thực hiện để thu nhận các thông tin cần thiết để điền vào bảng giám sát. Ở bước này, có thể sử dụng các chỉ số để đo lường tiến độ cũng như đánh giá mức độ đạt mục tiêu.

CHIA SẺ KINH NGHIỆM

Các điểm lưu ý

- ▶ Theo dõi để đảm bảo phân chia hợp lý khối lượng công việc giữa các nhân sự và các ê-kíp dựa vào biểu đồ Gantt và ma trận RACI ;
- ▶ Đảm bảo không dự tính quá nhiều hành động triển khai song song đối với cùng ê-kíp để công việc hoàn thành đúng thời hạn đã giao;
- ▶ Xác định các mốc (thời điểm then chốt) trong phiếu hành động và tích hợp vào biểu đồ Gantt;
- ▶ Xác định các hành động có tính thực tiễn trong mối liên hệ với các mục tiêu SMART ;
- ▶ Không xây dựng quá nhiều chỉ số : việc tăng nhiều số lượng chỉ số thường không có tác dụng và không hiệu quả.

Khuyến nghị nhằm đảm bảo hiệu quả công việc

- ▶ Hướng dẫn các ê-kíp để triển khai áp dụng các điều chỉnh thay đổi, nhất là trong trường hợp đưa vào sử dụng một công cụ mới hoặc một phương thức làm việc mới
- ▶ bằng cách mở các khóa tập huấn nếu có thể;
Chỉ ra phương hướng hành động và các đầu việc cho các ê-kíp để thúc đẩy động lực
- ▶ và huy động tất cả các nhân tố tham gia;
Thể chế hóa công việc được thực hiện trong khuôn khổ triển khai kế hoạch phát triển
- ▶ chiến lược;
Đảm bảo tính nhất của các hành động với chiến lược, mục tiêu và kết quả mong đợi.

Ai tham gia ?

- ▶ Phòng tài chính phụ trách các vấn đề ngân sách ;
- ▶ Phòng nhân sự phụ trách các vấn đề đào tạo nhân sự khi cần áp dụng thay đổi ;
- ▶ Trưởng khoa và các trưởng phòng ban liên quan đến các hành động

Ai truyền thông gì và tới ai ?

- ▶ Ban quan trị phụ trách triển khai thực hiện kế hoạch chiến lược
 - Thông tin tới nhân sự của nhà trường và các bên liên quan về kết quả triển khai hành động và các đầu việc của mỗi định hướng chiến lược thông qua hỗ trợ thông tin và các đợt truyền thông
- ▶ Ban giám sát
 - Thông tin tới các cấp liên quan về kết quả của mỗi hành động trong các cuộc họp công việc.
 - Tiếp nhận các quyết định đã thông qua từ các cấp liên quan
- ▶ Người phụ trách hành động
 - Thông tin đến ban giám sát về tiến độ hành động thông qua các phiếu giám sát và/ hoặc phần mềm giám sát (ví dụ : BASE)
 - Truyền thông đến các ê-kíp thực hiện về các thông tin liên quan đến các quyết định đã thông qua

ĐỂ BIẾT THÊM CHI TIẾT

Để có thể triển khai thực hiện một dự án chiến lược cần thường xuyên hỗ trợ cho thành viên các ê-kíp của dự án để giúp họ có thể đạt được các mục tiêu đề ra. Nên theo dõi giám sát các bước then chốt để có thể đảm bảo triển khai hiệu quả tiến trình của dự án chiến lược :

- ▶ Hiểu được các mục tiêu của dự án : cốt lõi phải hiểu được các mục tiêu của dự án và các kết quả mong đợi mới có thể hỗ trợ ê-kíp đạt được các mục tiêu trên.
- ▶ Xây dựng kế hoạch chi tiết của dự án : quan trọng phải xây dựng một kế hoạch dự án rõ ràng, cụ thể và chi tiết để hướng dẫn ê-kíp trong quá trình thực hiện dự án. Kế hoạch này cần có các mốc then chốt, thời hạn, ngân sách và nguồn lực cần thiết để đạt được các mục tiêu của dự án.
- ▶ Phân bổ nguồn lực cần thiết : quan trọng phải đảm bảo cho ê-kíp có đủ nguồn lực cần thiết để đạt được các mục tiêu của dự án. Nguồn lực này bao gồm phân bổ nguồn lực nhân sự, tiếp cận với công nghệ và thiết bị chuyên biệt hoặc huy động quỹ.

- ▶ Theo dõi giám sát và truyền thông về các bước tiến của dự án : quan trọng phải thường xuyên theo dõi tiến độ của dự án và truyền thông về kết quả dự án tới mọi thành viên của ê-kip và các bên liên quan.
- ▶ Quản lý rủi ro và các trở ngại : các dự án chiến lược thường xuyên có thể gặp các trở ngại ngoài dự đoán. Quan trọng phải lường trước được các rủi ro và triển khai các kế hoạch ứng phó để giảm thiểu ảnh hưởng của các trở ngại này lên dự án.
- ▶ Đánh giá kết quả : khi dự án kết thúc, cần thực hiện đánh giá để đo lường kết quả và tác động tới tổ chức. Việc này cũng cho phép rút ra các bài học kinh nghiệm và có cách thực hiện tốt hơn đối với các dự án trong tương lai.

Tóm lại, để triển khai thực hiện một dự án chiến lược cần lên kế hoạch tỉ mỉ , quản lý chuyên nghiệp tích cực và truyền thông rõ ràng và thường xuyên đến ê-kip của dự án và các bên liên quan có tham gia. Ngoài các công cụ đề xuất trong bản hướng dẫn này, có thể thêm nhiều công cụ quản lý dự án khác để sử dụng thường xuyên trong quản lý dự án.

PHỤ LỤC

- ▶ Công cụ 8 « Phiếu hành động phần 2 »
- ▶ Công cụ 9 « Biểu đồ Gantt »
- ▶ Công cụ 10 « Phiếu giám sát »

³² David Autissier, Laurent Giraud, and Kevin J. Johnson, Les 100 Schémas Du Management: La Matrice BCG, Les 5 Forces de Porter, La Roue de Deming, La Carte Des Alliés et 96 Autres (Paris: Eyrolles, 2015).

CONSTRUCTION ET MISE EN ŒUVRE DES PLANS D' ACTIONS

PLANIFIER

Déterminer et ordonnancer les tâches du projet, estimer la charge d'activité, les ressources nécessaires

MOBILISER

Animer avec son équipe en utilisant les outils adéquats en fonction des différentes phases du projet

EXECUTER

Mettre en œuvre le plan d'action défini pour mener à bien le projet

MESURER/VERIFIER

Suivre et évaluer l'impact des actions mises en œuvre

Des outils au service du projet de transformation



Les acteurs impliqués

Toutes les personnes qui sont amenées à travailler ensemble pour atteindre l'objectif fixé dans le cadre du projet :
Les instances stratégiques ; le porteur stratégique ; le comité de suivi ; le responsable de l'action ; les équipes opérationnelles...



La fiche "ACTION"

L'outil de suivi des ACTIONS liés au déploiement des objectifs et à leur déclinaison

L'analyse et le suivi des risques



La fiche de Suivi, le reporting et la communication

Reporting
Mesures Bilan Chef
Adaptation Vérification
Mobilisation
Responsabilité
Communication
Changement



Le diagramme de GANTT

Outil indispensable de la planification du projet



La matrice RACI

Qui fait quoi, qui est responsable de quoi, qui vérifie quoi !

RACI

Contacts

Thierry BOUTIERE, Université Paris-Est : thierry.boutiere@univ-paris1.fr — Sabine KOUKON, Université de Lorraine : sabine.koukon@univ-lorraine.fr
 Claude BERNARD, Agence Universitaire de la Francophonie : c.bernard@univ-lorraine.fr — Hieu Thi Tuy NGUYEN, responsable du projet : hieu@univ-lorraine.fr

Hình 14: Xây dựng và triển khai Kế hoạch hành động

GIẢI ĐOẠN HỖ TRỢ XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI THỰC HIỆN

Như trong mọi dự án, mỗi giai đoạn sẽ chia thành các bước hoạt động hỗ trợ, được tính toán kỹ để góp phần thực hiện thành công việc xây dựng và triển khai chiến lược phát triển của trường đại học.

CHỈ ĐẠO THỰC HIỆN

Chỉ đạo là hoạt động chủ chốt đóng vai trò giám sát, điều phối và kiểm soát toàn bộ công việc liên quan tới quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược để đảm bảo rằng mọi mục tiêu đề ra đều đạt được theo thời hạn quy định, với nguồn lực đã được phân bổ và đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan. Dưới đây là một số hoạt động chỉ đạo quan trọng:

- 1. Lập kế hoạch:** lập kế hoạch là hoạt động trọng yếu trong chỉ đạo thực hiện chiến lược bao gồm các hoạt động như xác định mục tiêu, kết quả cần đạt, nhiệm vụ cần hoàn thành, các nguồn lực cần có và thời hạn hoàn thành. Lập kế hoạch cũng chính là kim chỉ nam cho việc thực hiện và theo dõi tiến độ thực hiện chiến lược phát triển của nhà trường.
- 2. Theo dõi:** theo dõi là hoạt động thường xuyên cho phép đánh giá tiến độ thực hiện và phát hiện các vấn đề (nếu có) so với kế hoạch đã đề ra từ lúc trước. Để theo dõi cần thu thập dữ liệu về hiệu quả các hoạt động đã thực hiện, phân tích dữ liệu và tìm biện pháp khắc phục vấn đề;
- 3. Kiểm soát:** kiểm soát là hoạt động nhằm đảm bảo rằng kết quả và hoạt động triển khai tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng. Để kiểm soát cần kiểm tra xem kết quả đạt được đã phù hợp chưa, phê duyệt kết quả và đảm bảo rằng các quy trình được tuân thủ. Cải tiến chất lượng liên tục là hoạt động tất yếu, đi liền với theo dõi và kiểm soát.
- 4. Truyền thông:** truyền thông là yếu tố trọng yếu trong chỉ đạo để các bên liên quan nắm được tiến độ thực hiện chiến lược phát triển của nhà trường, các vấn đề gặp phải cũng như các biện pháp khắc phục. Để truyền thông cần xây dựng các kênh thông tin hiệu quả, phổ biến các báo cáo định kỳ và cung cấp thông tin cho các bên liên quan;

5. Quản lý rủi ro: quản lý rủi ro là hoạt động thường xuyên nhằm xác định các rủi ro, đánh giá cấp độ tác động và triển khai kế hoạch hành động để phòng chống hoặc xử lý khi rủi ro xảy ra. Quản lý rủi ro cho phép giảm thiểu các tác động xấu và tăng cơ hội thành công cho quá trình thực hiện chiến lược phát triển của nhà trường.

Chỉ đạo là hoạt động trọng yếu trong quản lý dự án chiến lược phát triển nhà trường, cho phép giám sát, điều phối và kiểm soát toàn bộ công việc liên quan đến xây dựng và thực hiện chiến lược phát triển, để đảm bảo rằng mọi mục tiêu đề ra đều đạt được theo thời hạn quy định, với nguồn lực đã được phân bổ và đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan.

TẬP HUẤN, BỒI DƯỠNG

Tập huấn phương pháp xây dựng, triển khai chiến lược và các công cụ trong cuốn sách hướng dẫn này cũng như các công cụ khác như quản lý kế hoạch hành động, quản lý rủi ro, xây dựng hệ thống thông tin hỗ trợ quyết định của lãnh đạo, quản lý nguồn nhân lực. Đây là những nội dung tập huấn quan trọng, hỗ trợ thực hiện thành công chiến lược.

Bồi dưỡng và tập huấn là yếu tố chủ chốt trong một dự án chuyển đổi của bất kỳ tổ chức nào vì đây là hoạt động tăng cường năng lực và kiến thức cho đội ngũ nhân sự, giúp họ sẵn sàng cho những thay đổi trong tương lai. Cụ thể là phát triển kỹ năng mới để nhân sự đáp ứng trách nhiệm cũng như nhiệm vụ mới cần đảm đương khi có hoạt động chuyển đổi.

Bồi dưỡng cũng góp phần chuẩn bị cho sự thay đổi: thông tin về các thay đổi sắp diễn ra, giúp nhân sự hiểu được vai trò của họ đối với sự chuyển đổi của tổ chức. Bồi dưỡng cũng giúp mọi người chấp nhận thay đổi dễ dàng hơn khi biết rõ thông tin về lý do và các vấn đề chuyển đổi khi thực hiện chiến lược phát triển mới của Nhà trường.

Bồi dưỡng góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của Nhà trường vì nâng cao năng lực sẽ giúp cải thiện hiệu quả hoạt động của Nhà trường lâu dài trong tương lai.

³³ Project Management Institute (2014). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.

TRUYỀN THÔNG³⁴

Truyền thông nội bộ và đối ngoại đóng vai trò không thể thiếu trong chỉ đạo xây dựng và thực hiện chiến lược phát triển trường đại học.

Công tác truyền thông đảm bảo để các bên liên quan được thông tin về quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược phát triển, các quyết định và thách thức cần vượt qua. Truyền thông cũng góp phần xử lý nhanh những vấn đề hoặc mâu thuẫn xảy ra khi xây dựng và triển khai chiến lược phát triển.

Truyền thông giúp tăng cảm giác gắn bó và động lực của đội ngũ nhân sự: khi được tham gia xây dựng chiến lược phát triển và được thông báo về các hoạt động đang triển khai để thực hiện chiến lược, nhân sự sẽ thấy hào hứng và tham gia tích cực hơn vào quá trình thực hiện chiến lược. Bồi dưỡng và truyền thông là các hoạt động hỗ trợ và phải gắn liền với hoạt động chỉ đạo.

HỖ TRỢ THAY ĐỔI³⁵

Hỗ trợ thay đổi là quá trình giúp đỡ để cá nhân và tổ chức thích ứng được với môi trường, hoàn cảnh hoặc phương pháp làm việc mới. Đối với hoạt động xây dựng và thực hiện chiến lược phát triển, hỗ trợ thay đổi đóng vai trò rất quan trọng để các bên liên quan chấp nhận và triển khai đổi mới. Hỗ trợ thay đổi có thể giúp:

1. Giảm bớt tâm lý ngại thay đổi: thay đổi có thể khó được chấp nhận và gây ra tâm lý e ngại với một số người. Hỗ trợ thay đổi giúp giảm bớt tâm lý e ngại bằng cách thông báo thường xuyên cho các bên liên quan về lý do vì sao phải thay đổi, tập huấn cho nhân sự, nói rõ ích lợi và trả lời các thắc mắc và vấn đề mà họ quan tâm;
2. Truyền thông hiệu quả: hỗ trợ thay đổi thường cần truyền thông hiệu quả cho các bên liên quan về công việc đang thực hiện, thay đổi gì sẽ diễn ra trong tương lai, lý do vì sao thay đổi và ích lợi cho tổ chức;

³⁵ Sabouraud, X., Charlet, J-M., Saule, V. and Shleiter, P. (2011). *Le livre du changement: ou l'extraordinaire aventure de Philippe, Frédéric, Anne et les autres*. Eyrolles-Édition d'Organisation.

3. Áp dụng nhanh các thực hành mới: hỗ trợ thay đổi giúp các bên liên quan hiểu và áp dụng nhanh các thực hành mới của dự án để đạt được kết quả nhanh hơn;
4. Giảm chi phí: hỗ trợ thay đổi giúp tránh phát sinh vấn đề và do đó phát sinh thêm chi phí thực hiện dự án.
5. Tăng sự hài lòng của các bên liên quan: hỗ trợ thay đổi có thể cải thiện sự hài lòng của các bên liên quan khi họ hiểu rõ vì sao cần thay đổi và được tham gia vào quá trình thay đổi.

Hỗ trợ thay đổi đóng vai trò quan trọng để đảm bảo hoạt động xây dựng và triển khai chiến lược phát triển của Nhà trường thành công vì giúp các bên liên quan hiểu và nhanh chóng tham gia vào quá trình thay đổi.

ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG, KIỂM SOÁT RỦI RO, ĐÁNH GIÁ VÀ THEO DÕI HOẠT ĐỘNG XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN

Hỗ trợ thay đổi đóng vai trò quan trọng để đảm bảo hoạt động xây dựng và triển khai chiến lược phát triển của Nhà trường thành công vì giúp các bên liên quan hiểu và nhanh chóng tham gia vào quá trình thay đổi.

1. Chất lượng là yếu tố then chốt trong mọi quá trình xây dựng và triển khai chiến lược phát triển của một trường đại học. Chất lượng liên quan tới việc đáp ứng các tiêu chuẩn, yêu cầu cũng như sự hài lòng của các bên liên quan. Để quản lý chất lượng cần triển khai quy trình nhằm đảm bảo hoạt động của Nhà trường đáp ứng yêu cầu về chất lượng.
2. Kiểm soát rủi ro là hoạt động nhằm xác định, đánh giá và quản lý rủi ro khi xây dựng và triển khai chiến lược phát triển. Hoạt động này giúp dự kiến các sự việc không mong muốn có thể xảy ra và đề xuất phương án dự phòng hoặc đối phó khi rủi ro xảy ra. Kiểm soát rủi ro giúp giảm thiểu ảnh hưởng xấu và tăng cơ hội thành công khi xây dựng và thực hiện chiến lược. Phương pháp Avoid giúp lập bản đồ rủi ro và đo lường mức ảnh hưởng của mỗi rủi ro.

³⁶ Agence universitaire de la Francophonie and Conférence régionale des recteurs en Asie-Pacifique (Confrasia) (2017). *GUIDE Démarche-qualité, Plan stratégique de développement d'une institution*.

³⁷ Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management (Fourth edition)*. Kogan Page.

3. Đánh giá hoạt động xây dựng và triển khai chiến lược phát triển chính là đánh giá kết quả để xem mục tiêu đề ra đã đạt được chưa. Đánh giá cũng giúp đo lường hiệu quả hoạt động của Nhà trường và xác định nội dung cần cải tiến. Hoạt động đánh giá có thể thực hiện tại nhiều giai đoạn của dự án để theo dõi tiến độ và hiệu quả của các hành động đã triển khai.
4. Theo dõi hoạt động xây dựng và triển khai chiến lược phát triển chính là theo dõi tiến độ thực hiện so với kế hoạch đề ra ban đầu. Theo dõi giúp xác định được các hoạt động chưa thực hiện được, thực hiện chậm và khó khăn cũng như các biện pháp khắc phục để đảm bảo chiến lược được xây dựng và triển khai trong thời gian quy định với nguồn lực đã được bố trí.

HỆ THỐNG THÔNG TIN HỖ TRỢ RA QUYẾT ĐỊNH, BẢNG THEO DÕI VÀ CHỈ SỐ HIỆU QUẢ KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS)

Có một hệ thống không thể thiếu cho sự vận hành của trường đại học là hệ thống thông tin hỗ trợ ra quyết định của các cấp lãnh đạo.

Hệ thống thông tin³⁹ là tập hợp nguồn lực gồm nhân sự, công nghệ và quy trình nhằm thu thập, lưu trữ, bảo mật và xử lý cũng như phổ biến thông tin đáp ứng nhu cầu của một doanh nghiệp hoặc tổ chức. Hệ thống thông tin được xây dựng nhằm giúp các trường đại học thu thập và quản lý dữ liệu, xử lý dữ liệu để biến thành thông tin hữu ích, lưu trữ và chia sẻ một cách hiệu quả, sử dụng để ra các quyết định sáng suốt, hỗ trợ hoạt động của nhà trường. Hệ thống thông tin có thể được sử dụng phục vụ các chức năng khác nhau của tổ chức như kế toán, quản lý nguồn nhân lực, quản lý tài chính, đào tạo, nghiên cứu hoặc hợp tác. Hệ thống này có thể dựa trên các công nghệ như cơ sở dữ liệu, mạng lưới CNTT, phần mềm quản lý, hệ thống bảo mật, công cụ hợp tác...

³⁹ Challande, J-F. and Lequeux, J-L. (2009). *Le grand livre du DSI : mettre en œuvre la direction des systèmes d'information 2.0*. Eyrolles-Édition d'Organisation.

Hệ thống thông tin⁴⁰ hỗ trợ ra quyết định là một hệ thống gồm các thông tin quan trọng để hỗ trợ lãnh đạo ra các quyết định phục vụ hoạt động xây dựng chiến lược hoặc điều hành. Dữ liệu được tập hợp từ nhiều nguồn của nhà trường và tổ chức thành các thông tin phù hợp và hữu ích để sử dụng ra quyết định. Dữ liệu và chỉ số có thể được trình bày dưới dạng bảng điều hành, biểu đồ, báo cáo hoặc các hình thức trình bày bằng hình ảnh khác để giúp lãnh đạo thấy được xu hướng phát triển, các vấn đề và cơ hội liên quan đến hoạt động của nhà trường.

Để hỗ trợ công tác quản trị, trường đại học có thể dựa vào dữ liệu hoặc chỉ số hiệu suất trọng yếu (Key Performance Indicator - KPI). Nhưng trước khi xem xét khái niệm KPI, cần hiểu thế nào là hiệu suất (performance).

Hiệu suất có thể định nghĩa là một sản phẩm được đo bằng 3 tiêu chí: hiệu quả, chất lượng nhận định và hiệu suất.

- ▶ Hiệu quả là mức độ đạt được mục tiêu và khả năng hoàn thành tốt nhiệm vụ với nguồn lực ít nhất;
- ▶ Chất lượng nhận định là việc bên liên quan nhận định như thế nào về chất lượng của một sản phẩm hoặc dịch vụ;
- ▶ Hiệu suất được là mức độ nhiệm vụ được hoàn thành với nguồn lực ít nhất.

Chỉ số hiệu suất trọng yếu KPI là phương pháp đo lường định lượng, được sử dụng để đo hiệu quả của một tổ chức, đơn vị hoặc một quy trình. KPI được sử dụng để đánh giá chất lượng, hiệu quả và hiệu suất của một tổ chức khi thực hiện mục tiêu đề ra và theo dõi xu hướng phát triển, tiến bộ của tổ chức theo thời gian.

Người ta phân biệt:

- ▶ **KPI điều chỉnh:** là các chỉ số hiệu suất trọng yếu để đo sự phù hợp giữa kết quả đạt được và mục tiêu cần đạt;
- ▶ **KPI chất lượng:** là các chỉ số hiệu suất trọng yếu để đo sự phù hợp giữa kết quả đạt được với mức độ chất lượng kỳ vọng;
- ▶ **KPI cải tiến:** để đo hiệu suất, tức là việc tối ưu nguồn lực để đạt được mục tiêu.

⁴⁰ Caron-Fasan, M-L. and Lesca, N. (2003). *Présent et futurs des systèmes d'information*. Presses universitaires de Grenoble.

⁴¹ Fernandez, A. (2008). *Les nouveaux tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité (4th ed., completely revised and expanded)*. Eyrolles-Éd. d'Organisation.

⁴² Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs (Third edition)*. Wiley. Gilbert Farges - Université Technologique de Compiègne - Collectif d'Etude de la Performance.

Để xác định được KPI cần xác định đích cần đạt. Đích cần đạt rất quan trọng để xác định mục tiêu cần đạt. Một trong những đặc điểm của KPI là đo lường mức độ đạt được mục tiêu hoặc đích cụ thể mà trường đại học hướng tới. Khi xác định đích cần đạt, các trường đại học có thể xây dựng bộ tiêu chuẩn hiệu suất, làm rõ các kỳ vọng và theo dõi tiến bộ đạt được. Đích cần đạt thường dựa vào mục tiêu phát triển của trường đại học; mục tiêu phải đáp ứng tiêu chí cụ thể, đo lường được, khả thi, thực tế và có thời hạn (nguyên tắc SMART).

Đích cần đạt đóng vai trò rất quan trọng trong việc xây dựng KPI vì qua đó nhà trường thấy được mục tiêu rõ ràng và cụ thể cần đạt cũng như đo được sự tiến bộ, hiệu suất công việc đồng thời xác định được các lĩnh vực cần cải tiến.

KẾT LUẬN

Kết luận, triển khai chiến lược phát triển một cách bài bản đóng vai trò quan trọng để đảm bảo trường đại học có thể phát triển và thành công trong dài hạn vì thông qua quá trình này, nhà trường xác định được mục tiêu trọng yếu, các định hướng ưu tiên chiến lược và hành động cần triển khai để đạt được mục tiêu. Khi triển khai, nhà trường cần xác định được vai trò và trách nhiệm của các đối tượng khác nhau tham gia thực hiện chiến lược để tăng cường hợp tác hiệu quả cũng như tăng sự cam kết của các bên liên quan. Ngoài ra, các trường đại học cũng cần biết rõ hạn chế của nguồn lực, ngân sách có thể huy động được cũng như mức độ tự chủ của nhà trường.

Xây dựng chiến lược phát triển trường đại học là một quá trình tư duy và hợp tác giữa các đối tượng khác nhau trong đó có giảng viên, nhà nghiên cứu, người học và đội ngũ nhân sự hành chính. Quá trình này yêu cầu nhà trường phải phân tích kỹ điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức trong bối cảnh phát triển của giáo dục đại học và nghiên cứu. Chiến lược phát triển xây dựng tốt sẽ hỗ trợ trường đại học thích ứng với thay đổi, đáp ứng nhu cầu của người học và xã hội, đảm bảo sự phát triển và thành công dài hạn của nhà trường. Để làm được, các bên liên quan cần tham gia chủ động, tích cực và liên tục vào quá trình xây dựng chiến lược.

Cuốn sách hướng dẫn đã đề xuất khung lý thuyết để chỉ đạo hoạt động xây dựng chiến lược phát triển trường đại học kèm theo một số công cụ triển khai như lập kế hoạch, thực hiện và đánh giá hiệu quả thực hiện chiến lược. Khung lý thuyết này cũng nêu rõ phương pháp thực hiện theo từng bước để xây dựng được chiến lược phát triển dài hạn, dựa vào mục tiêu và các giá trị của nhà trường.

Các bước xây dựng chiến lược bắt đầu bằng hoạt động phân tích sâu môi trường bên trong và bên ngoài của trường đại học: điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức, biên độ tự chủ và cản trở của mỗi trường. Tiếp đó, sách hướng dẫn đã trình bày các công cụ thực hành để xác định ưu tiên chiến lược, xây dựng kế hoạch hành động và thiết lập cơ chế theo dõi, đánh giá để đo lường kết quả đạt được khi triển khai chiến lược.

Bên cạnh đó, cần lưu ý vai trò quan trọng của hoạt động hỗ trợ thay đổi để giúp các bên liên quan tham gia tích cực vào quá trình thực hiện dự án chiến lược. Hỗ trợ liên tục gồm có các hoạt động như truyền thông cởi mở và minh bạch với các bên liên quan, thường xuyên chia sẻ tiến độ và kết quả,

khen ngợi thành quả và xử lý khó khăn, thách thức. Hỗ trợ liên tục cũng giúp cho nhà trường điều chỉnh chiến lược theo thay đổi thực tế của môi trường bên trong và bên ngoài cũng như nhu cầu cấp thiết của các bên liên quan. Cuối cùng, hỗ trợ thay đổi còn góp phần củng cố động lực của các bên liên quan và đảm bảo sự thành công khi thực hiện chiến lược.

Tóm lại, cuốn sách hướng dẫn cung cấp khung lý thuyết và thực tiễn giúp các trường xây dựng chiến lược phát triển, nhấn mạnh tầm quan trọng của phân tích sâu, lập kế hoạch hiệu quả và hỗ trợ liên tục quá trình thay đổi.

Chúng tôi hy vọng những nguyên tắc giới thiệu trong cuốn sách này hữu ích, giúp các trường đại học giải quyết được các thách thức hiện nay và trong tương lai, đảm bảo tăng trưởng và thành công dài hạn. Chúng tôi tin rằng nguyên tắc trình bày trong sách có thể giúp lãnh đạo các trường hiểu rõ từng bước trong quá trình xây dựng chiến lược khá phức tạp, áp dụng được phương pháp hợp tác của các bên liên quan và quản lý hướng tới kết quả. Thực tế cho thấy xây dựng và triển khai chiến lược phát triển là hoạt động phức tạp, đặc biệt trong bối cảnh thế giới không ngừng thay đổi. Tuy nhiên, nếu áp dụng các công cụ và nguyên tắc giới thiệu trong cuốn sách hướng dẫn, lãnh đạo các trường có thể xây dựng chiến lược phát triển rõ ràng, hướng tới giá trị và mục tiêu, huy động được sự tham gia đồng đều của các bên liên quan.

Chiến lược phát triển xây dựng bài bản có thể giúp trường đại học giải quyết được thách thức hiện tại và tương lai, có lộ trình rõ ràng để đạt được mục tiêu chiến lược. Chiến lược này cũng giúp các trường điều chỉnh chương trình đào tạo theo nhu cầu phát triển không ngừng của người học, nhà tuyển dụng và xã hội nói chung, nâng cao chất lượng đào tạo vì lợi ích của người học và đóng góp một cách ý nghĩa cho xã hội. Chiến lược đúng giúp nhà trường đạt được mục tiêu chiến lược, đồng thời mang lại cho người học những trải nghiệm phong phú.

Chúng tôi tin rằng nguyên tắc giới thiệu trong cuốn sách này sẽ giúp lãnh đạo các trường đại học xây dựng được chiến lược vững chắc và hiệu quả, đáp ứng nhu cầu hiện nay và tương lai của nhà trường, người học và xã hội.

Chúng tôi hy vọng người đọc có thể tìm thấy các nguyên tắc hữu ích và thực tế để áp dụng vào hoạt động xây dựng chiến lược vì sự thành công của một trường đại học.

BẢNG THUẬT NGỮ

► Hỗ trợ thay đổi⁴⁴:

Hỗ trợ thay đổi là một quá trình nhằm giúp các cá nhân, nhóm hoặc tổ chức thích nghi với những thay đổi quan trọng trong môi trường nghề nghiệp hoặc cá nhân của họ. Điều này có thể bao gồm những thay đổi về quy trình, công nghệ, cơ cấu tổ chức, chính sách hoặc văn hóa doanh nghiệp.

Mục tiêu của hỗ trợ thay đổi là giảm tác động của sự thay đổi và giúp mọi người vượt qua những thách thức liên quan đến sự chuyển đổi. Hỗ trợ thay đổi thường được coi là một phần thiết yếu của mọi dự án thay đổi thành công, vì nó giúp đảm bảo rằng những người liên quan có thể thích nghi và duy trì cam kết của họ trong suốt quá trình thay đổi.

Sự hỗ trợ này thường bao gồm việc sử dụng các kỹ thuật và phương pháp để giúp mọi người hiểu được sự thay đổi, tránh lo âu, thích nghi và áp dụng những cách làm việc mới. Điều này có thể đòi hỏi các buổi đào tạo, hội thảo hướng dẫn, các buổi huấn luyện cá nhân hoặc nhóm, các kế hoạch truyền thông hoặc các hoạt động tăng cường tinh thần làm việc nhóm.

► Phân tích triển vọng⁴⁵:

Phân tích triển vọng là một cách tiếp cận dự báo nhằm xác định các xu hướng và sự phát triển tiềm năng có thể ảnh hưởng đến tương lai. Phương pháp này đòi hỏi sử dụng nhiều công cụ và kỹ thuật để hiểu các xu hướng hiện tại và các yếu tố có thể ảnh hưởng đến tương lai.

Phân tích triển vọng có thể được thực hiện bằng cách sử dụng nhiều công cụ và kỹ thuật, chẳng hạn các mô hình mô phỏng, khảo sát, phỏng vấn chuyên gia, kịch bản, phân tích xu hướng và sơ đồ tư duy. Nó có thể được sử dụng để thiết lập các kế hoạch hành động và chuẩn bị để đối phó với những biến đổi trong tương lai, cũng như dự đoán những thay đổi và đưa ra biện pháp giảm thiểu tác động tiêu cực và tối đa hóa các cơ hội.

⁴⁴ Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases* (4. ed.). Pearson Education Internat.

⁴⁵ Godet, M. (2022). *Manuel de prospective stratégique: Tome 1. Une indisciplin intellectuelle*. Dunod.

Trong lĩnh vực giáo dục đại học và nghiên cứu, phân tích triển vọng có thể giúp xác định các xu hướng và sự tiến triển tiềm năng có thể ảnh hưởng đến tương lai của các lĩnh vực này. Các nhà hoạch định chính sách, trường đại học, viện nghiên cứu và doanh nghiệp có thể sử dụng cách tiếp cận này để dự đoán những thay đổi và đưa ra các biện pháp thích ứng với những thay đổi đó.

Dưới đây là một vài ví dụ áp dụng phân tích triển vọng trong giáo dục đại học và nghiên cứu:

1. Phân tích triển vọng có thể giúp các tác nhân của giáo dục đại học và nghiên cứu dự đoán các xu hướng và sự những tiến triển trong tương lai, để chuẩn bị cho chúng và điều chỉnh chương trình đào tạo và nghiên cứu của họ cho phù hợp.
2. Xác định các xu hướng của thị trường lao động: để xác định các xu hướng của thị trường lao động và điều chỉnh chương trình đào tạo cho phù hợp.
3. Dự đoán sự phát triển công nghệ: Phân tích triển vọng có thể giúp dự đoán sự phát triển công nghệ có thể có tác động đến việc giảng dạy và nghiên cứu.
4. Lập kế hoạch nghiên cứu: Các viện nghiên cứu có thể sử dụng phân tích triển vọng để lập kế hoạch nghiên cứu của họ bằng cách xác định các xu hướng và sự thay đổi tiềm năng có thể tác động đến lĩnh vực nghiên cứu của họ.
5. Dự đoán xu hướng nhân khẩu : Các trường đại học có thể sử dụng phân tích triển vọng để dự đoán xu hướng nhân khẩu và điều chỉnh chương trình đào tạo cho phù hợp.

► **Phương pháp tiếp cận có sự tham gia** ⁶:

Phương pháp tiếp cận có sự tham gia là phương pháp tiếp cận đòi hỏi sự tham gia tích cực và có ý nghĩa của các bên liên quan trong quá trình ra quyết định và thực hiện các dự án hoặc các chính sách. Phương pháp này thừa nhận rằng những người có liên quan đến một quyết định hoặc một dự án là những người phù hợp nhất để hiểu các thách thức, hậu quả và cơ hội. Do đó, phương pháp tiếp cận có sự tham gia nhằm đảm bảo rằng tiếng nói của họ được lắng nghe và quan điểm của họ được tính đến. Phương pháp này có thể có các hình thức khác nhau, chẳng hạn như các cuộc họp công khai, các nhóm thảo luận, các buổi làm việc chung, khảo sát có sự tham gia, diễn đàn trực tuyến, quy trình tham vấn, v.v.

⁴⁶ Chevalier, J. M., Buckles, D. J., Bourassa, M. (2013). *A guide to participatory action research, planning and evaluation*. SAS2 Dialogue, Ottawa, Canada.

Phương pháp tiếp cận có sự tham gia thường được coi là một công cụ để tăng cường tính hợp pháp và khả năng các quyết định và dự án có thể được chấp nhận, với sự tham gia của các bên liên quan vào quá trình thiết kế và thực hiện. Phương pháp này cũng có thể góp phần xây dựng năng lực của các bên liên quan trong việc cộng tác, đàm phán và giải quyết xung đột một cách xây dựng.

► ASEAN

ASEAN (Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á) là một tổ chức khu vực quy tụ 10 quốc gia Đông Nam Á. Hiệp hội được thành lập vào năm 1967 để thúc đẩy hợp tác kinh tế, chính trị và văn hóa giữa các thành viên. Các nước thành viên ASEAN là Thái Lan, Việt Nam, Singapore, Malaysia, Philippines, Indonesia, Brunei, Lào, Myanmar và Campuchia. ASEAN đã trở thành một sức mạnh kinh tế lớn trong khu vực, với tổng dân số vào năm 2023 là hơn 650 triệu người và tổng GDP là hơn 3 nghìn tỷ USD. Mục tiêu của Hiệp hội là củng cố hòa bình, ổn định và thịnh vượng trong khu vực, cũng như thúc đẩy hợp tác với các quốc gia và tổ chức khác trên thế giới.

► Tự chẩn đoán (tổ chức):

Tự chẩn đoán tổ chức là khả năng của một tổ chức tự đánh giá các hoạt động, quy trình và hiệu suất của chính mình mà không cần sự trợ giúp của chuyên gia tư vấn bên ngoài. Điều này có thể đòi hỏi sử dụng các kỹ thuật như phân tích dữ liệu nội bộ, quan sát văn hóa tổ chức và thu thập phản hồi của nhân viên. Tự chẩn đoán tổ chức có thể hữu ích trong việc xác định điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức, cũng như trong việc phát triển các chiến lược cải thiện. Khả năng tiến hành tự đánh giá của tổ chức có thể khác nhau tùy thuộc vào quy mô, cấu trúc và văn hóa của tổ chức.

► Trao quyền tự chủ cho các cơ sở giáo dục đại học:

► Các trục chiến lược và triển vọng:

Các trục chiến lược và triển vọng chỉ các định hướng dài hạn mà một cơ sở giáo dục đại học và nghiên cứu, cũng như bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp hoặc quốc gia nào có kế hoạch thực hiện để đạt được các mục tiêu trong tương lai. Các trục chiến lược và triển vọng thể hiện các đường hướng chính định hướng các hành động cần thực hiện để đạt được tầm nhìn cho tương lai. Các trục chiến lược có thể thay đổi tùy theo bối cảnh và mục tiêu của tổ chức. Ví dụ: Đổi mới và phát triển sản phẩm; Mở rộng phạm vi địa lý; Cải thiện chất lượng và hiệu quả; Đa dạng hóa các hoạt động; Trách nhiệm xã hội và môi trường

Các trục chiến lược và triển vọng là những định hướng chính dẫn đường cho nhà trường đạt được các mục tiêu dài hạn của mình.

► Nhu cầu đào tạo:

Khi một tổ chức trải qua quá trình chuyển đổi, dù là tái cơ cấu, tổ chức lại hay cập nhật công nghệ, nhu cầu đào tạo có thể rất quan trọng. Người lao động phải được đào tạo để thích nghi với phương pháp làm việc mới, công nghệ mới, quy trình mới và yêu cầu mới của công việc.

Điều quan trọng là người sử dụng lao động phải nhận ra những nhu cầu đào tạo này và đảm bảo rằng nhân viên được đào tạo cần thiết để thành công trong giai đoạn chuyển đổi. Điều này có thể giúp duy trì năng suất, sự hài lòng của nhân viên và thành công chung của tổ chức..

► Training needs:

When an organization undergoes a transformation, be it restructuring, reorganization or technological upgrading, training needs can be very significant. Employees need to be trained to adapt to new working methods, new technologies, new processes and new job requirements.

It's important for employers to recognize these training needs and ensure that employees receive the training they need to succeed during the transformation period. This can help maintain productivity, employee satisfaction and the success of the organization as a whole.

► **Thước đo các sản phẩm khoa học:**

Thước đo các sản phẩm khoa học là một phương pháp định lượng để phân tích sản phẩm khoa học. Nó sử dụng các chỉ số đo sản phẩm khoa học để đo lường tác động của một tác giả, một bài báo, một tạp chí hoặc một tổ chức khoa học, dựa trên phân tích các ấn phẩm khoa học và các trích dẫn ấn phẩm khoa học.

Các chỉ số chính để đo các sản phẩm khoa học như sau:

1. **Chỉ số h:** Chỉ số h, hay chỉ số Hirsch, đo lường năng suất và tác động của một tác giả. Nó tương ứng với số bài báo (h) đã xuất bản của tác giả được trích dẫn ít nhất h lần.
2. **Nhân tố ảnh hưởng:** Nhân tố ảnh hưởng đo lường tầm ảnh hưởng và tầm quan trọng của một tạp chí khoa học. Nó được tính bằng cách chia số lần trích dẫn từ các bài báo đăng trên tạp chí trong hai năm trước đó cho số bài báo đăng trong cùng thời kỳ.
3. **Số lần trích dẫn:** Số lần trích dẫn đo lường tác động của một bài báo hoặc một tác giả. Nó tương ứng với số lần bài báo hoặc tác giả được các ấn phẩm khoa học khác trích dẫn.
4. **Chỉ số đồng trích dẫn:** Chỉ số đồng trích dẫn đo lường mối quan hệ giữa các bài báo khoa học. Nó tương ứng với số lần hai bài báo được trích dẫn cùng nhau trong các ấn phẩm khoa học khác.

Thước đo các sản phẩm khoa học được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu khoa học để đánh giá tác động của nghiên cứu khoa học và sự phát triển của các lĩnh vực nghiên cứu. Tuy nhiên, nó cũng bị chỉ trích vì tập trung vào số lượng hơn là chất lượng của các ấn phẩm khoa học, cũng như vì những sai lệch và hạn chế về phương pháp luận.

► Tổng tài sản công:

"The global public good is a universal good, to which every human being is entitled, whether they live in an industrialized or developing country, whether they are poor or rich, whether they are young or old, male or female, whatever their race, nationality, ethnicity"⁴⁶. Unlike traditional public goods, which are generally provided by national governments to their citizens, global public goods have a scope and importance that go beyond the limits of a single country. They encompass areas such as the environment, health, education, security, global governance and sustainable development. The notion of global public goods underlines the interdependence of nations, and the need for cooperation and coordination between national and international players to meet global challenges. It highlights humanity's collective responsibility to preserve and promote these common goods and interests for the well-being of all.

► CÔNG CỤ PHÂN TÍCH SWOT⁴⁹:

Công cụ phân tích được phát triển trong khuôn khổ dự án Erasmus + CBHE 609879 (PURSEA). Công cụ phân tích SWOT là một công cụ cho phép, từ việc thu thập thông tin ban đầu, chọn lọc, lập nhóm và tổng hợp thông tin bằng cách xem xét kỹ lưỡng từ nhiều góc độ khác nhau.

Sử dụng Swot thông qua hỏi và thu thập dữ liệu là cách phân tích chéo giúp liên kết các thành phần khác nhau của những dữ liệu thu được. Vì thế nó cho phép:

- xác định những thông tin chính theo lĩnh vực bao gồm điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, mối đe dọa, biên độ thực hiện và trở ngại;
- thực hiện phân tích triển vọng bằng cách liên kết các thông tin chính này bằng cách trả lời các câu hỏi.

Tất cả công việc này nhằm mang lại sự gắn kết và mang tính dự báo triển vọng đối với những việc đã được thực hiện và sẽ được sử dụng để thực hiện: các lựa chọn chiến lược; xác định mục tiêu; mô tả các hành động; lập kế hoạch hành động.

⁴⁸ Lempen, B. (2003). *Democracy without borders: An essay on anti-globalization movements*. L'AGE D'HOMME.

⁴⁹ Thierry Bontems, Sabine Goulin and others (2020). Comment définir des axes de développement à partir d'une autoévaluation : le Board Development SWOT', in *18 th École Inter-Organismes Qualité et responsabilité sociétale en*

► Thông số kỹ thuật⁵⁰:

Thông số kỹ thuật là một tài liệu xác định các yêu cầu và mong đợi đối với một dự án. Đó là một công cụ quan trọng để quản lý dự án vì nó mô tả chi tiết những kết quả cần đạt được, thời hạn, chi phí và nguồn lực cần thiết cho dự án.

Thông số kỹ thuật phải chứa các yếu tố sau:

1. Mục tiêu của dự án: mô tả rõ ràng kết quả dự kiến của dự án cũng như các tiêu chí đánh giá.
2. Phạm vi: mô tả chi tiết về những gì được bao gồm và những gì bị loại khỏi dự án.
Thời hạn: những ngày quan trọng và thời hạn cho các giai đoạn khác nhau của dự án.
3. Ngân sách: Chi phí ước tính cho dự án, cũng như giới hạn chi tiêu và các nguồn kinh
4. phí.
5. Nguồn lực: con người, kỹ năng, công cụ và công nghệ cần thiết để thực hiện dự án.
6. Rủi ro và khó khăn: những rủi ro liên quan đến dự án, các biện pháp giảm thiểu và những khó khăn có thể ảnh hưởng đến kết quả của dự án.
7. Yêu cầu về chức năng: chức năng và hiệu suất mà sản phẩm hoặc dự án phải có.
8. Yêu cầu phi chức năng: các yêu cầu không liên quan đến chức năng, chẳng hạn như bảo mật, độ tin cậy, khả năng sử dụng, khả năng truy cập, hiệu suất và bảo trì.

Các thông số kỹ thuật phải rõ ràng, chính xác và đầy đủ để tránh hiểu lầm và sai sót tốn kém. Chúng phải được tất cả các bên liên quan chấp thuận và được sử dụng làm tài liệu tham khảo trong suốt quá trình thực hiện dự án để đảm bảo đạt được các mục tiêu đúng thời hạn và theo ngân sách được cấp.

► Ban chỉ đạo⁵¹:

Ban chỉ đạo là một nhóm người hoặc chuyên gia có nhiệm vụ giám sát và điều phối một dự án, chương trình hoặc sáng kiến nhất định. Ban này thường bao gồm đại diện của các bên liên quan của dự án hoặc sáng kiến, chẳng hạn như thành viên ban lãnh đạo, người quản lý dự án, các chuyên gia kỹ thuật và phụ trách truyền thông. Vai trò của Ban chỉ đạo là xác định các mục tiêu và ưu tiên của dự án, đưa ra những định hướng chiến lược, đưa ra các quyết định quan trọng và

⁵⁰ *recherche et en enseignement supérieur*, La Grande Motte, France.

<<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03719714>>.

Maders, H-P. (2008). *Piloter un projet d'organisation (réédition enrichie)*. Eyrolles-Édition d'Organisation, Collection Gestion de projets.

đảm bảo sự phối hợp giữa các bên liên quan khác nhau. Ban cũng chịu trách nhiệm giám sát tiến độ của dự án và đảm bảo rằng các kết quả mong đợi đạt được trong thời gian quy định.

Ban chỉ đạo thường được dẫn dắt bởi một lãnh đạo cấp cao và họ thường xuyên để xem xét tiến độ dự án, xác định các vấn đề và đưa ra các quyết định quan trọng. Các thành viên của ban thường được chọn vì kinh nghiệm và chuyên môn của họ trong các lĩnh vực cụ thể và họ chịu trách nhiệm đại diện cho lợi ích của tổ chức hoặc nhóm của họ trong khuôn khổ dự án.

► **Phương pháp tiếp cận chất lượng**⁵²:

Phương pháp tiếp cận chất lượng là phương pháp nhằm cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ của một tổ chức bằng cách sử dụng các quy trình phân tích, đo lường và kiểm soát. Cách tiếp cận này được triển khai trong các doanh nghiệp, cơ quan hành chính và tổ chức để đáp ứng mong đợi của khách hàng, người dùng và các bên liên quan.

Cách tiếp cận chất lượng thường đi kèm với chứng nhận hoặc tiêu chuẩn chất lượng, chẳng hạn như ISO 9001, giúp chứng minh với khách hàng và các bên liên quan rằng tổ chức cam kết thực hiện quy trình cải tiến liên tục chất lượng sản phẩm và dịch vụ của mình.

► **Thước đo các sản phẩm khoa học**⁵³:

Biểu đồ Gantt là một công cụ quản lý dự án cho phép hình dung ra các nhiệm vụ sẽ cần thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định. Nó bao gồm một trục ngang biểu thị thời gian thực hiện dự án và một trục dọc biểu thị các nhiệm vụ khác nhau cần thực hiện. Mỗi nhiệm vụ được thể hiện bằng một thanh ngang có độ dài tương ứng với thời gian thực hiện nhiệm vụ và vị trí trên trục tung cho biết người hoặc nhóm chịu trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ. Biểu đồ Gantt giúp theo dõi tiến độ của dự án và xác định xem các nhiệm vụ khác nhau có được thực hiện theo đúng thời gian hay không. Nó cũng hữu ích để xác định các nhiệm vụ quan trọng, tức là các nhiệm vụ phải được hoàn thành đúng hạn để tránh sự chậm trễ chung của dự án.

⁵⁰ Maders, H-P., Gauthier, E. and Le Gallais, C. (1999). *Conduire un projet d'organisation : guide méthodologique les 3 étapes de la démarche générale, les 15 outils de pilotage (2nd ed.)*. Édition d'Organisation.

⁵¹ Agence universitaire de la Francophonie and Conférence régionale des recteurs en Asie-Pacifique (Confrasié) (2017). *GUIDE Démarche-qualité, Plan stratégique de développement d'une institution*.

⁵³ Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires - IAAT (2005). *Guide méthodologique du travail en commun*. <https://iaat.org/Offre/guide_method.php>.

► **Công cụ hỗ trợ ra quyết định:**

Công cụ hỗ trợ ra quyết định là những công cụ và phương pháp được sử dụng để giúp các cá nhân và tổ chức đưa ra các quyết định sáng suốt và hiệu quả hơn. Những công cụ này bao gồm bảng theo dõi, hệ thống chuyên gia, công cụ mô hình hóa và mô phỏng, công cụ phân tích dữ liệu, ma trận quyết định, cũng như các nhóm thảo luận và tư duy. Các công cụ hỗ trợ quyết định này có thể được sử dụng riêng lẻ hoặc kết hợp để giúp đưa ra các quyết định sáng suốt và hiệu quả hơn.

► **Tác động đòn bẩy:**

Một thuật ngữ tài chính chung chỉ bất kỳ kỹ thuật nào nhằm mục đích tăng lãi và lỗ.

► **Hiệu quả:**

Mức độ mà một sản phẩm, dịch vụ, quy trình hoặc một người đạt được các kết quả mong muốn, trong các điều kiện cụ thể và với các nguồn lực nhất định.

► **Hiệu suất:**

Biện pháp để đạt được các kết quả mong muốn bằng cách sử dụng tối ưu các nguồn lực vật chất và phi vật chất, đồng thời giảm thiểu các tác động tiêu cực. Điều này liên quan đến chất lượng của kết quả đạt được và đòi hỏi phải so sánh với các mục tiêu, công cụ, cơ chế hoặc những người khác được coi là chuẩn mực

► **Đánh giá ngắn hạn:**

Đánh giá hoặc phân tích tập trung vào một khoảng thời gian tương đối ngắn, thường là vài tháng đến vài năm. Điều này nhằm mục đích đánh giá hiệu suất, kết quả hoặc tác động của một tình huống, một dự án, một hoạt động hoặc một chính sách trong một khoảng thời gian giới hạn.

► **Đánh giá trung và dài hạn:**

Phân tích tập trung vào một khoảng thời gian dài hơn so với đánh giá ngắn hạn, thường là từ nhiều năm đến nhiều thập kỷ. Điều này nhằm mục đích đánh giá kết quả, tác động và tính bền vững của một tình huống, một dự án, một hoạt động hoặc một chính sách trong một thời gian dài hơn.

► **Đánh giá kết quả:**

Phương pháp đo lường các kết quả hữu hình và tác động của một chương trình, một dự án, một chính sách hoặc sự can thiệp đối với con người hoặc xã hội nói chung. Phương pháp này tập trung vào việc đánh giá các kết quả cụ thể hơn là các hoạt động được thực hiện để đạt được những kết quả này. Nó tập trung vào việc xem xét các kết quả có thể đo lường được, chẳng hạn như các chỉ số hiệu suất, kết quả tài chính, tác động xã hội, môi trường, kinh tế và chính trị. Nó cho phép xác định xem các mục tiêu đã đạt được hay chưa, đo lường những tiến độ đạt được và xác định các lĩnh vực cần cải thiện.

► **Đánh giá nhân viên định kỳ**

Một quy trình có hệ thống nhằm đánh giá hiệu suất, năng lực và sự phát triển của nhân viên trong một tổ chức. Nó thường diễn ra định kỳ, hàng năm hoặc nửa năm một lần và giúp cung cấp thông tin phản hồi mang tính xây dựng cho nhân viên về công việc của họ và đưa ra các quyết định liên quan đến việc quản lý sự nghiệp của họ.

► **Bảng hành động:**

Tài liệu mô tả chính xác cách thức, thời gian, người được hưởng, những công cụ cần sử dụng để đạt được các mục tiêu hoạt động của một dự án. “Bảng hành động phải là “điểm cộng” cho người phụ trách dự án và cho chính dự án (xác định các mục tiêu, xây dựng các công cụ cần thiết, xác minh việc tích lũy các kỹ năng có thể chuyển giao, v.v.)”

► **Phiếu theo dõi⁵⁴:**

Tài liệu được điền trong quá trình sản xuất. Nó cho phép cập nhật tiến độ của các hoạt động để đảm bảo rằng những hoạt động này diễn ra bình thường và bảo toàn dữ liệu về chủ đề này.

► **Quản lý tích cực⁵⁷:**

Thuật ngữ/ Cụm từ chỉ một phương pháp lựa chọn tài sản tài chính dựa trên phân tích cơ bản. Nó phải cho phép các nhà quản lý nghĩ rằng một doanh nghiệp nào đó đang được đánh giá cao hoặc thấp hơn bình thường và do đó có thể bán hoặc mua cổ phần của doanh nghiệp này.

⁵⁵ Martine, D., Peltier, C., Aublin, S. and Delaye, C. (2014). *Projet d'établissement: nécessité, rêve ou opportunité? Outils, méthodes, compétences*. Educagri Editions.

⁵⁶ Cécile, B. and Goudiaby, M-C. (2021). *Transforming local milk in West Africa: Processes and keys to the development of mini-dairies*. Quae.

⁵⁷ *Active management* is a method of selecting financial assets based on fundamental analysis. It should enable managers to identify companies that are over- or undervalued.

► **Quản lý nhân sự tạm thời:**

Còn được gọi là lập kế hoạch nhân sự chiến lược, đây là một quá trình nhằm dự đoán và đáp ứng nhu cầu nhân lực tương lai của một tổ chức. Nó phân tích nhu cầu nhân sự về trung và dài hạn, xác định khoảng cách giữa nhân sự hiện tại và tương lai, đồng thời phát triển các chiến lược để giải quyết điều đó. Nó giúp dự đoán những thay đổi, tối ưu hóa việc sử dụng nguồn nhân lực thông qua đào tạo liên tục, giảm chi phí liên quan đến tuyển dụng và thay thế nhân viên, thúc đẩy sự liên kết giữa nguồn nhân lực và chiến lược tổng thể của tổ chức.

► **Liên chính trong học tập⁵⁸:**

Một loạt các quy ước mà các giảng viên đại học phải tuân thủ trong hoạt động của họ và từ đó có được sự tin nhiệm, tin tưởng và tôn trọng trong thế giới học thuật. Một sinh viên muốn lấy bằng đại học một cách công bằng và có đạo đức cũng phải tuân theo các quy ước này.

► **Hội nhập khu vực và quốc tế:**

Quá trình hợp tác giữa nhiều quốc gia hoặc khu vực nhằm tạo thuận lợi cho trao đổi thương mại, đầu tư, tự do di chuyển của người và hàng hóa, cũng như sự phối hợp các chính sách. Nó có thể có các hình thức khác nhau, chẳng hạn như khu vực thương mại tự do, liên minh hải quan, thị trường chung và liên minh kinh tế và tiền tệ.

► **MA TRẬN RACI⁵⁹:**

Từ viết tắt tiếng Anh của “ Responsible ”, “ Accountable ”, “ Consulted ”, “ Informed ”. Đó là một công cụ giao tiếp cho phép hình dung ra vai trò của mỗi người trong một dự án và do đó trả lời các câu hỏi "Ai làm gì?" “. Cụ thể hơn, khi một dự án đã được xác định trước, phương pháp RACI bao gồm việc xây dựng một bảng hoặc một khung, trong đó chỉ rõ ai làm gì trong một dự án. Điều này giúp tránh được tình trạng người này lặp lại vai trò của người khác, tránh lãng phí thời gian và cho phép xác định rõ ràng từng trách nhiệm theo các cấp độ khác nhau được xác định như chính tên của phương pháp này. Chỉ cần theo bảng này để liệt kê các cộng sự sẽ tham gia vào dự án theo tùy vai trò của họ.

► **Biện pháp khắc phục và đổi mới:**

Các hành động được thực hiện để khắc phục các vấn đề đã xác định hoặc đưa ra các cách tiếp cận và giải pháp mới trong một bối cảnh nhất định. Các biện pháp này được đưa ra để cải thiện tình hình hiện tại, sửa chữa các lỗi hoặc thiếu sót và đưa ra các đổi mới nhằm đạt được kết quả tốt

⁵⁸ University of York. What Is Academic Integrity? SPARK: *Student Academic Kit*.

⁵⁹ Mathilde, H. (2020). What is the RACI matrix and how to use it? *Cadremploi*, November 18, 2020.

hơn hoặc giải quyết các khó khăn gặp phải. Chúng có thể được thực hiện để đối phó với các vấn đề cụ thể, yếu kém hoặc sự không tuân thủ các tiêu chuẩn hoặc mong đợi. Các biện pháp khắc phục được thiết kế để giải quyết các vấn đề và lập lại tình trạng theo các mục tiêu hoặc tiêu chuẩn đã thiết lập.

► **Thực hiện nhất quán cách tiếp cận:**

Quá trình liên kết và phối hợp các hành động, chiến lược, mục tiêu và nguồn lực khác nhau của một tổ chức hoặc một dự án nhằm đạt được một cách tiếp cận nhất quán và có phối hợp. Điều này đòi hỏi phải đảm bảo rằng tất cả các bên liên quan đều hiểu và theo đuổi các định hướng giống nhau và các thành phần khác nhau của phương pháp tiếp cận sẽ phối hợp nhịp nhàng với nhau.

► **Mô hình quản trị đại học:**

Cơ cấu tổ chức và ra quyết định được thiết lập trong một trường đại học để xác định cách thức lãnh đạo, ai đưa ra quyết định và các bên liên quan khác nhau tham gia vào quá trình này như thế nào. Nó xác định vai trò, trách nhiệm và mối quan hệ giữa các bên liên quan khác nhau của trường đại học, chẳng hạn như hội đồng quản trị, chủ tịch hoặc hiệu trưởng, đội ngũ giáo viên, sinh viên và chính quyền.

► **Phong trào gắn kết tập thể:**

Còn được gọi là phong trào liên kết, đây là một hiện tượng xã hội trong đó một nhóm người có chung sở thích, giá trị hoặc mục tiêu đến với nhau và tổ chức hoạt động để đạt được những thay đổi hoặc cải tiến trong một xã hội hoặc một cộng đồng. Trong bối cảnh trường đại học, đó có thể là việc quy tụ sinh viên, giáo viên và/hoặc nhân viên trường đại học để thực hiện một hành động, một yêu cầu hoặc một mục tiêu cụ thể trong bối cảnh trường đại học. Loại phong trào này có thể tập trung vào các vấn đề học thuật, xã hội, chính trị hoặc văn hóa liên quan đến trường đại học.

► **Mức độ hài lòng:**

Thước đo đánh giá mức độ hài lòng hoặc mãn nguyện của một người hoặc một nhóm người đối với một sản phẩm, dịch vụ, trải nghiệm hoặc một tình huống nhất định cho dù là trong một bối cảnh kinh doanh, giáo dục, y tế hay bối cảnh khác. Đó là một đánh giá chủ quan thay đổi từ người này sang người khác và có thể được đo lường bằng nhiều phương pháp khác nhau, chẳng hạn như khảo sát, xếp hạng, thăm dò ý kiến hoặc thang đánh giá.

► **Tính khách quan⁶⁰:**

Theo nghĩa thông thường, tính khách quan là sự vô tư, việc xem xét các sự kiện một cách độc lập với lợi ích, niềm tin, định kiến và các khuynh hướng nhận thức khác được coi là chủ quan. Theo nghĩa bản thể học, người ta coi là khách quan những gì thực sự tồn tại và độc lập với kiến thức của con người. Theo nghĩa thực nghiệm, đó là những gì tương ứng với thực tế một cách độc lập với những diễn giải chủ quan. Nói chung là gán sự độc lập cho những gì thực sự tồn tại và hành xử một cách phù hợp nhất có thể với nó, không thiên vị, bỏ sót hoặc bóp méo nó.

► **Chương trình đào tạo:**

Tập hợp các chương trình, môn học và khả năng học tập được cung cấp bởi một cơ sở giáo dục, chẳng hạn như trường đại học, trường học hoặc trung tâm đào tạo nghề. Điều này bao gồm các lựa chọn khác nhau và các lĩnh vực học tập dành cho người học. Trong bối cảnh đại học, chương trình đào tạo bao gồm nhiều ngành học khác nhau, chẳng hạn như khoa học, nghệ thuật, khoa học nhân văn, khoa học xã hội, kỹ thuật, y học, luật, v.v. Sinh viên có thể chọn từ nhiều chương trình học và các môn học thuộc lĩnh vực mà họ quan tâm.

► **Bên có liên quan:**

“Bên có liên quan chỉ tác nhân (cá nhân, tổ chức, nhóm) có liên quan đến một dự án, một quyết định hoặc hành động, tức là lợi ích của họ bị ảnh hưởng theo cách này hay cách khác bởi việc thực hiện dự án đó. » . Trong bối cảnh trường đại học, các bên liên quan là các cá nhân, nhóm hoặc tổ chức tham gia trực tiếp hoặc gián tiếp vào các hoạt động và kết quả của trường đại học.

► **PDCA⁶¹:**

Chu trình PDCA (Lập kế hoạch-Thực hiện-Kiểm tra- Hành động) là một chiến lược tương tác giải quyết vấn đề nhằm cải tiến các quy trình và thực hiện thay đổi. Chu trình PDCA là một phương pháp cải tiến liên tục. Thay vì biểu diễn một quy trình theo kiểu tuyến tính, các bước lặp lại và cải tiến quy trình được thực hiện theo chu kỳ vòng tròn. Bằng cách áp dụng chu trình PDCA, các nhóm đề xuất ý tưởng, thử nghiệm và cải tiến liên tục.

⁶¹ Youmatter (2021). Stakeholder: definition - What is a stakeholder. *Youmatter*, May 21, 2021.

⁶² Julia, M. (2022). The PDCA cycle, principle and use. *Asana*, October 22, 2022.

► **Khả năng đạt hiệu suất⁶³:**

Khái niệm phức tạp và đa chiều tích hợp các khía cạnh khác nhau để xác định khả năng đạt hiệu suất và các chỉ số đo lường khác nhau vì đây vẫn là vấn đề nhận thức và không phải tất cả các tác nhân đều có nhận thức giống nhau về khả năng đạt hiệu suất. Theo nghĩa hẹp của thuật ngữ này, khả năng đạt hiệu suất là kết quả định lượng được nhằm mục đích xếp hạng... Nó được định nghĩa như một sự ghi nhận chính thức kết quả đạt được tại một thời điểm nhất định, luôn có tham chiếu đến bối cảnh, mục tiêu và kết quả mong đợi, bất kể trong lĩnh vực nào.

► **Quản trị tập thể và có sự tham gia:**

Phương pháp quản trị thúc đẩy sự tham gia tích cực và chia sẻ giữa các bên liên quan khác nhau của một tổ chức, chẳng hạn như nhân viên, sinh viên, đại diện công đoàn và các nhà quản trị. Cách tiếp cận này có thể được thực hiện theo những cách khác nhau, tùy thuộc vào đặc thù của mỗi tổ chức. Điều này có thể bao gồm việc thành lập các ủy ban, các nhóm công tác hoặc diễn đàn thảo luận nơi các bên liên quan có thể đóng góp vào việc xây dựng chính sách, chiến lược và kế hoạch hành động.

► **Quản lý chương trình đào tạo:**

Các quy trình và cơ chế được đưa ra để lập kế hoạch, tổ chức, phát triển và đánh giá các chương trình và môn học do một trường đại học cung cấp. Điều này bao gồm việc quản lý chiến lược chương trình đào tạo với mục đích đáp ứng nhu cầu của sinh viên, thị trường lao động và xã hội nói chung. Điều này cũng cần có sự phối hợp giữa các khoa, các lãnh đạo hành chính, giáo viên, sinh viên và các bên liên quan bên ngoài. Mục đích là đảm bảo chất lượng, sự phù hợp của các chương trình đào tạo của các trường đại học.

► **Quản lý có trách nhiệm:**

Phương pháp quản trị tích hợp các nguyên tắc đạo đức, tính bền vững và trách nhiệm xã hội vào quá trình ra quyết định và quản lý các hoạt động của trường đại học. Mục tiêu của nó là dung hòa lợi ích và kỳ vọng của các bên liên quan khác nhau trong trường đại học đồng thời đảm bảo bảo vệ môi trường và thúc đẩy công bằng xã hội.

⁶³ Zineb, I. (2017). Corporate performance: a complex concept with multiple dimensions. *Projectics / Proyética / Projectique*, 17(2), 293-103.

► **Kế hoạch hành động⁶⁴:**

Kế hoạch hành động được chia thành các yếu tố trong kế hoạch phát triển chiến lược, cụ thể hóa các hành động được thực hiện để huy động các công cụ cần thiết và các giai đoạn cần tuân thủ để đạt được kết quả mong đợi.

► **Kế hoạch phát triển chiến lược⁶⁵:**

Công cụ chính phục vụ quản trị được xây dựng tập thể ở cấp độ nhà trường và được thông qua bởi các cấp ra quyết định của trường. Công cụ này đặt ra nhiều mục tiêu theo đuổi trong nhiều năm, các nguồn lực có thể huy động và các kết quả mong đợi. Đó là kết quả của một cách tiếp cận cho phép điều chỉnh sự phát triển của tổ chức trong những năm tới bằng cách đưa ra những lựa chọn sáng suốt, và đồng thời tránh tình trạng dàn trải. Suy nghĩ trước kế hoạch chiến lược giúp chúng ta có thể xem xét kỹ lý do tồn tại, tầm nhìn, định vị chiến lược, các giá trị cũng như các cơ hội khác nhau để xác định các định hướng ưu tiên cần đưa ra cho tổ chức. Do đó, nó đề xuất một phương hướng rõ ràng sẽ phải tuân theo khi thực hiện một kế hoạch hành động. Kế hoạch chiến lược khi đó trở thành tài liệu quan trọng nhất đối với tổ chức và sẽ đóng vai trò là kim chỉ nam cho các dự án trong tương lai của tổ chức.

► **Dự án chiến lược:**

Tầm nhìn dài hạn về các mục tiêu chiến lược và các hành động cụ thể để định hướng cho sự phát triển và cải thiện trường đại học. Đó là một kế hoạch hành động tổng thể định hướng các quyết định và đầu tư của trường đại học trong một khoảng thời gian nhất định, thường là vài năm.

► **Tăng cường năng lực⁶⁶:**

Còn được gọi là “tăng cường khả năng”, đây là quá trình mà các cá nhân, tổ chức và xã hội tích lũy, phát triển và duy trì các kỹ năng họ cần để xác định và triển khai các mục tiêu phát triển của chính họ theo thời gian.

► **Trách nhiệm xã hội⁶⁷:**

Trách nhiệm của một tổ chức đối với tác động của các quyết định và hoạt động của tổ chức đối với xã hội và môi trường, được thể hiện qua hành vi đạo đức và minh bạch góp phần vào sự phát triển bền vững, bao gồm cả sức khỏe và phúc lợi của xã hội; tính đến kỳ vọng của các bên liên

⁶⁴ Agence universitaire de la Francophonie and Conférence régionale des recteurs en Asie-Pacifique (CONFRASIE) (2017).

⁶⁵ *GUIDE Démarche-qualité : Structuration de la recherche, Projets de recherche.*

Espace stratégies (2023). What is a strategic plan? Espace Stratégies.

<https://espacestrategies.com/services-conseils/plan-strategique/>.

⁶⁶ UNDP (2008). *Capacity development. Practice note.*

quan; tôn trọng các luật hiện hành phù hợp với các tiêu chuẩn ứng xử quốc tế; được tích hợp vào tổ chức và được triển khai trong các mối quan hệ của tổ chức.

► **Nguồn lực::**

Các yếu tố và công cụ mà nhà trường có được để hỗ trợ các hoạt động của nhà trường và đạt được các mục tiêu của trường. Các nguồn lực của một trường đại học có thể có bản chất khác nhau, đặc biệt là nhân lực, nguồn tài chính, vật chất, thông tin và quan hệ đối tác cần thiết để hỗ trợ các hoạt động học thuật, nghiên cứu, giảng dạy và quản lý trong trường.

► **Trình tự:**

Trình tự thời gian của các giai đoạn, nhiệm vụ và hoạt động khác nhau của một dự án. Chúng giúp lập kế hoạch và điều phối các hoạt động một cách hợp lý và có sự liên kết để đạt được các mục tiêu của dự án.

► **Vị trí phân cấp:**

Vị trí tương đối của một người trong một cơ cấu tổ chức hoặc hệ thống phân cấp. Vị trí của họ cho biết mức độ quyền lực, thẩm quyền và trách nhiệm mà người đó nắm giữ so với các thành viên khác của tổ chức.

► **Chiến lược phát triển ngành nghề:**

Các kế hoạch hành động cụ thể được nhà trường phát triển để dẫn dắt sự phát triển của trường trong các lĩnh vực chính. Các chiến lược của trường được thiết kế để củng cố vị trí và tác động của nó trong các lĩnh vực cụ thể, đồng thời kết nối các nguồn lực, chương trình và hoạt động của trường theo các lĩnh vực chuyên môn và nhu cầu chiến lược.

► **SWOT**

Viết tắt của các từ tiếng Anh Strengths , Weaknesses , Opportunity and Threats , có nghĩa là “điểm mạnh”, “điểm yếu”, “cơ hội” và “nguy cơ” trong tiếng Pháp. Trong sách hướng dẫn này chúng tôi nói về ma trận SWOT và BDS (Bảng quản trị Phát triển).

Ma trận SWOT là một công cụ phân tích chiến lược đa chiều:

⁶⁷ Bureau de normalisation du Québec (2021). *Social responsibility*.
<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26506659/responsabilite-societale>.

⁶⁸ Christophe, S. (2014). The SWOT matrix and corporate strategy: How to analyze possible strategic options *50 Minutes*.

- Một mặt, nó giúp phân biệt được các yếu tố bên trong của một tổ chức (điểm mạnh và điểm yếu) và các yếu tố bên ngoài liên quan đến môi trường trong đó tổ chức đó phát triển (cơ hội và thách thức); Mặt khác, nó cho phép phân loại các yếu tố đã xác định theo tác động dự kiến, có thể là tích cực (điểm mạnh và cơ hội) hoặc tiêu cực (điểm yếu và đe dọa)

Ma trận SWOT không có giá trị nội tại. Chỉ việc sử dụng nó trong quan điểm chiến lược mới biện minh cho việc thực hiện nó.

BDS là một công cụ cho phép từ khi thu thập thông tin ban đầu đã có thể phân loại, tạo nhóm và tổng hợp thông tin đồng thời suy nghĩ sâu từ nhiều góc nhìn khác nhau. Nó cho phép liên kết các thành phần khác nhau của tệp dữ liệu thu được. Do đó, nó cho phép:

- xác định thông tin chính theo lĩnh vực bao gồm điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ, biên độ hành động và trở ngại;
- thực hiện phân tích triển vọng bằng cách liên kết các thông tin chính này bằng cách trả lời các câu hỏi.

► Phát huy giá trị:

Đối với một trường đại học, đó là một quá trình nhằm tạo ra sức mạnh tổng hợp giữa các hoạt động nghiên cứu, giảng dạy và chuyển giao tri thức để kích thích đổi mới, tăng cường liên kết với xã hội và tối đa hóa các tác động tích cực cho nhà trường và môi trường xung quanh.

► Dự báo chiến lược:

Quá trình thông tin được thực hiện bởi một tổ chức (doanh nghiệp, Nhà nước, cơ quan hành chính, trường đại học, v.v.) quyết định lắng nghe môi trường xung quanh mình. Quá trình này gồm thu thập, phân tích và phổ biến một cách thường xuyên và có tổ chức những thông tin cần thiết về thị trường và các tác nhân, các bên liên quan và đối thủ cạnh tranh, khách hàng tiềm năng và đối tác của tổ chức, v.v., những đổi mới và tiến bộ được ghi nhận. Mục tiêu chính là định hướng các quyết định chiến lược của tổ chức.

► Dự báo chiến lược:

Sự hiểu biết toàn diện và liên kết về tổ chức, các thành phần của nó và sự tương tác giữa chúng. Điều này đòi hỏi phải xem trường đại học như một hệ thống phức hợp được tạo thành từ nhiều bộ phận phụ thuộc lẫn nhau, tương tác và ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả của nhau. Do đó, trường đại học có thể hiểu rõ hơn về các mối quan hệ phức tạp và động lực ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả của nó. Điều này cho phép đưa ra quyết định sáng suốt hơn, lập kế hoạch chiến lược tốt hơn và quản lý hiệu quả hơn các nguồn lực để đạt được các mục tiêu của nhà trường.



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne

