

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

## HƯỚNG DẪN

### Quy trình cải tiến chất lượng

- > Tổ chức hoạt động nghiên cứu
- > Các dự án nghiên cứu



*Chân lý không phải là đích đến.  
Chân lý là một cuộc hành trình  
Ngạn ngữ*

*Bản quyền © thuộc về Tổ chức hợp tác đại học Pháp ngữ (AUF) và Hội nghị hiệu trưởng các trường thành viên của Tổ chức hợp tác đại học Pháp ngữ tại Châu Á Thái Bình dương (CONFRASIE).*

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

*Bản in : tháng 3 năm 2017*

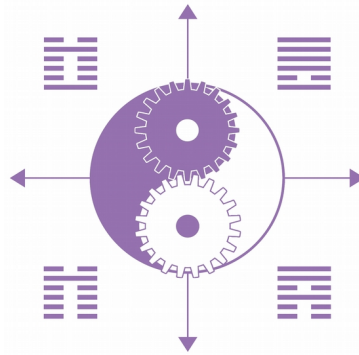




**Khó khăn ban đầu:** là những hoài nghi cố hữu ở giai đoạn đầu. Đây là lúc cần phải gạt bỏ do dự và tính thiếu quyết đoán mà không bị vội vàng, hấp tấp. Dành thời gian suy nghĩ để tìm ra chiến lược là đường đi đúng đắn nhất.



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



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



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

Cuốn sách làm nên những đổi thay

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

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

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

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

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

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

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

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

# Lời nói đầu

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

Ban giám hiệu trường / ban giám đốc viện nghiên cứu cần phải thể hiện sự cam kết của mình thông qua việc xây dựng một **chính sách chất lượng** cho công tác tổ chức hoạt động nghiên cứu : mục tiêu hướng tới, kết quả mong đợi và đo lường được, nguồn lực cần thiết để đạt được kết quả mong đợi đó.

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

Ban giám hiệu trường / ban giám đốc viện nghiên cứu cần đảm bảo hiệu lực, hiệu quả, hiệu suất của những biện pháp khắc phục mang tính đột phá nằm trong kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động của mình, để liên tục nâng cao năng lực của cơ sở đào tạo cũng như chất lượng các hoạt động nghiên cứu. Điều này có nghĩa ngay từ giai đoạn triển khai quy trình cải tiến chất lượng cần phải thiết lập luôn cơ chế đánh giá công tác điều hành.

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

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

Cẩm nang hướng dẫn được thực hiện bởi:

1. Ông Nguyễn Ngọc Điện – phó hiệu trưởng trường Đại học Kinh tế-Luật, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Chủ tịch Confrasié ;
2. Bà Nguyễn Thị Cúc Phương – phó hiệu trưởng trường Đại học Hà Nội – thành viên văn phòng Confrasié ;
3. Ông Trần Hữu Quang – nghiên cứu viên Viện Khoa học Xã hội vùng Nam bộ, Viện hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam ;
4. Ông Chu Kỳ Sơn – phó viện trưởng Viện công nghệ sinh học và công nghệ thực phẩm Trường đại học Bách khoa Hà Nội ;

5. Ông Marc Daniel – giáo sư trường Đại học bách khoa Marseille, Đại học Aix-Marseille (Pháp) ;
6. Ông Christian Grellois – giáo sư Trường đại học Bordeaux (Pháp) ;
7. Ông André Cabanis – giáo sư danh dự trường đại học Toulouse Capitole (Pháp) ;
8. Ông Eric Deharo – nghiên cứu viên Viện Nghiên cứu Phát triển Lào, thành viên Hội đồng chuyên gia khu vực ;
9. Ông Mokhtar Ben Henda, giáo viên Trường đại học Bordeaux Montaigne (Pháp) ;
10. Ông Phạm Văn Cự – giảng viên-nghiên cứu viên Trường đại học Khoa học Tự nhiên thuộc Đại học Quốc gia Hà Nội ;
11. Ông Bansa Oupathana, phó phòng hành chính và hợp tác quốc tế, trường đại học Y Lào (Lào).

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

# Mục lục

Nguyên tắc chủ đạo trong việc xây dựng chính sách chất lượng áp dụng cho công tác tổ chức nghiên cứu.....	9
Mức độ trách nhiệm của các bộ phận liên quan trong cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu.....	12
Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật phục vụ cho công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	19
Phương pháp tiếp cận có sự tham gia của cán bộ cơ sở đào tạo/ nghiên cứu, đơn vị phụ trách nghiên cứu và các bên liên quan.....	22
Điều hành công tác đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng.....	25
Công cụ tự đánh giá các hoạt động nghiên cứu.....	27
Công cụ phân tích.....	72
Kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động và công cụ điều hành.....	79
Công cụ giám sát và hỗ trợ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	81
Giải thích thuật ngữ.....	83
Mục lục chi tiết.....	96



# Nguyên tắc chủ đạo trong việc xây dựng chính sách chất lượng áp dụng cho công tác tổ chức nghiên cứu

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



**Xem chú giải thuật ngữ**

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

Chính sách chất lượng cho công tác tổ chức hoạt động nghiên cứu nhằm mục tiêu triển khai và củng cố: chính sách nghiên cứu; tổ chức công tác nghiên cứu tại các đơn vị nghiên cứu và các dự án nghiên cứu trong khuôn khổ thực hiện kế hoạch hành động thực tiễn. Điều này đòi hỏi việc xác định một cơ chế giám sát và đánh giá chất lượng các hoạt động được triển khai: đây chính là **quá trình cải tiến chất lượng** và **công tác điều hành** quy trình.

Việc xây dựng và triển khai chính sách chất lượng cho công tác tổ chức nghiên cứu đòi hỏi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải đặt ra 5 câu hỏi sau:

- Câu hỏi 1. Đơn vị nghiên cứu có đầy đủ **năng lực** trong việc phân tích toàn diện tác động của môi trường cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động và kết quả hoạt động của mình như thế nào ?
- Câu hỏi 2. Nhằm mục tiêu tối đa hóa công tác điều hành quy trình chất lượng áp dụng cho dự án nghiên cứu, **phương pháp tiếp cận có sự tham gia** cho phép đội ngũ cán bộ của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tham gia như thế nào vào quy trình này?
- Câu hỏi 3. Các **định hướng chiến lược** mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đề ra có thực tế không khi đối phó với **các khó khăn** và **thuận lợi** có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện chính sách chất lượng cho công tác tổ chức nghiên cứu ?
- Câu hỏi 4. **Chính sách chất lượng** cho công tác tổ chức nghiên cứu được xây dựng dựa trên các nguồn lực có thể huy động được từ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và phòng/ban/khoa phụ trách chương trình (nguồn nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất, xây dựng mạng lưới...) và sự đa dạng hóa các nguồn lực từ

các **đối tác** trên tinh thần **hợp tác tài chính** với **hiệu ứng đòn bẩy** như thế nào ?

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

## Chính sách chất lượng áp dụng cho công tác tổ chức nghiên cứu và môi trường của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

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

## Đối tượng của chính sách chất lượng cho công tác tổ chức nghiên cứu

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

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

## Rủi ro và cơ hội trong việc thực hiện chính sách chất lượng cho công tác nghiên cứu

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

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và đơn vị phụ trách nghiên cứu cũng cần xác định các **cơ hội** giúp nâng cao chất lượng các hoạt động được thực hiện. Việc xác định này dựa trên cơ chế cập

nhật thông tin tích hợp việc xử lý và tổng hợp thông tin muốn biết : khả năng phát triển quan hệ đối tác mới, sử dụng công nghệ tiên tiến hơn, quy định mới liên quan đến hoạt động nào đó của hoạt động nghiên cứu, vv...

## Nguồn lực cần thiết cho chính sách chất lượng cho công tác nghiên cứu



Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải xác định các nguồn lực cần thiết về : con người, kỹ thuật, vật chất, tài chính hay cơ sở hạ tầng phục vụ cho chính sách chất lượng cho công tác tổ chức nghiên cứu muốn triển khai. Phải xác định một chiến lược lấy **hiệu quả làm trọng tâm (mục tiêu hướng tới - kết quả mong đợi và đo lường được - nguồn lực cần huy động)** trên cơ sở các hoạt động nghiên cứu và do đó phải dựa vào mục tiêu hướng tới của chính sách chất lượng và kết quả mong muốn.

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


## Điều hành chính sách chất lượng cho công tác nghiên cứu

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

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

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



Việc xây dựng và triển khai chính sách chất lượng cho công tác tổ chức nghiên cứu đòi hỏi phải xác định mức độ trách nhiệm trong nội bộ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phục vụ cho công tác điều hành **toàn diện** , với **sự tham gia của từng cá nhân** trong ban lãnh đạo vào quy trình chất lượng áp dụng cho các dự án nghiên cứu.



**Xem chú giải thuật ngữ**

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu chỉ định một cán bộ chuyên trách về quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho các dự án nghiên cứu, chịu trách nhiệm về các hoạt động liên quan đến quy trình này.

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

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

## Cán bộ chuyên trách quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho các dự án nghiên cứu

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

### Thẩm quyền của cán bộ chuyên trách

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

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

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

- giám sát thường xuyên các hoạt động, biện pháp, quy chiếu, công cụ, v.v. được sử dụng để đánh giá tính hiệu quả, hiệu suất và hiệu năng của quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho các dự án nghiên cứu và công tác điều hành quy trình ;
- đảm bảo những biện pháp sử dụng để nâng cao chất lượng của các hoạt động nghiên cứu phải được thực hiện và tuân thủ
- đảm bảo việc giám sát, ở các cấp lãnh đạo, phòng/ban/khoa phụ trách chương trình, cũng như từng cán bộ nhân viên liên quan đến quy trình, các biện pháp khắc phục và đột phá trong quá trình điều hành các kế hoạch cải thiện chất lượng, đặc biệt thông qua các báo cáo tổng hợp: biên bản các cuộc họp của ban lãnh đạo, của ban điều hành, của các nhóm làm việc, bản đánh giá các khóa đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng,
- v.v.

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

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

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

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

tạo/ nghiên cứu về chính sách chất lượng cho công tác tổ chức nghiên cứu;

- v.v.


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

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

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

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

### Thành phần ban điều hành

Ban điều hành  phải bao gồm các thành viên trong ban lãnh đạo các phòng ban chủ chốt của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (ban lãnh đạo/khoa/phòng, ban/đơn vị nghiên cứu) ; ban điều hành sẽ do một thành viên của ban giám hiệu/ban lãnh đạo cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đứng đầu, cán bộ chuyên trách quy trình chất lượng sẽ tham gia với tư cách là điều phối viên của ban. Để thực hiện hiệu quả nhiệm vụ được giao cũng như phối hợp các hoạt động, ban điều hành sẽ họp theo định kỳ để giám sát sát sao quá trình triển khai quy trình cải tiến chất lượng.



**Xem chú giải  
thuật ngữ**

### Thẩm quyền của ban điều hành

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

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

### **Kiến thức và kỹ năng : công tác điều hành quy trình chất lượng**

- lập kế hoạch, định hướng, điều phối triển khai quy trình chất lượng để đạt được những kết quả đo lường được;
- xác định các hoạt động ưu tiên, những rủi ro và cơ hội liên quan đến các giai đoạn chính của công tác điều hành quy trình chất lượng ;
- phân tích tiến độ công tác điều hành và các kết quả ghi nhận được, định hướng lại chúng theo mục tiêu hướng tới và kết quả đo lường được của chính sách chất lượng áp dụng cho tổ chức hoạt động nghiên cứu;
- soạn thảo hoặc yêu cầu soạn thảo, thực thi và yêu cầu tuân thủ các loại văn bản, quy định phục vụ công tác điều hành quy trình chất lượng ;
- xây dựng kế hoạch cải tiến chất lượng nhằm liên tục nâng cao chất lượng của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và các hoạt động nghiên cứu, xác định các mục tiêu rõ ràng, đặt ra những kết quả phải đạt được bằng cách phối hợp với tất cả các bộ phận liên quan trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ;
- lập báo cáo tổng hợp kết quả và/hoặc những cách làm tốt ghi nhận được trong công tác điều hành quy trình chất lượng, tập hợp chúng lại và cung cấp các thông tin liên quan đến các kết quả này một cách xác thực nhất (chỉ số đánh giá quản lý) ;
- v.v.

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

- theo dõi việc triển khai các biện pháp khắc phục có tính đột phá phục vụ quy trình lượng và giám sát quy trình trên mọi phương diện (hậu cần, ngân sách, nguồn nhân lực, thông tin) ;
- biết cách xử lý những tình huống phức tạp, phân loại theo thứ tự ưu tiên, tôn trọng hoặc yêu cầu tôn trọng thời hạn thực hiện mà vẫn đảm bảo mục tiêu hướng tới và kết quả đo lường được của chính sách chất lượng cho công tác tổ chức nghiên cứu khoa

- học ;
- có khả năng đưa ra những đề xuất trong quá trình giám sát việc triển khai các biện pháp khắc phục có tính đột phá bằng phương pháp tiếp cận chú trọng vào hiệu quả ;
- có khả năng phân tích, tổng hợp và biên tập nhằm đưa ra các quyết định và có khả năng thuyết phục.

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

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

### Ban giám hiệu nhà trường /ban lãnh đạo viện nghiên cứu



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



Xem chú giải thuật ngữ

- xây dựng chính sách chất lượng cho công tác tổ chức nghiên cứu: mục tiêu hướng tới, kết quả đo lường được, các nguồn lực có thể huy động.
- xác định từng mức độ trách nhiệm để chuẩn hóa chức năng nhiệm vụ cho từng bộ phận liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng và công tác điều hành quy trình ;
- xác định từng mức độ trách nhiệm để xây dựng **nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật** tập hợp các quy định, văn bản của cơ sở đào tạo/nghiên cứu liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng ;
- thiết lập **sơ đồ tổ chức theo chức năng nhiệm vụ** trong mối tương quan với **sơ đồ tổ chức bộ máy**, tạo sự đồng bộ trong toàn bộ bộ máy được thiết lập. Sơ đồ tổ chức theo chức năng nhiệm vụ là cốt yếu nếu cơ sở đào tạo/ nghiên cứu quyết định lập ra một ban điều hành chịu trách nhiệm về quy trình cải tiến chất lượng và các nhóm làm việc trực thuộc ban điều hành ;
- theo sát các hoạt động của ban điều hành
- phân bổ các nguồn lực cần thiết cho việc triển khai chính sách chất lượng cho công tác tổ chức nghiên cứu khoa học ;
- v.v.



## **Đơn vị phụ trách hoạt động nghiên cứu khoa học**

- thực hiện phân tích đánh giá sự tiến triển của đơn vị phụ trách nghiên cứu trong mối tương quan với môi trường, hoạt động, giá trị và nhiệm vụ của phòng/ban/khoa đó ;
- tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên liên quan tham gia vào chính sách chất lượng cho các dự án nghiên cứu và nâng cao phương pháp tiếp cận tham gia của công tác điều hành quy trình ;
- tham gia vào quy trình chất lượng và hỗ trợ cán bộ chuyên trách về quy trình cải tiến chất lượng trong việc đưa ra các quyết định ;
- tham gia vào công tác điều hành công tác nghiên cứu áp dụng quy trình cải tiến chất lượng để cán bộ nhân viên của phòng/ban/khoa nắm bắt được quy trình ;
- tham vấn và chia sẻ kinh nghiệm về công tác điều hành quy trình chất lượng trên tinh thần tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực chuyên môn ;
- vv.

## **Bộ phận nhân sự**

- xây dựng hoặc chỉnh sửa lại mô tả yêu cầu công việc cho từng vị trí liên quan đến kiến thức, kỹ năng, kỹ năng sống cần thiết cho việc triển khai quy trình chất lượng;
- áp dụng các quy định hiện hành đảm bảo tối ưu hóa việc tuyển dụng (kiểm tra kiến thức, phỏng vấn...)
- tham gia vào công tác điều hành công tác nghiên cứu áp dụng quy trình cải tiến chất lượng để cán bộ nhân viên của phòng/ban/khoa nắm bắt được quy trình ;
- tham vấn và chia sẻ kinh nghiệm về công tác điều hành quy trình chất lượng trên tinh thần tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn nhân lực ;
- vv.

## **Bộ phận hành chính**

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

## **Bộ phận tài chính**

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

- thần tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn nhân lực tài chính ;
- kiểm tra việc sử dụng ngân sách liên quan đến đơn vị phụ trách nghiên cứu và các bộ phận khác của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu liên quan;
- xây dựng và thực hiện các kế hoạch quản lý rủi ro tài chính và xác định các kết quả đo lường được và thông báo kết quả của các kế hoạch này cho cán bộ nhân viên của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ;
- v...v

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

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

### **Bộ phận cập nhật thông tin chiến lược mang tính đột phá**

- xác định các xu hướng chính trong lĩnh vực nghiên cứu và sáng chế nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh cho cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ;
- xác định các phương thức nghiên cứu phù hợp với mục tiêu của việc cập nhật thông tin và các kết quả mong đợi và đo lường được ;
- có khả năng đề xuất và dự đoán biến động thông qua các báo cáo tổng hợp ;
- v...v

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

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

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

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

- Câu hỏi 9. **Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật** này cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, đơn vị phụ trách nghiên cứu **chuẩn hóa công tác điều hành quy trình chất lượng** như thế nào ?
- Câu hỏi 10. Làm thế nào để các **chỉ số đánh giá** chất lượng do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, đơn vị phụ trách nghiên cứu xác định phục vụ **hiệu quả cho công tác điều hành** chất lượng trong khuôn khổ các mục tiêu hướng tới và các kết quả đo lường được của chính sách chất lượng cho các dự án nghiên cứu ?

## Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật

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

- văn bản pháp quy và các quy định;
- kế hoạch phát triển (mục tiêu chiến lược, nhiệm vụ, dự án, hoạt động, vv.);
- kế hoạch hành động (mục tiêu đề ra, các nguồn lực có thể huy động, kết quả mong đợi);
- quản trị giảng dạy và đào tạo (nội quy nội bộ, các văn bản quy định, vv.);
- kế hoạch cải tiến chất lượng các hoạt động nghiên cứu;
- các tham chiếu kiến thức, kỹ năng và hành vi ;
- kế hoạch đào tạo cán bộ nhân viên về quy trình chất lượng;
- tài liệu liên quan đến việc khảo sát sự hài lòng của cán bộ nhân viên và các đối tượng/các bên liên quan đến quy trình ;
- công cụ tự đánh giá các hoạt động nghiên cứu của phòng/ban/khoa phụ trách hoạt động nghiên cứu;
- lịch trình triển khai các hoạt động trong khuôn khổ công tác điều hành quy trình cải

- tiến chất lượng;
- v.v



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

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

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

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



Xem chú giải thuật ngữ

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

## Xác định các chỉ số đánh giá chất lượng

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

- chính sách chất lượng cho công tác tổ chức nghiên cứu là  **cơ sở dữ liệu các chỉ số**  đánh giá cho phép tính toán hiệu quả các hoạt động nghiên cứu dựa trên các mục tiêu đề ra.
- công cụ tự đánh giá tạo một nguồn cơ sở dữ liệu định tính khác cho phép cơ sở đào tạo/nghiên cứu xây dựng các chỉ số đánh giá định lượng : mục tiêu của công cụ này là đánh giá cụ thể các  **điểm mạnh**  và  **điểm yếu**  của  **hoạt động nghiên cứu**  . Các tiêu chí đánh giá chất lượng được sử dụng phải cho phép cơ sở đào tạo/ nghiên cứu tiến hành thực hiện kế hoạch cải tiến chất lượng được đưa ra sau đợt tự đánh giá và đảm bảo



- loại bỏ các **trục trặc** đã được ghi nhận trước đó ;
- v...v

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



**Xem chú giải  
thuật ngữ**

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

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

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



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


# Phương pháp tiếp cận có sự tham gia của cán bộ cơ sở đào tạo/ nghiên cứu, đơn vị phụ trách nghiên cứu và các bên liên quan

Việc khuyến khích cán bộ nhân viên thuộc các bộ phận (ban lãnh đạo /khoa / phòng, ban/đơn vị nghiên cứu) của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tham gia vào quy trình chất lượng sẽ giúp quy trình này được thực hiện một cách tốt nhất. Rất nhiều biện pháp liên quan đến **phương pháp tiếp cận có sự tham gia** có thể được thực hiện. Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu hay đơn vị phụ trách nghiên cứu phải ưu tiên tổ chức nhiều buổi **tập huấn nâng cao nhận thức** về chính sách chất lượng cho các dự án nghiên cứu cho cán bộ nhân viên.

Việc xây dựng và triển khai hiệu quả quy trình cải tiến chất lượng cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu hay phòng/ban/khoa phụ trách hoạt động nghiên cứu phải đặt ra 3 câu hỏi :

- Câu hỏi 11. **Phương pháp tiếp cận có sự tham gia** có hiệu quả như thế nào trong việc **kêu gọi cán bộ nhân viên** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và phòng/ban/khoa phụ trách hoạt động nghiên cứu tham gia vào quy trình cải tiến chất lượng?
- Câu hỏi 12. **Kết quả điều tra về mức độ hài lòng** của cán bộ nhân viên giúp **định hướng** việc triển khai **công tác tự đánh giá** như thế nào ?
- Câu hỏi 13. Các bên **liên quan** tham gia như thế nào vào việc triển khai **kế hoạch cải thiện chất lượng** các hoạt động nghiên cứu của phòng/ban/khoa phụ trách các hoạt động nghiên cứu ?

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

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

- chính sách chất lượng cho các dự án nghiên cứu và các thách thức kinh tế và chiến lược ;
- xác định mức độ trách nhiệm trong cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và phòng/ban/khoa phụ trách hoạt động nghiên cứu;
- nguồn lực dành cho chính sách chất lượng cho hoạt động nghiên cứu và công tác điều hành chính sách ;
- điều hành một dự án nghiên cứu theo quy trình cải tiến chất lượng;
- công cụ tự đánh giá chất lượng hoạt động nghiên cứu;
- các chỉ số đánh giá chất lượng và tăng cường chất lượng hoạt động nghiên cứu;

- biện pháp khắc phục mang tính cách tân giúp tăng cường chất lượng hoạt động nghiên cứu;
- kế hoạch cải thiện chất lượng hoạt động và công cụ quản điều hành ;
- v...v

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

Khảo sát mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên liên quan đến quy trình chất lượng là một giải pháp khác nhằm khuyến khích sự tham gia của họ vào công tác điều hành quy trình chất lượng.

### Mục tiêu khảo sát mức độ hài lòng


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

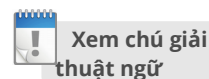
- sự tham gia của họ vào quy trình cải tiến chất lượng, và nhất là vào công tác điều hành quy trình ;
- sự cần thiết của việc xác định **nguyên nhân** tạo nên sự **trục trặc** hay **cản trở** để, trong giai đoạn sau, xác định một cách tốt hơn các biện pháp khắc phục mang tính đổi mới phải tiến hành trong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

Ví dụ :

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

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

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



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

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

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


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

Việc phân tích mức độ hài lòng của các bên liên quan chính về hoạt động do các bộ phận, các đơn vị phụ trách công tác nghiên cứu của các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu thực hiện cũng rất quan trọng : nghiên cứu sinh, tiến sỹ, giảng viên và nghiên cứu viên, các trường đại học đối tác, các đối tác kinh tế-xã hội, các cơ quan phát triển, chính quyền, v.v. Việc xác định các bên liên quan chính này phải dựa trên các mục tiêu được coi là ưu tiên trong quy trình cải tiến chất lượng.

Việc đánh giá mức độ hài lòng cũng được triển khai qua 5 bước như trong trường hợp với cán bộ nhân viên. Mục đích là để xác định các thay đổi về nhu cầu và mong muốn của các đối tượng liên quan trực tiếp này.



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

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

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

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

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


Việc xây dựng và triển khai đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng đòi hỏi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải đặt ra 6 câu hỏi sau:

- Câu hỏi 14. **Nhu cầu đào tạo** về quy trình cải tiến chất lượng đã được **xác định xác thực** đến mức độ nào để có thể thiết kế một chương trình đào tạo **thường xuyên phù hợp** ?
- Câu hỏi 15. **Chương trình đào tạo thường xuyên** cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **tăng cường năng lực cho đội ngũ nhân sự** như thế nào theo những mục tiêu đã đề ra và kết quả mong đợi của chính sách chất lượng tổ chức công tác nghiên cứu ?
- Câu hỏi 16. Việc **điều hành công tác đào tạo thường xuyên** có **hiệu quả** đến đâu trong việc giám sát và hỗ trợ quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho tổ chức công tác nghiên cứu ?
- Câu hỏi 17. **Phương thức tiếp cận tham gia** của cán bộ nhân viên cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **được lồng ghép** như thế nào trong chương trình đào tạo về quy trình chất lượng ?
- Câu hỏi 18. Quản lý dự phòng nguồn nhân lực sử dụng nguyên tắc **đa dạng hóa** và **tăng cường năng lực** vì mục tiêu đề ra trong chính sách chất lượng cho tổ chức công tác nghiên cứu của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?

Câu hỏi 19. Công tác quản lý nhân sự triển khai **đánh giá định kỳ** về **kiến thức, kỹ năng và thái độ** của cán bộ nhân viên phục vụ cho quy trình cải tiến chất lượng như thế nào ?

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

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

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

# Công cụ tự đánh giá các hoạt động nghiên cứu

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



Xem chú giải thuật ngữ

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

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

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

- Câu hỏi 20. Làm thế nào để **công cụ tự đánh giá** cho phép cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **thu thập** các **thông tin xác thực, thống nhất** liên quan đến các trục trặc cho **một hoạt động nghiên cứu** ?
- Câu hỏi 21. Làm thế nào để **thông tin thu nhận** được sẽ giúp cho cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tìm ra các **biện pháp khắc phục mang tính đổi mới** để đưa vào **kế hoạch cải tiến chất lượng** các hoạt động nghiên cứu ?

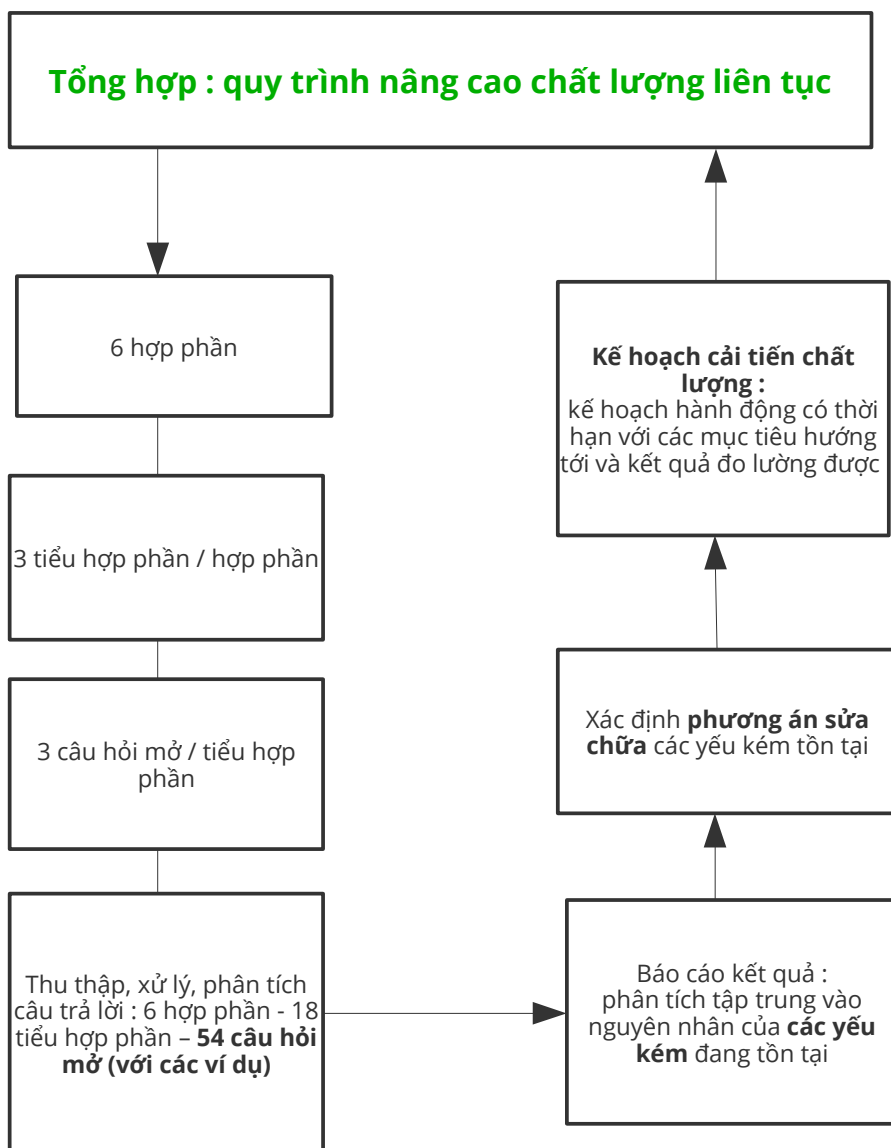
## Mục tiêu của tự đánh giá

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

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

## Điều hành công tác tự đánh giá

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



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

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

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

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

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

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

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

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

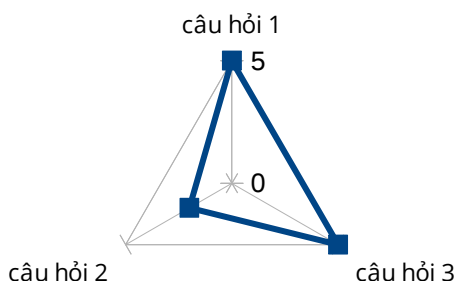
Cần phải xác định cho mỗi hợp phần một ngưỡng các **chỉ số chất lượng** để đo lường được sự chênh lệch giữa mục tiêu đã đề ra và các kết quả mong đợi và đo lường được.

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

động theo kết quả phải đạt được.

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

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



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

## Công cụ tự đánh giá

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

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

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

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

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

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

Kế hoạch phát triển, môi trường học thuật, môi trường kinh tế - xã hội, tầm nhìn, nhiệm vụ, giá trị, mục tiêu tổng quát, mục tiêu cụ thể, kế hoạch hành động thực tế, phương pháp tiếp cận theo dự án, điều hành, quy trình cải tiến chất lượng, nguyện vọng chính trị, cải tiến liên tục, nguồn lực huy động được, các mục tiêu hướng tới và đo lường được, các kết quả mong đợi, bản sắc riêng, đơn vị nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu, dự án nghiên cứu, tính nổi bật, tính hiển ngôn và tính hấp dẫn, truyền thông nội bộ, vườn ươm tuyển dụng, hướng dẫn nghiên cứu khoa học, đồng hướng dẫn nghiên cứu khoa học, đồng cấp bằng, luận án tại doanh nghiệp, thỏa thuận hỗ trợ nghiên cứu sinh

## Tài liệu tham chiếu

- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (mục tiêu chiến lược, nhiệm vụ, dự án, hoạt động, v...v...)
- Kế hoạch hành động (các mục tiêu xác định trước, nguồn lực huy động được, kết quả mong đợi,...)
- Kế hoạch truyền thông nội bộ và bên ngoài: mục tiêu, phương tiện, kết quả mong đợi, công cụ theo dõi
- Công cụ hỗ trợ truyền thông
- Điều tra về tác động của các công cụ truyền thông
- Công cụ hỗ trợ nghiên cứu sinh
- Chính sách công bố khoa học

## Nội dung hợp phần

### Tiểu hợp phần A.1 : kế hoạch phát triển cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

#### Định hướng chiến lược trong kế hoạch phát triển

**A.1.1** Làm thế nào để **Kế hoạch phát triển** của cơ sở đào tạo nghiên cứu trở thành một chiến lược thực sự giúp cho cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu vượt qua thách thức ?

Ví dụ :

- *Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu quan tâm như thế nào đến những diễn biến của môi trường **học thuật, kinh tế-xã hội** ở cấp quốc gia, khu vực và quốc tế ?*
- *Làm thế nào để kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu chú trọng đến những biến động của bối cảnh giáo dục, kinh tế-xã hội trong nước và quốc tế ?*
- *Các **định hướng** của kế hoạch phát triển chú trọng như thế nào đến các yếu tố sau : **tầm nhìn – sứ mệnh – giá trị – mục tiêu tổng quát – mục tiêu cụ thể** ?*
- *Các định hướng của kế hoạch phát triển chú trọng như thế nào đến những yếu tố sau: tầm nhìn – sứ mệnh – giá trị – mục tiêu tổng quát – mục tiêu cụ thể ?*
- *Làm thế nào để các định hướng chiến lược khác nhau được xây dựng một cách **nhất quán** ?*

## Kế hoạch phát triển và kế hoạch hành động thực tiễn

**A.1.2** Làm thế nào để Kế hoạch phát triển có thể giúp cho cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xây dựng **kế hoạch hành động thực tiễn** gắn với định hướng **mục tiêu, các nguồn lực sẵn có** và **kết quả mong đợi** ?

Ví dụ :

- Làm thế nào để Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo nghiên cứu xác định được kế hoạch hành động thực tiễn trong khoảng thời gian nhất định ?
- Kế hoạch hành động phụ thuộc như thế nào vào **phương pháp tiếp cận theo dự án** dựa trên mục tiêu và các kết quả đo lường được ?
- Kế hoạch hành động phụ thuộc như thế nào vào công tác điều hành dựa trên các yếu tố mục tiêu hướng tới – các nguồn lực có thể huy động – các kết quả đo lường được ?



Xem chú giải thuật ngữ

## Kế hoạch hành động và quy trình cải tiến chất lượng dự án

**A.1.3** Việc triển khai kế hoạch hành động thực tiễn phụ thuộc như thế nào vào **công cụ giám sát và cải thiện** của quy trình **cải tiến chất lượng** ?

Ví dụ :

- **Quy trình cải tiến chất lượng** phụ thuộc như thế nào vào định hướng chính sách của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- **Quy trình cải tiến chất lượng dự án** tạo điều kiện thuận lợi như thế nào cho sự **phối hợp giữa cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và các đơn vị nghiên cứu** nhằm đạt được các định hướng nêu trong kế hoạch phát triển và kế hoạch hành động thực tiễn ?
- **Quy trình cải tiến chất lượng dự án nghiên cứu** tác động như thế nào đến việc **cải thiện liên tục** kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cũng như kế hoạch hành động thông qua nhận diện **các điểm yếu** ?

Phân tích tổng hợp		
mã	cho điểm <sup>2</sup> : từ 1 đến 5	Lý do cho điểm
A.1.1		
A.1.2		
A.1.3		

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

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



## Tiểu hợp phần A.2 : hoạt động nghiên cứu trong nội bộ kế hoạch hành động thực tiễn

### Hoạt động nghiên cứu trong nội bộ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

**A.2.1** Làm thế nào để hoạt động nghiên cứu trở thành một **yếu tố chiến lược trong kế hoạch phát triển** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?

Ví dụ :

- Làm thế nào để lồng ghép hoạt động nghiên cứu vào kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- Làm thế nào để các lĩnh vực nghiên cứu được lựa chọn đưa vào kế hoạch hành động giúp tăng cường **đặc trưng riêng** cho cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- Cơ cấu tổ chức các **đơn vị nghiên cứu** được đề cập như thế nào trong kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?

### Hoạt động nghiên cứu và kế hoạch hành động thực tiễn

**A.2.2** Kế hoạch hành động xác định các **mục tiêu hướng tới và có thể đo lường được**, ở tầm **ngắn, trung và dài hạn**, trong lĩnh vực **nghiên cứu** như thế nào ?


Ví dụ :

- Các **mục tiêu nghiên cứu** đề cập trong kế hoạch phát triển được lồng ghép như thế nào vào kế hoạch hành động ?
- Kế hoạch hành động dự trù việc thiết lập **hệ thống thông tin** như thế nào để thu thập, xử lý và phân tích các **chỉ số định tính và định lượng** của các hoạt động nghiên cứu của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- Các **dự án nghiên cứu** được đưa vào kế hoạch hành động như thế nào ?

### Hoạt động nghiên cứu và truyền thông

**A.2.3** **Truyền thông nội bộ và truyền thông ra bên ngoài** được triển khai như thế nào để đáp ứng các **mục tiêu nghiên cứu cụ thể** ?

Ví dụ :

- Truyền thông về hoạt động nghiên cứu đã đạt hiệu quả như thế nào trong việc tăng cường **thông tin tính hiện diện cũng như sức hút của** cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- **Truyền thông nội bộ**  tạo điều kiện thuận lợi như thế nào cho việc phát triển hoạt động nghiên cứu của của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- Làm thế nào để hệ thống thông tin nội bộ và truyền thông ra bên ngoài phù hợp với từng nhóm đối tượng như- nghiên cứu sinh,



Xem chú giải thuật ngữ

nhà nghiên cứu, các đối tác đào tạo và kinh tế – xã hội, các nhà tài trợ, xã hội dân sự, v...v

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

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

### Tiểu hợp phần A.3 : Đào tạo nghiên cứu khoa học

#### Nghiên cứu và đào tạo nghiên cứu khoa học

**A.3.1** Các chương trình đào tạo ở bậc **thạc sĩ và tiến sĩ** có mối liên hệ **nhất quán** như thế nào với các lĩnh vực nghiên cứu và các đơn vị nghiên cứu được nêu ra trong kế hoạch phát triển ?

Ví dụ :

- Các lĩnh vực nghiên cứu và các đơn vị nghiên cứu đã được xác định trong kế hoạch phát triển và các chương trình đào tạo nghiên cứu khoa học **nhất quán** với nhau như thế nào ?
- Các **đơn vị nghiên cứu tham gia** như thế nào vào các chương trình đào tạo bậc thạc sĩ và tiến sĩ ?
- Các chương trình đào tạo nghiên cứu khoa học này **đóng góp** như thế nào vào **nguồn nhân lực** cho các đơn vị nghiên cứu ?

#### Dự án nghiên cứu và hướng dẫn luận án tiến sĩ

**A.3.2** Công tác **hướng dẫn khoa học** cho nghiên cứu sinh được lồng ghép vào dự án nghiên cứu của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?

Ví dụ :

- **Đề tài luận án tiến sĩ** được lồng ghép vào dự án nghiên cứu như thế nào ?
- **Nghiên cứu sinh tham gia** như thế nào vào các nhóm nghiên cứu ?
- Các **công trình nghiên cứu của nghiên cứu sinh** được **khai thác** và được **công bố** như thế nào trong khuôn khổ dự án nghiên cứu ?

#### Luận án tiến sĩ: đồng hướng dẫn, đồng cấp bằng, và luận án theo nhu cầu của doanh

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

## ngiệp

**A.3.3** Các luận án tiến sĩ theo phương thức **đồng hướng dẫn, đồng cấp bằng** hoặc **luận án theo yêu cầu của doanh nghiệp** được dự kiến và khuyến khích như thế nào ?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tạo điều kiện thuận lợi như thế nào cho các luận án **đồng hướng dẫn, đồng cấp bằng** và các **luận án theo yêu cầu của doanh nghiệp**?
- Các **phương tiện cụ thể** được cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **dự trù và huy động** như thế nào để hỗ trợ các phương thức đào tạo tiến sĩ này ?
- Các **thỏa thuận hỗ trợ** quy định như thế nào về các mối ràng buộc và các nghĩa vụ giữa các bên liên quan (các trường đại học, các doanh nghiệp...)?



Xem chú giải thuật ngữ

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

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

## Các chỉ số đánh giá

### Chỉ số định lượng

#### Chỉ số liên quan cơ cấu

1. số lĩnh vực nghiên cứu được đưa vào kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
2. số lĩnh vực nghiên cứu được đưa vào kế hoạch phát triển của các cơ sở đào tạo nghiên cứu không phải do đơn vị nghiên cứu đảm nhiệm
3. số đơn vị nghiên cứu được đánh giá từ bên ngoài
4. tổng số đơn vị nghiên cứu của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

### Chỉ số định tính

#### Chỉ số liên quan đến cơ cấu

1. số lĩnh vực nghiên cứu được đưa vào kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu không phải do đơn vị nghiên cứu đảm nhiệm / số lĩnh vực nghiên cứu được đưa vào kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu
2. số đơn vị nghiên cứu được đánh giá từ bên ngoài / tổng số đơn vị nghiên cứu của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

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

**Chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực của cơ sở đào tạo và nghiên cứu**

5. số giảng viên-nghiên cứu viên thuộc các đơn vị nghiên cứu
6. tổng số giảng viên-nghiên cứu viên của cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu
7. số người phụ trách hướng dẫn khoa học tại cơ sở đào tạo nghiên cứu
8. tổng số nhân viên của cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu
9. số người được giao tìm kiếm nguồn tài chính
10. tổng số nhân viên của cơ sở đào tạo / viện nghiên cứu
11. số người được giao phụ trách phát triển bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp
12. tổng số nhân viên của cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu

**Chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực của cơ sở đào tạo và nghiên cứu**

3. số giảng viên-nghiên cứu viên thuộc các đơn vị nghiên cứu / tổng số giảng viên-nghiên cứu viên của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
4. số người phụ trách hướng dẫn nghiên cứu khoa / tổng số nhân viên của cơ sở đào tạo nghiên cứu
5. số người được giao tìm kiếm nguồn tài chính / tổng số nhân viên của cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu
6. số người được giao phụ trách phát triển bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp / tổng số nhân viên của cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu

**Chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực bên ngoài các cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu**

13. số người đại diện cho các định chế bên ngoài
14. số người đại diện cho các định chế kinh tế-xã hội có tham gia vào việc xây dựng kế hoạch phát triển
15. số người đại diện cho các định chế bên ngoài
16. số người đại diện cho các định chế kinh tế-xã hội có tham gia vào việc xây dựng kế hoạch hành động
17. số nghiên cứu sinh
18. số giảng viên-nghiên cứu viên đủ tư cách hướng dẫn
19. số nghiên cứu sinh làm việc trong các dự án nghiên cứu
20. số nghiên cứu sinh đăng ký

**Chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực bên ngoài cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu**

7. số người đại diện cho các định chế bên ngoài / số người đại diện cho các định chế kinh tế-xã hội có tham gia vào việc xây dựng kế hoạch phát triển
8. số người đại diện cho các định chế bên ngoài / số người đại diện cho các định chế kinh tế-xã hội có tham gia vào việc xây dựng kế hoạch hành động
9. số nghiên cứu sinh / số giảng viên-nghiên cứu viên đủ tư cách hướng dẫn
10. số nghiên cứu sinh làm việc trong các dự án nghiên cứu / số nghiên cứu sinh đăng ký

- 21. số luận án theo phương thức đồng hướng dẫn, đồng cấp bằng , hoặc thực hiện theo yêu cầu của doanh nghiệp
- 22. tổng số luận án

- 11. số luận án theo phương thức đồng hướng dẫn, đồng cấp bằng hoặc thực hiện theo yêu cầu của doanh nghiệp / tổng số luận án

**Chỉ số liên quan đến các hoạt động dự án**

**Chỉ số liên quan đến các hoạt động dự án**

- 23. số dự án nghiên cứu được tài trợ
- 24. số đơn vị nghiên cứu
- 25. số dự án nghiên cứu lấy từ nguồn kinh phí nội bộ (cấp cơ sở) và từ bên ngoài (ở cấp quốc gia, khu vực, và quốc tế)
- 26. tổng số dự án nghiên cứu của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
- 27. số chương trình đào tạo thạc sĩ hoặc tiến sĩ dựa trên các đơn vị nghiên cứu
- 28. tổng số chương trình đào tạo thạc sĩ hoặc tiến sĩ
- 29. số dự án nghiên cứu đã hoàn thành đúng thời hạn
- 30. tổng số dự án nghiên cứu của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
- 31. Số biên bản thỏa thuận đang trong thời gian tiến hành về hợp tác nghiên cứu với các thể chế kinh tế-xã hội hoặc đào tạo (cấp quốc gia, khu vực và quốc tế)
- 32. tổng số biên bản thỏa thuận hợp tác nghiên cứu với các thể chế kinh tế - xã hội hoặc cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (ở cấp quốc gia, khu vực, và quốc tế)
- 33. số lượng các cuộc họp của ủy ban giám sát về việc triển khai kế hoạch hành động
- 34. số lượng các cuộc họp dự trù (theo kế hoạch) của ban giám sát liên quan đến việc triển khai kế hoạch hành động

- 12. số dự án nghiên cứu được tài trợ / số đơn vị nghiên cứu
- 13. số dự án nghiên cứu có kinh phí nội bộ (của cơ sở) và từ bên ngoài (ở cấp quốc gia, khu vực, và quốc tế) / tổng số dự án nghiên cứu của cơ sở đào tạo /viện nghiên cứu
- 14. số chương trình đào tạo thạc sĩ hoặc tiến sĩ dựa trên các đơn vị nghiên cứu / tổng số chương trình đào tạo thạc sĩ hoặc tiến sĩ
- 15. số dự án nghiên cứu đã hoàn thành đúng thời hạn / tổng số dự án nghiên cứu của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
- 16. Số biên bản thỏa thuận đang trong thời gian tiến hành về hợp tác nghiên cứu với các thể chế kinh tế-xã hội hoặc đào tạo (cấp quốc gia, khu vực và quốc tế)/ tổng số biên bản thỏa thuận hợp tác nghiên cứu với các thể chế kinh tế - xã hội hoặc cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (ở cấp quốc gia, khu vực, và quốc tế)
- 17. số lượng các cuộc họp của ủy ban giám sát về việc triển khai kế hoạch hành động / số lượng các cuộc họp dự trù (theo kế hoạch) của ban giám sát liên quan đến việc triển khai kế hoạch hành động

## Hợp phần B : môi trường và chính sách đối tác (cấp đơn vị nghiên cứu)

Ngày nay, mỗi quan hệ đối tác là một điều kiện mấu chốt đối với hoạt động nghiên cứu để tăng cường sức lan tỏa của cơ sở đào tạo nghiên cứu ở cấp quốc gia, khu vực và quốc tế. Đây là một trong những đòn bẩy nâng cao chất lượng, đổi mới, mở cửa công tác nghiên cứu cơ bản cũng như nghiên cứu ứng dụng, góp phần vào sự phát triển của những lĩnh vực mới và các lĩnh vực kinh tế-xã hội bền vững.



**Xem chú giải thuật ngữ**

Những thách thức khoa học xã hội của công tác nghiên cứu đòi hỏi phải huy động nội lực lẫn ngoại lực của trường đại học/viện nghiên cứu. Những thách thức này cũng đòi hỏi các nhà nghiên cứu phải tiến hành các hoạt động thông qua các quan hệ đối tác để hiểu vấn đề một cách bao quát hơn và chia sẻ kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm.

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

Môi trường đào tạo, các lĩnh vực chuyên môn, tiềm năng đổi mới, mạng lưới dự án, dự án nghiên cứu mang tính đổi mới, hướng dẫn nghiên cứu khoa học, những chủ đề ưu tiên, môi trường kinh tế-xã hội, các vấn đề và các thách thức kinh tế-xã hội, công nhận, danh tiếng, chính sách đối tác, bản sắc, năng lực đổi mới

### Tài liệu tham chiếu

- Các văn bản quy phạm pháp quy và quy định
- Kế hoạch phát triển của trường đại học/viện nghiên cứu (sứ mệnh, định hướng phát triển, các hoạt động...)
- Quản lý đào tạo (nội quy, các văn bản quy định...)
- Chiến lược nghiên cứu
- Chính sách đối tác
- Danh sách liên hệ / danh sách các đối tác nghề nghiệp và xã hội của đơn vị nghiên cứu
- Các văn bản thỏa thuận đối tác
- Công cụ cập nhật khoa học công nghệ mới
- Phân tích các thông báo mời tham gia dự án nghiên cứu ở cấp địa phương, cấp quốc gia và cấp khu vực, và phân tích các nhu cầu nghiên cứu xã hội
- Phân tích các thách thức kinh tế-xã hội

### Nội dung hợp phần

#### Tiểu hợp phần B.1 : hoạt động nghiên cứu trong môi trường học thuật

##### Chiến lược nghiên cứu : môi trường bên ngoài

**B.1.1 Môi trường học thuật** tại địa phương, quốc gia, khu vực, quốc tế được tính đến như thế nào trong việc xây dựng và triển khai chiến lược của đơn vị nghiên cứu ?

*Ví dụ :*

- Việc phân tích đối chiếu với các **công trình nghiên cứu tương tự khác** đã được thực hiện như thế nào ?
- Các **mục tiêu** và các **nội dung** của các công trình nghiên cứu ấy **giống** hoặc **khác nhau** như thế nào
- Các đề tài nghiên cứu được đề xuất và triển khai **có gì đổi mới** so với các công trình nghiên cứu hiện có ở cấp quốc gia, khu vực và quốc tế ?

### Chiến lược nghiên cứu : môi trường nội bộ

**B.1.2.** Chiến lược của đơn vị nghiên cứu tạo điều kiện thuận lợi như thế nào cho **tiềm năng mới** sẵn có trong nội bộ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu nhằm **tăng cường năng lực** và **kiến thức chuyên môn** ?

Ví dụ :

- Chiến lược này khai thác như thế nào **năng lực chuyên môn** hiện có trong các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu để đối mặt với những thách thức liên quan đến hoạt động nghiên cứu ?
- Chiến lược này khuyến khích việc tham gia nghiên cứu khoa học trong khuôn khổ các **dự án nghiên cứu** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?
- Chiến lược này tạo điều kiện thuận lợi như thế nào cho việc **tham gia** vào những **dự án nghiên cứu có tính đổi mới** ?



Xem chú giải thuật ngữ

### Chiến lược nghiên cứu và cập nhật thông tin khoa học

**B.1.3** Việc **cập nhật thông tin khoa học** liên quan đến môi trường khoa học, kinh tế-xã hội ở cấp quốc gia, khu vực và quốc tế được thực hiện như thế nào ?

Ví dụ :

- Công cụ này đã được sử dụng như thế nào trong việc **xác định** chiến lược nghiên cứu ?
- Công cụ này đã cho phép **nhận diện những chủ đề ưu tiên** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu như thế nào ?
- Công cụ này ảnh hưởng như thế nào tới **sự chuyển biến** chiến lược ?

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

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

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

## Tiểu hợp phần B.2 : hoạt động nghiên cứu trong môi trường kinh tế-xã hội

### Chiến lược nghiên cứu và các thách thức kinh tế-xã hội

**B.2.1** Môi trường kinh tế-xã hội tại địa phương, quốc gia, trong khu vực và quốc tế đã được tính đến như thế nào trong chiến lược của đơn vị nghiên cứu ?

Ví dụ :

- Việc phân tích **các thách thức kinh tế-xã hội** được chú trọng như thế nào trong việc xác định chiến lược của đơn vị ?
- Chiến lược này giải quyết các thách thức ấy như thế nào ?
- Làm thế nào để chiến lược này góp phần **giúp** đơn vị nghiên cứu được **công nhận** và **nâng cao danh tiếng** trong giới chuyên môn ?

### Chiến lược nghiên cứu: môi trường nội bộ

**B.2.2** Chiến lược nghiên cứu đã tạo điều kiện thuận lợi như thế nào cho sự ứng phó với **các vấn đề và các thách thức về mặt kinh tế-xã hội** ?

Ví dụ :

- Chiến lược này tăng cường **tiềm năng đổi mới** của đơn vị như thế nào ?
- Chiến lược này tạo điều kiện thuận lợi như thế nào cho **sự chuyển biến** kế hoạch hành động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- Chiến lược này có ảnh hưởng như thế nào đến **phương thức quản trị** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?

### Cập nhật thông tin về các thách thức kinh tế-xã hội

**B.2.3** Việc **cập nhật thông tin chiến lược** tính đến môi trường kinh tế-xã hội tại địa phương, quốc gia, khu vực, quốc tế như thế nào ?

Ví dụ :

- Công cụ này đã được sử dụng như thế nào để **xác định** chiến lược nghiên cứu ?
- Việc cập nhật thông tin đã giúp **nhận diện những thách thức kinh tế-xã hội** mà trường đại học/viện nghiên cứu cho là ưu tiên hàng đầu như thế nào ?
- Việc cập nhật thông tin này có ảnh hưởng như thế nào đến **chuyển biến** chiến lược ?





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

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

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

### Chiến lược nghiên cứu và chính sách đối tác

**B.3.1** Làm thế nào để chính sách đối tác  phục vụ cho chiến lược nghiên cứu ?

 Xem chú giải thuật ngữ


Ví dụ :

- Làm thế nào để các đối tác chính, trong lĩnh vực đào tạo và kinh tế - xã hội tham gia vào việc **xây dựng và triển khai** chiến lược nghiên cứu ?
- Làm thế nào để chính sách đối tác góp phần **tăng cường năng lực và khả năng chuyên môn** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (như nguồn nhân lực, nguồn tài chính, cơ sở hạ tầng, việc thiết lập các mạng lưới...)?
- Làm thế nào để chính sách đối tác cho phép tăng cường **bản sắc riêng** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?

### Giá trị tăng thêm của chính sách đối tác

**B.3.2** Chính sách đối tác đã đóng góp như thế nào vào việc tăng cường **năng lực đổi mới** hoạt động nghiên cứu ?

Ví dụ :

- **Chính sách đối tác** nhằm đổi mới **hoạt động nghiên cứu** đã được xác định như thế nào ?
- Chính sách này dựa trên các hình thức **đối tác khác nhau có thể huy động được** ?
- Sự đóng góp của các **đối tác khác nhau**  được xác định rõ như thế nào ?

### Lợi ích của chính sách đối tác

**B.3.3** Chính sách đối tác đã góp phần như thế nào vào **việc quảng bá hình ảnh** và tăng **sức hút** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cũng như giúp cho hoạt động nghiên cứu được biết đến nhiều hơn ?

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

Ví dụ :

- **Chính sách đối tác** góp phần như thế nào trong việc quảng bá hình ảnh của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- **Chính sách đối tác** góp phần như thế nào **việc tăng sức hút** của các đơn vị nghiên cứu trực thuộc cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- **Chính sách đối tác** góp phần như thế nào trong việc công nhận và nâng cao **đanh tiếng** của hoạt động nghiên cứu ?

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

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

## Các chỉ số đánh giá

### Chỉ số định lượng

#### Chỉ số liên quan đến cơ cấu

1. Số cuộc họp và số báo cáo của nhóm phụ trách sử dụng cho việc xác định chiến lược của đơn vị nghiên cứu
2. Số cuộc họp và số báo cáo được dự trù (trong kế hoạch) của nhóm phụ trách được sử dụng cho việc xác định chiến lược của đơn vị nghiên cứu
3. Số cuộc họp trình bày và thảo luận tại đơn vị, các nhóm và các dự án về chiến lược của đơn vị nghiên cứu
4. Số cuộc họp được dự trù (trong kế hoạch) để trình bày và thảo luận ở đơn vị, các nhóm và các dự án về chiến lược của đơn vị nghiên cứu

### Chỉ số định tính

#### Chỉ số liên quan đến cơ cấu

1. Số cuộc họp và số báo cáo của nhóm phụ trách sử dụng cho việc xác định chiến lược của đơn vị nghiên cứu / Số cuộc họp và số báo cáo được dự trù (trong kế hoạch) của nhóm phụ trách được sử dụng cho việc xác định chiến lược của đơn vị nghiên cứu
2. Số cuộc họp trình bày và thảo luận tại đơn vị, các nhóm và các dự án về chiến lược của đơn vị nghiên cứu / Số cuộc họp được dự trù (trong kế hoạch) để trình bày và thảo luận ở đơn vị, các nhóm và các dự án về chiến lược của đơn vị nghiên cứu

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

**Chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu**

5. Số người phụ trách việc cập nhật tiến bộ khoa học trong đơn vị nghiên cứu
6. Tổng số người của đơn vị nghiên cứu
7. Số người phụ trách việc theo dõi cập nhật chuyển biến kinh tế-xã hội trong đơn vị nghiên cứu
8. Tổng số người của đơn vị nghiên cứu
9. Số nghiên cứu viên của đơn vị nghiên cứu có kiến thức chuyên môn đáp ứng yêu cầu của tác nhân kinh tế - xã hội
10. Tổng số người của đơn vị nghiên cứu

**Chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu**

3. Số người phụ trách việc cập nhật tiến bộ khoa học trong đơn vị nghiên cứu / Tổng số người của đơn vị nghiên cứu
4. Số người phụ trách việc cập nhật chuyển biến kinh tế-xã hội trong đơn vị nghiên cứu / Tổng số người của đơn vị nghiên cứu
5. Số nghiên cứu viên của đơn vị nghiên cứu có kiến thức chuyên môn đáp ứng yêu cầu của tác nhân kinh tế - xã hội/ Tổng số người của đơn vị nghiên cứu

**Chỉ số liên quan đến các hoạt động của dự án**

11. Số dự án nghiên cứu được cấp kinh phí nội bộ (cấp đơn vị nghiên cứu), và từ bên ngoài (cấp quốc gia, khu vực, quốc tế)
12. Tổng số dự án nghiên cứu của đơn vị
13. Số dự án đổi mới của đơn vị nghiên cứu được cấp kinh phí
14. Tổng số dự án được cấp kinh phí
15. Số dự án nghiên cứu có kết hợp với các đối tác kinh tế-xã hội
16. Tổng số dự án nghiên cứu của đơn vị
17. Số dự án nghiên cứu có sự tham gia của các đối tác đào tạo bên ngoài đơn vị nghiên cứu nhưng thuộc cùng chuyên ngành
18. Tổng số dự án nghiên cứu của đơn vị
19. Số dự án nghiên cứu có sự tham gia của các đối tác đào tạo bên ngoài đơn vị nghiên cứu và thuộc những chuyên

**Chỉ số liên quan đến các hoạt động của dự án**

6. Số dự án nghiên cứu được cấp kinh phí nội bộ (cấp đơn vị nghiên cứu), và từ bên ngoài (cấp quốc gia, khu vực, quốc tế) / Tổng số dự án nghiên cứu của đơn vị
7. Số dự án đổi mới của đơn vị nghiên cứu được cấp kinh phí / Tổng số dự án được cấp kinh phí
8. Số dự án nghiên cứu có kết hợp với các đối tác thuộc môi trường kinh tế-xã hội / Tổng số dự án nghiên cứu của đơn vị
9. Số dự án nghiên cứu có sự tham gia của các đối tác đào tạo bên ngoài đơn vị nghiên cứu nhưng thuộc cùng chuyên ngành/ Tổng số dự án nghiên cứu của đơn vị
10. Số dự án nghiên cứu có sự tham gia của các đối tác đào tạo bên ngoài đơn vị nghiên cứu và thuộc những

ngành khác	chuyên ngành khác / Tổng số dự án nghiên cứu của đơn vị
20. Tổng số dự án nghiên cứu của đơn vị	
21. Số dự án nghiên cứu có sự tham gia của các đối tác đào tạo quốc tế	11. Số dự án nghiên cứu có sự tham gia của các đối tác đào tạo quốc tế / Tổng số dự án nghiên cứu của đơn vị
22. Tổng số dự án nghiên cứu của đơn vị	
23. Số công trình được công bố có các đồng tác giả bên ngoài đơn vị nghiên cứu	12. Số công trình được công bố có các đồng tác giả bên ngoài đơn vị nghiên cứu / Tổng số công trình được công bố của đơn vị
24. Tổng số công trình được công bố của đơn vị	
25. Số dự án nghiên cứu được hoàn thành đúng thời hạn	13. Số dự án nghiên cứu được hoàn thành đúng thời hạn / Tổng số dự án nghiên cứu của đơn vị
26. Tổng số dự án nghiên cứu của đơn vị	



## Hợp phần C : huy động các nguồn lực và tìm kiếm nguồn kinh phí

Việc lập ngân sách dự kiến phân bổ cho từng đơn vị nghiên cứu có mục đích huy động và lập kế hoạch các khoản thu và chi liên quan đến kinh phí dự án nghiên cứu. Dự án việc lập ngân sách này đòi hỏi cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phải có khả năng đảm bảo sự cân đối và sự tự chủ tài chính trong suốt quá trình triển khai dự án nghiên cứu.

Sự tự chủ tài chính này được đảm bảo thông qua việc huy động các nguồn nội lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và các nguồn lực bên ngoài đến từ các đối tác định chế và các đối tác kinh tế-xã hội, từ việc kêu gọi nguồn vốn hoặc từ việc tham gia chương trình tuyển chọn dự án nghiên cứu ở cấp độ địa phương, quốc gia, khu vực và quốc tế.

Việc triển khai một dự án nghiên cứu cần phải hướng tới mục đích tăng cường năng lực chuyên môn và nguồn nhân lực của đơn vị nghiên cứu về mặt khoa học cũng như về mặt quản lý các dự án.

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

Các phương tiện vật chất và tài chính, các nguồn lực khoa học và kỹ thuật số, các nguồn lực tài chính, môi trường tài trợ, ngân sách dự trù, chính sách đầu tư và  khẩu hao, đối thoại về mặt quản lý, phân bổ ngân sách, chính sách tìm kiếm nguồn tài trợ,  môi trường tài trợ, nguồn nhân lực, quỹ lương, đối thoại xã hội, sự điều hành.

## Tài liệu tham chiếu

- Các văn bản quy phạm pháp quy, các quy định
- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (các mục tiêu cụ thể, nhiệm vụ, các dự án, hoạt động...)
- Văn bản trình bày về chính sách đầu tư: các mục tiêu, các phương tiện, các kết quả mong đợi, bộ công cụ theo dõi/giám sát...
- Văn bản trình bày về chính sách ngân sách: các mục tiêu, các phương tiện, các kết quả mong đợi, kiểm soát nội bộ...
- Văn bản trình bày về chính sách tìm kiếm nguồn tài trợ
- Văn bản trình bày về chính sách nhân sự
- Báo cáo thực thi và quản lý tài chính
- Báo cáo hoạt động thường niên
- Báo cáo định kỳ về những sự biến động về tài sản

## Nội dung hợp phần

### Tiểu hợp phần C.1 : phân bổ các phương tiện vật chất và tài chính

#### Kế hoạch hành động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và các nguồn lực có thể sử dụng

**C.1.1** Làm thế nào để các **nguồn lực vật chất và khoa học** phân bổ cho đơn vị nghiên cứu đáp ứng các mục tiêu phát triển của dự án nghiên cứu ?



Xem chú giải thuật ngữ

Ví dụ :

- Làm thế nào để các phương tiện vật chất và nguồn lực khoa học được **phân bổ** cho đơn vị nghiên cứu ?
- Làm thế nào để các phương tiện vật chất và nguồn lực khoa học **phù hợp** với các mục tiêu của đơn vị nghiên cứu ?
- Làm thế nào để các thành viên các nhóm nghiên cứu có thể tiếp cận với các **phương tiện vật chất** và các **nguồn lực khoa học và nguồn lực số hóa** ?

#### Kế hoạch hành động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và nguồn vốn tài trợ trong vòng nhiều năm

**C.1.2** Làm thế nào để trường đại học/viện nghiên cứu bảo đảm được **nguồn kinh phí trong vòng nhiều năm** cho các đơn vị nghiên cứu trong khuôn khổ kế hoạch hành động ?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã khai triển **hệ thống thông tin** và **kiểm soát nội bộ** như thế nào để theo dõi và giám sát ngân sách của đơn vị nghiên cứu ?
- **Làm thế nào để chính sách đầu tư và khấu hao** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đảm bảo khả năng thực hiện các dự án nghiên cứu của đơn vị nghiên cứu ?

- Làm thế nào để cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xây dựng một hệ thống thông tin và kiểm soát nội bộ phục vụ công tác **lập chương trình ngân sách hàng năm và trong vòng nhiều năm?**

### Kế hoạch hành động và đối thoại quản lý



Xem chú giải thuật ngữ

**C.1.3** Kế hoạch hành động phụ thuộc như thế nào vào việc **đối thoại quản lý** với các tác nhân của các dự án nghiên cứu ?

Ví dụ :

- Làm thế nào để **đối thoại quản lý** tập trung chủ yếu vào hiệu năng?
- Làm thế nào để **việc phân bổ ngân sách** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu được tiến hành dựa trên quy trình **quyết định minh bạch** ?
- Làm thế nào để việc quản lý tài chính dự án nghiên cứu được thông tin **một cách rõ ràng và công khai** ?

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

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

## Tiểu hợp phần C.2 : chiến lược tìm kiếm nguồn kinh phí

### Công cụ ngân sách và đa dạng hóa các nguồn kinh phí

**C.2.1** Đơn vị nghiên cứu đã xây dựng **chiến lược đa dạng hóa các nguồn lực** cho các dự án nghiên cứu của mình như thế nào ?

Ví dụ :

- Đơn vị nghiên cứu đã phát triển **quy trình tìm kiếm nguồn kinh phí** từ các đối tác bên ngoài như thế nào ?
- Cơ sở đào tạo nghiên cứu đã phát triển **các quy trình đặc thù** để quản lý nguồn vốn tiếp nhận được như thế nào ?
- Cơ sở đào tạo nghiên cứu đã khai triển **hệ thống thông tin tài chính** như thế nào nhằm phát huy giá trị của việc huy động các nguồn tài chính bởi các đơn vị nghiên cứu ?

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

## Tìm kiếm nguồn tài trợ phục vụ cho kế hoạch hành động

**C.2.2** Chiến lược tìm kiếm nguồn tài trợ được **điều hành** như thế nào ở cấp cơ sở và ở cấp đơn vị nghiên cứu ?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và/hoặc đơn vị nghiên cứu có lập ra một **nhóm phụ trách** việc tìm kiếm nguồn tài trợ không ?
- Chiến lược tìm kiếm nguồn tài trợ được **minh bạch hóa** như thế nào đối với tất cả các tác nhân liên quan đến các dự án nghiên cứu ?
- Chiến lược tìm kiếm nguồn tài trợ này nhận được **sự đồng thuận** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và các đơn vị nghiên cứu như thế nào ?

## Đa dạng hóa các nguồn lực tài chính

**C.2.3** Chiến lược tìm kiếm nguồn tài trợ có dựa vào việc **khảo sát thấu đáo** về các **nguồn lực khác nhau có thể huy động** hay không ?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã áp dụng **bộ công cụ phân tích** và **theo dõi** các nguồn lực khác nhau có thể huy động như thế nào ?
- Các **đơn vị nghiên cứu** tham gia như thế nào vào bộ công cụ này ?
- Bộ công cụ này phù hợp và mang lại hiệu năng như thế nào trong việc đa dạng hóa các nguồn lực được huy động để tiến hành các dự án của đơn vị nghiên cứu ?

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

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

## Tiểu hợp phần C.3 : Tăng cường các năng lực chuyên môn

### Kế hoạch hành động và nguồn nhân lực

**C.3.1** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã triển khai chiến lược **phát triển nguồn nhân lực** như thế nào nhằm hỗ trợ các đơn vị nghiên cứu và các dự án nghiên cứu ?

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

Ví dụ :

- Làm thế nào để đơn vị nghiên cứu đã tiến hành **đánh giá năng lực và nhu cầu** về nguồn nhân lực ?
- Làm thế nào để công tác quản lý nguồn nhân lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đáp ứng yêu cầu **tăng cường các năng lực chuyên môn hoặc yêu cầu tuyển dụng** ?
- Làm thế nào để cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có khả năng huy động các nguồn lực tài chính cần thiết để đáp ứng các nhu cầu ấy ?

## Tăng cường các năng lực chuyên môn và tuyển dụng

**C.3.2** Làm thế nào để xác định rõ ràng các phương thức **tăng cường năng lực chuyên môn** và **tuyển dụng** trong kế hoạch hành động của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?

Ví dụ :

- Các giải pháp **tăng cường năng lực chuyên môn** và/hoặc **tuyển dụng** đã được dự kiến như thế nào trong kế hoạch hành động của trường đại học/viện nghiên cứu ?
- Trường đại học/viện nghiên cứu đã xây dựng và triển khai **chính sách đào tạo liên tục** như thế nào nhằm tăng cường các năng lực chuyên môn của cán bộ cũng như đáp ứng các nhu cầu của các đơn vị nghiên cứu ?
- Trường đại học/viện nghiên cứu đã xây dựng và triển khai một **chính sách tuyển dụng** như thế nào (theo độ tuổi, trình độ nghiệp vụ, quy chế...) để tăng cường các năng lực chuyên môn của các đơn vị nghiên cứu ?



Xem chú giải  
thuật ngữ

## Đối thoại xã hội để cùng nhau xây dựng cho chiến lược chung

**C.3.3** Đối thoại xã hội đóng góp như thế nào vào việc xác định các **mục tiêu hướng tới và có thể đo lường được** liên quan đến nguồn nhân lực ?

Ví dụ :

- **Làm thế nào để đối thoại xã hội** trở thành một **công cụ điều hành phát triển nguồn nhân lực** ở cấp cơ sở ?
- Làm thế nào để đối thoại xã hội **lôi kéo** được sự tham gia của toàn bộ nhân sự của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- Làm thế nào để đối thoại xã hội trở thành cơ hội **chia sẻ thông tin đáng tin cậy và cập nhật nhất** về quản lý nhân sự ?



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

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

## Các chỉ số đánh giá

### Chỉ số định lượng

#### Chỉ số liên quan đến các nguồn lực vật chất và tài chính

- Số m<sup>2</sup> tính trên mỗi nghiên cứu viên phân bổ cho đơn vị nghiên cứu
- Tổng số m<sup>2</sup> phân bổ cho đơn vị nghiên cứu
- Số trang thiết bị dùng chung được phân bổ cho đơn vị nghiên cứu
- Tổng số trang thiết bị của cơ sở đào tạo và nghiên cứu
- Số nguồn thông tin khoa học và kỹ thuật mà cơ sở đào tạo /viện nghiên cứu cung cấp cho đơn vị nghiên cứu
- Tổng số nguồn thông tin khoa học và kỹ thuật của cơ sở đào tạo / viện nghiên cứu
- Ngân sách của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phân bổ cho đơn vị nghiên cứu
- Tổng ngân sách của đơn vị nghiên cứu
- Các nguồn thu từ hoạt động cung ứng dịch vụ
- Tổng ngân sách của đơn vị nghiên cứu
- Ngân sách hoạt động (ngoài quỹ

### Chỉ số định tính

#### Chỉ số liên quan đến các nguồn lực vật chất và tài chính

- Số lượng m<sup>2</sup> tính trên mỗi nghiên cứu viên phân bổ cho đơn vị nghiên cứu / Tổng số m<sup>2</sup> phân bổ cho đơn vị nghiên cứu
- Số trang thiết bị dùng chung được phân bổ cho đơn vị nghiên cứu / Tổng số trang thiết bị của cơ sở đào tạo / viện nghiên cứu
- Số nguồn thông tin khoa học và kỹ thuật mà cơ sở đào tạo / viện nghiên cứu cung cấp cho đơn vị nghiên cứu/Tổng số nguồn thông tin khoa học và kỹ thuật của cơ sở đào tạo / viện nghiên cứu
- Ngân sách của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phân bổ cho đơn vị nghiên cứu/Tổng ngân sách của đơn vị nghiên cứu
- Các nguồn thu từ hoạt động cung ứng dịch vụ / Tổng ngân sách của đơn vị nghiên cứu
- Ngân sách hoạt động (ngoài quỹ

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

- |   |   |
|---|---|
| lương)  | lương) / Ngân sách trang thiết bị của đơn vị nghiên cứu   |
| 12. Ngân sách trang thiết bị của đơn vị nghiên cứu  |   |
| 13. Số tiền mà đơn vị nghiên cứu phân bổ cho việc tiếp cận thông tin khoa học và kỹ thuật | 7. Số tiền mà đơn vị nghiên cứu phân bổ cho việc tiếp cận thông tin khoa học và kỹ thuật / Ngân sách hoạt động của đơn vị |
| 14. Ngân sách hoạt động của đơn vị  |   |
| 15. Số tiền tài trợ từ bên ngoài (trong nước)   | 8. Số tiền tài trợ từ bên ngoài (trong nước) / Tổng ngân sách của đơn vị  |
| 16. Tổng ngân sách của đơn vị   |   |
| 17. Số tiền tài trợ từ bên ngoài (quốc tế)  | 9. Số tiền tài trợ từ bên ngoài (quốc tế) / Tổng ngân sách của đơn vị   |
| 18. Tổng ngân sách của đơn vị   |   |

### Chỉ số liên quan đến cơ cấu

19. Số khóa đào tạo hữu ích cho việc triển khai các dự án nghiên cứu mà đơn vị đề xuất hàng năm cho nhân viên của mình
20. Tổng số khóa đào tạo mà đơn vị đề xuất hàng năm cho nhân viên của mình

### Chỉ số liên quan đến cơ cấu

10. Số khóa đào tạo hữu ích cho việc triển khai các dự án nghiên cứu mà đơn vị đề xuất hàng năm cho nhân viên của mình / Tổng số khóa đào tạo mà đơn vị đề xuất hàng năm cho nhân viên của mình

### Chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

21. Số người được trả lương từ dự án
22. Tổng số người của đơn vị nghiên cứu
23. Số người của đơn vị có tham gia vào việc tìm kiếm nguồn tài trợ
24. Tổng số người của đơn vị nghiên cứu
25. Số nhân viên hỗ trợ hành chính và kỹ thuật phân bổ cho đơn vị nghiên cứu
26. Tổng số người của đơn vị nghiên cứu
27. Số người đã tham gia một khóa đào tạo liên quan đến triển khai các dự án nghiên cứu
28. Số người của đơn vị đăng ký vào một khóa đào tạo liên quan đến triển khai

### Chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

11. Số người được trả lương từ dự án/Tổng số người của đơn vị nghiên cứu
12. Số người của đơn vị có tham gia vào việc tìm kiếm nguồn tài trợ / Tổng số người của đơn vị nghiên cứu
13. Số nhân viên hỗ trợ hành chính và kỹ thuật phân bổ cho đơn vị nghiên cứu / Tổng số người của đơn vị nghiên cứu
14. Số người đã tham gia một khóa đào tạo liên quan đến triển khai các dự án nghiên cứu/ Số người của đơn vị đăng ký vào một khóa đào tạo liên

các dự án nghiên cứu

quan đến triển khai các dự án nghiên cứu

29. Số người được tuyển dụng

30. Số người của đơn vị đã được đào tạo để thực hiện các dự án

15. Số người được tuyển dụng / Số người của đơn vị đã được đào tạo để thực hiện các dự án

### Chỉ số liên quan đến các nguồn lực khác ngoài nguồn nhân lực

31. Số đối tác bên ngoài tham gia vào việc tài trợ cho các dự án của đơn vị nghiên cứu

32. Số đối tác của các dự án của đơn vị nghiên cứu

### Chỉ số liên quan đến các nguồn lực khác ngoài nguồn nhân lực

16. Số đối tác bên ngoài tham gia vào việc tài trợ cho các dự án của đơn vị nghiên cứu / Số đối tác của các dự án của đơn vị nghiên cứu

## Hợp phần D : Lập dự án và các giai đoạn của một vòng đời dự án nghiên cứu

Trong kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, phương pháp tiếp cận theo dự án đòi hỏi việc xây dựng các dự án trong một thời hạn nhất định, và phân chia thành các bước cụ thể theo chu trình dưới đây :

- giai đoạn chuẩn bị dự án
- khởi động và thực hiện dự án
- kết thúc dự án.



Xem chú giải thuật ngữ

Giai đoạn chuẩn bị bắt đầu từ lúc soạn thảo tiền dự án, ở giai đoạn này cần phải xác định rõ ràng cách đặt vấn đề, mục tiêu, hoạt động và các sản phẩm có thể bàn giao, kết quả dự kiến và các chỉ số đánh giá, cũng như tất cả các nguồn lực cần thiết để thực hiện dự án. Ở giai đoạn này, cũng cần dự tính đến toàn bộ các rủi ro có thể xảy ra.

Ở giai đoạn khởi động và thực hiện dự án, đòi hỏi phải có công cụ theo dõi/giám sát và hỗ trợ dự án nhằm đảm bảo rằng công việc được thực hiện sẽ đi theo đúng các mục tiêu hướng tới và sẽ đạt được các kết quả mong đợi.

Giai đoạn kết thúc dự án phải làm sao khai thác được giá trị của toàn bộ các kết quả đã đạt được, so sánh những kết quả này với các mục tiêu đã được đặt ra. Đây là giai đoạn tích lũy tri thức cũng như thực tiễn từ đó mở ra nhiều triển vọng nghiên cứu thông qua những dự án mới.

### Phạm vi của hợp phần, xác định bằng các từ khóa

Chu trình hỗ trợ, các mục tiêu hướng tới, các kết quả mong đợi và đo lường được, tính đổi mới, các chỉ số, sự điều hành, giai đoạn chuẩn bị dự án, phương pháp luận khoa học, tính khả thi, những rủi ro về mặt khoa học, những sản phẩm bàn giao, tối ưu hóa các nguồn lực, những khả năng mở rộng của kết quả nghiên cứu trên bình diện khoa học, văn hóa và kỹ thuật

## Tài liệu tham chiếu

- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (mảng nghiên cứu: các mục tiêu, các dự án, các phương tiện...).
- Những tài liệu chuẩn bị cần ghi nhớ để xác định các dự án.
- Văn bản trình bày về phương pháp luận khoa học dành cho các chủ nhiệm dự án
- Văn bản trình bày về các rủi ro về mặt khoa học
- Tài liệu về cách sử dụng các nguồn lực và việc tối ưu hóa các nguồn lực đó
- Tài liệu về những khả năng mở rộng của các dự án nghiên cứu đã được thực hiện, xét trên bình diện khoa học, văn hóa và kỹ thuật

## Nội dung hợp phần

### Tiểu hợp phần D.1 : giai đoạn chuẩn bị dự án nghiên cứu

#### Tính thực tiễn

**D.1.1.** Làm sao để các **mục tiêu** của dự án đề ra phù hợp với các kết quả mà môi trường khoa học và môi trường kinh tế – xã hội mong đợi ?

Ví dụ :

- *Nhóm nghiên cứu thực hiện dự án xác định rõ ràng các **mục tiêu và các kết quả cần đạt được** như thế nào ?*
- *Làm thế nào để những mục tiêu và kết quả ấy đáp ứng các **nhu cầu** của môi trường khoa học và môi trường kinh tế-xã hội ?*
- *Làm thế nào để những mục tiêu và kết quả ấy thể hiện **sự đổi mới** ?*

#### Tính thống nhất

**D.1.2.** Làm thế nào để dự án có sự **thống nhất** với các mục tiêu đề ra cũng các kết quả cần đạt được ?

Ví dụ :

- *Làm thế nào để công tác **tổ chức** và **cơ cấu** dự án nghiên cứu **thống nhất** với mục tiêu đề ra từ đầu ?*
- *Làm thế nào để **phương pháp luận khoa học** được đề xuất có **nhất quán** để đạt được các kết quả đề ra ?*
- *Làm thế nào để **đạt được kết quả** trong thời hạn đã định ?*

#### Tính khả thi

**D.1.3.** Tính **khả thi** của dự án đã thực sự được quan tâm đến như thế nào ?

Ví dụ :

- Nhóm nghiên cứu đã xác định rõ các **rủi ro** cũng như **các phương án và cơ hội** như thế nào ?
- Làm thế nào để nhóm nghiên cứu có thể huy động các **nguồn lực** cần thiết để thực hiện dự án như thế nào ?
- Làm thế nào để nhóm nghiên cứu có thể tập hợp các **năng lực chuyên môn** cần thiết để thực hiện dự án ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>11</sup> : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
D.1.1		
D.1.2		
D.1.3		

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

## Tiểu hợp phần D.2 : khởi động và thực hiện dự án

### Thực tiễn các hoạt động

**D.2.1** Các hoạt động đã được lập kế hoạch **được tiến hành trong thực tế** như thế nào ?

Ví dụ :

- Làm thế nào để dự án được **khởi động** đúng **thời hạn** và trong **điều kiện** dự kiến ?
- Các hoạt động được dự tính đã được **tuân thủ** như thế nào ?
- Làm thế nào để các **hoạt động dự kiến** mang lại **kết quả cụ thể** (xem phần **Giải thích thuật ngữ**) dự kiến ?

### Hiệu quả so với các kết quả dự kiến

**D.2.2** Làm thế nào để Các **hoạt động đã được thực hiện** cho phép đạt được **kết quả như đã dự kiến** ?

Ví dụ :


- **Phương pháp luận** sử dụng có tính thực tiễn hay không ?
- **Kết quả đạt được** có đúng với kết quả dự kiến như thế nào ?
- Làm thế nào để việc **phân tích kết quả đạt được** và **chênh lệch so với dự kiến** cho phép đưa ra những **giải pháp** thay thế không ?

### Hiệu quả sử dụng các nguồn lực đã huy động

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

### D.2.3. Các nguồn lực, tài chính, cơ sở vật chất, hạ tầng được sử dụng như thế nào?

Ví dụ :

- Làm thế nào để đạt được kết quả tương tự với **nguồn lực, tài chính, cơ sở vật chất, hạ tầng ít hơn ?**
- Làm thế nào để đạt được kết quả tốt hơn nếu bổ sung thêm **nguồn lực, tài chính, cơ sở vật chất, hạ tầng ?**
- Làm thế nào để vượt  mục tiêu đề ra nếu **tối ưu hóa các nguồn lực, tài chính, cơ sở vật chất, hạ tầng ?**



Xem chú giải thuật ngữ

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>12</sup> : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
D.2.1		
D.2.2		
D.2.3		

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

## Hợp phần D.3 : kết thúc dự án và triển vọng

### Tác động

#### D.3.1. Dự án đã đạt được các kết quả mong đợi như thế nào ?

Ví dụ :

- Kết quả của dự án có đáp ứng được **nhu cầu đã được xác định** trong giai đoạn chuẩn bị hay không?
- Kết quả của dự án đã góp phần vào việc **tăng cường các năng lực chuyên môn và khả năng** của đơn vị nghiên cứu như thế nào ?
- Kết quả của dự án đã đóng góp như thế nào vào **chiến lược của đơn vị nghiên cứu** thông qua kết quả tích lũy kinh nghiệm ?

### Tính lâu dài

#### D.3.2. Các kết quả nghiên cứu đã được môi trường khoa học và môi trường kinh tế-xã hội **tiếp nhận** và **làm chủ** như thế nào ?

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

Ví dụ :

- Việc nâng cao giá trị các kết quả của dự án góp phần như thế nào vào việc **tiếp nhận và lãnh hội** các kết quả này bởi **cộng đồng khoa học** ?
- Việc khai thác giá trị các kết quả của dự án góp phần như thế nào vào việc **tiếp nhận và lãnh hội** các kết quả này bởi **môi trường kinh tế-xã hội** ?
- Việc tiếp nhận các kết quả của dự án dẫn đến những **khả năng kéo dài dự án trên phương diện khoa học, văn hóa, kỹ thuật** như thế nào?

### Kéo dài dự án hay xây dựng dự án mới

**D.3.3.** Làm thế nào để dự án hoàn tất có thể **kéo dài hoặc mở ra** dự án mới?

Ví dụ :

- Nhóm nghiên cứu đã lên chương trình cho **một dự án mới** như thế nào ?
- Làm thế nào để kết quả của dự án cho phép tiếp nhận thêm những nguồn kinh phí bổ sung để **kéo dài** dự án ?
- Kết quả của dự án có cho phép **chuyển giao kinh nghiệm** vào những dự án nghiên cứu khác ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>13</sup> : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
D.3.1		
D.3.2		
D.3.3		

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

### Các chỉ số đánh giá

Chỉ số định lượng	Chỉ số định tính
<b>Chỉ số liên quan đến cấu trúc</b>	<b>Chỉ số liên quan đến cấu trúc</b>
1. Số nhà tài trợ cho dự án (công lập và tư nhân)	1. Số nhà tài trợ cho dự án (công lập và tư nhân) / Số đối tác của dự án
2. Số đối tác của dự án	
3. Số cuộc họp toàn bộ các tác nhân của dự án trong giai đoạn chuẩn bị dự án	2. Số cuộc họp toàn bộ các tác nhân của dự án trong giai đoạn chuẩn bị dự án / Tổng số cuộc họp đã được
4. Tổng số cuộc họp đã được tiến hành	

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

trong giai đoạn chuẩn bị dự án

tiến hành trong giai đoạn chuẩn bị dự án

5. Số cuộc họp toàn bộ các tác nhân của dự án trong giai đoạn thực hiện dự án
6. Tổng số cuộc họp đã được tiến hành trong giai đoạn thực hiện dự án
7. Số cuộc họp toàn bộ các tác nhân của dự án trong giai đoạn kết thúc dự án
8. Tổng số cuộc họp đã được tiến hành trong giai đoạn kết thúc dự án

3. Số cuộc họp toàn bộ các tác nhân của dự án trong giai đoạn thực hiện dự án / Tổng số cuộc họp đã được tiến hành trong giai đoạn thực hiện dự án
4. Số cuộc họp toàn bộ các tác nhân của dự án trong giai đoạn kết thúc dự án / Tổng số cuộc họp đã được tiến hành trong giai đoạn kết thúc dự án

**Chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực bên ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu**

**Chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực bên ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu**

9. số đối tác có tham gia vào việc xây dựng dự án
10. tổng số đối tác của dự án
11. số đối tác có tham gia vào việc thực hiện dự án
12. số đối tác đã tham gia vào giai đoạn xây dựng dự án
13. số đối tác đã thực tế tham gia vào việc thực hiện dự án
14. tổng số đối tác theo dự kiến
15. số đối tác sẵn sàng tham gia dự án mở rộng hoặc các dự án mới
16. tổng số đối tác theo dự kiến

5. số đối tác có tham gia vào việc xây dựng dự án / tổng số đối tác của dự án
6. số đối tác có tham gia vào việc thực hiện dự án / số đối tác đã tham gia vào giai đoạn xây dựng dự án
7. số đối tác đã thực tế tham gia vào việc thực hiện dự án / tổng số đối tác theo dự kiến
8. số đối tác sẵn sàng tham gia dự án mở rộng hoặc các dự án mới / tổng số đối tác theo dự kiến

**Chỉ số liên quan đến các nguồn lực vật chất và tài chính**

**Chỉ số liên quan đến các nguồn lực vật chất và tài chính**

17. Ngân sách được cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phân bổ
18. ngân sách của dự án
19. khoản trích của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
20. ngân sách của dự án

9. ngân sách được cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phân bổ / ngân sách của dự án
10. khoản trích của viện cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / ngân sách của dự án



- |  |  |
|--|--|
| 21. khoản trích của đơn vị nghiên cứu                          | 11. khoản trích của đơn vị nghiên cứu / ngân sách dự án  |
| 22. ngân sách của dự án  |  |
| 23. ngân sách của dự án đã được chi vào giữa kỳ                | 12. ngân sách của dự án đã được chi vào giữa kỳ / ngân sách đã định  |
| 24. ngân sách đã định  |  |
| 25. số tháng chậm trễ thời điểm khởi động dự án                | 13. số tháng chậm trễ thời điểm khởi động dự án / số tháng chậm trễ đã được dự tính cho bước khởi động dự án |
| 26. số tháng chậm trễ đã được dự tính cho bước khởi động dự án |  |
| 27. số ngân sách của dự án chưa được chi lúc kết thúc dự án    | 14. số ngân sách của dự án chưa được chi lúc kết thúc dự án / tổng ngân sách của dự án                       |
| 28. tổng ngân sách của dự án                                   |  |
| 29. số tháng trễ hạn lúc kết thúc dự án                        | 15. số tháng trễ hạn lúc kết thúc dự án / số tháng đã được dự tính cho bước kết thúc dự án                   |
| 30. số tháng trễ hạn đã được dự tính cho bước kết thúc dự án   |  |

**chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực của cơ sở đào tạo / viện nghiên cứu**

**chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu**

- |   |  |
|---|--|
| 31. số người tham gia thực hiện dự án                 | 16. số người tham gia thực hiện dự án / số người đã tham gia vào giai đoạn xây dựng dự án              |
| 32. số người đã tham gia vào giai đoạn xây dựng dự án |  |
| 33. số người tham gia vào giai đoạn kết thúc dự án    | 17. số người tham gia vào giai đoạn kết thúc dự án / số người đã tham gia vào giai đoạn xây dựng dự án |
| 34. số người đã tham gia vào giai đoạn xây dựng dự án |  |


**chỉ số liên quan đến hoạt động của dự án**

**chỉ số liên quan đến hoạt động của dự án**

- |   |  |
|---|--|
| 35. số rủi ro đã được xác định và đã xảy ra khi thực hiện dự án       | 18. số rủi ro đã được xác định và đã xảy ra khi thực hiện dự án / số rủi ro đã được xác định trong quá trình thực hiện dự án       |
| 36. số rủi ro đã được xác định trong quá trình thực hiện dự án        |  |
| 37. số rủi ro không xác định được nhưng đã xảy ra khi thực hiện dự án | 19. số rủi ro không xác định được nhưng đã xảy ra khi thực hiện dự án / số rủi ro đã được xác định trong quá trình thực hiện dự án |
| 38. số rủi ro đã được xác định trong quá trình thực hiện dự án        |  |
| 39. số rủi ro đã được khắc phục khi thực hiện dự án                   | 20. số rủi ro đã được khắc phục khi thực hiện dự án / số rủi ro đã được nhận   |

40. số rủi ro đã được xác định trong quá trình thực hiện dự án	diện cho việc thực hiện dự án
41. số hoạt động mà dự án đã thực hiện vào giữa kỳ	21. số hoạt động mà dự án đã thực hiện vào giữa kỳ / số hoạt động đã ghi trong kế hoạch
42. số hoạt động đã ghi trong kế hoạch	
43. số hoạt động mà dự án đã thực hiện vào thời điểm kết thúc dự án	22. số hoạt động mà dự án đã thực hiện vào thời điểm kết thúc dự án / số hoạt động đã ghi trong kế hoạch
44. số hoạt động đã ghi trong kế hoạch	
45. số mục tiêu mà dự án đã đạt được	23. số mục tiêu mà dự án đã đạt được / số mục tiêu đã định trong kế hoạch
46. số mục tiêu đã định trong kế hoạch	

## Hợp phần E : điều hành dự án nghiên cứu

Một dự án nghiên cứu đòi hỏi phải có sự điều hành  không những ở cấp độ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, đơn vị nghiên cứu mà còn ở cấp độ nhóm nghiên cứu – bởi giữa các cấp độ này luôn có sự ràng buộc chặt chẽ : ràng buộc về chức năng, nghiệp vụ, tổ chức, nguồn lực, thời hạn và chi phí.

**Xem chú giải  
thuật ngữ**

Dự án phải lập ra một ban điều hành, đứng đầu là chủ nhiệm dự án. Thành viên ban điều hành dự án phải phối hợp chặt chẽ với các bộ phận và đơn vị khác nhau của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và các đối tác bên ngoài. Chủ nhiệm dự án phải dựa vào sự tham gia thực tế của tất cả các thành viên của ban điều hành. Việc xác định và triển khai công việc điều hành phải bám sát những giai đoạn khác nhau của vòng đời của một dự án :

- Giai đoạn chuẩn bị dự án
- Khởi động và thực hiện dự án
- Kết thúc dự án.

## Phạm vi của hợp phần, xác định bằng các từ khóa

Ban điều hành, vòng đời hỗ trợ, phương pháp tiếp cận theo dự án, bộ công cụ đánh giá các dự án, quá trình đánh giá, chính sách nghiên cứu khoa học trung hạn và dài hạn, phân tích dự báo các nguồn lực, chính sách mở, ban điều hành, thảo luận, giám sát quá trình thực hiện, kết thúc dự án, chất lượng các sản phẩm bàn giao, hiệu suất của dự án, khai thác giá trị của kiến thức chuyên môn, mở rộng hoặc kéo dài dự án nghiên cứu

## Tài liệu tham chiếu

- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu (các mục tiêu cụ thể, nhiệm vụ, các dự án, hoạt động...)

- Thông tin về chính sách nghiên cứu khoa học và đào tạo của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
- Văn bản trình bày về phương pháp tiếp cận chất lượng áp dụng cho các dự án nghiên cứu và các mục tiêu của phương pháp này
- Văn bản trình bày về hoạt động theo dõi chiến lược và việc điều hành hoạt động này
- Thành phần ban điều hành
- Biên bản các cuộc họp của các ban điều hành
- Các bản báo cáo tổng kết về việc thực hiện các dự án nghiên cứu

## Nội dung hợp phần

### Tiểu hợp phần E.1: Đặc điểm và cách thức tổ chức điều hành trong giai đoạn chuẩn bị dự án

#### Đặc điểm công tác điều hành trong giai đoạn chuẩn bị dự án

**E.1.1. Mục tiêu** của công tác **điều hành** đã được xác định như thế nào ?

Ví dụ :

- Các **nhiệm vụ** của ban điều hành được **xác định** rõ ràng như thế nào, nhất là trong mối liên quan đến các đối tác và các cấp đơn vị khác nhau của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu ?
- Ban điều hành bảo đảm sự **phối hợp** giữa các hoạt động, kiểm tra việc **huy động** các nguồn cho dự án như thế nào ?
- Ban điều hành có thể **can thiệp**, hoặc **định hướng lại** dự án như thế nào trong trường hợp các mục tiêu không được tuân thủ ?

#### Tổ chức công tác điều hành trong giai đoạn chuẩn bị dự án

**E.1.2. Phương thức triển khai công tác điều hành** được xác định như thế nào để phù hợp các mục tiêu cần đạt được như thế nào ?

Ví dụ :

- **Thành phần ban điều hành** đảm bảo việc **tuân thủ các mục tiêu** đã đề ra và tính **đại diện** của các đối tác khác nhau hay chưa ?
- Việc **phân công** nhiệm vụ khác nhau cho các thành viên trong ban điều hành được tiến hành như thế nào ?
- **Lịch trình làm việc** của ban điều hành được xác định như thế nào ?

#### Điều hành và đánh giá trong giai đoạn chuẩn bị dự án

**E.1.3. Công tác điều hành** cho phép đánh giá các **hoạt động đã được thực hiện** trong giai đoạn chuẩn bị dự án như thế nào ?

Ví dụ :

- **Ban điều hành** trong giai đoạn chuẩn bị dự án đã hoàn thành **nhiệm vụ** của mình dựa trên tinh thần đồng thuận với các đối tác khác nhau như thế nào ?
- **Dự án** được **đánh giá** như thế nào trong giai đoạn chuẩn bị ?
- Làm cách nào để việc **đánh giá** có thể giúp cải thiện chất lượng soạn thảo dự án ?

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

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

## Hợp phần E.2 : công tác điều hành giai đoạn khởi động và thực hiện dự án

### Điều hành giai đoạn khởi động dự án

**E.2.1.** Công tác **điều hành** đã tạo điều kiện thuận lợi nhất trong giai đoạn khởi động dự án như thế nào ?

Ví dụ :

- Ban điều hành đã kiểm tra như thế nào để biết **nhóm nghiên cứu** có thực sự **linh hoạt** dự án ?
- Ban điều hành đã kiểm tra như thế nào để biết các **nguồn cần thiết** cho dự án đã được **huy động** đầy đủ ?
- Ban điều hành đã góp phần như thế nào vào việc **giải quyết những khó khăn xuất hiện** trong giai đoạn khởi động dự án ?

### Điều hành và giám sát dự án trong giai đoạn thực hiện dự án

**E.2.2.** Ban điều hành đã đảm bảo việc **theo dõi/giám sát tiến trình thực hiện** dự án như thế nào ?

Ví dụ :

- Ban điều hành đã **tuân thủ lịch trình làm việc** dự tính ban đầu như thế nào ?
- Ban điều hành **được thông tin** đầy đủ như thế nào về **tiến độ** thực hiện dự án với mục đích tăng cường trao đổi qua lại giữa các tác nhân tham gia dự án ?

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

- Ban điều hành đã góp phần **giải quyết những khó khăn xuất hiện** trong giai đoạn thực hiện dự án như thế nào ?

## Điều hành và đánh giá giai đoạn khởi động và thực hiện dự án

**E.2.3** Ban điều hành đã tiến hành việc **đánh giá thường xuyên ở mức độ nào ?**

Ví dụ :

- Ban điều hành đã hoàn thành các **nhiệm vụ** của mình trên tinh thần đồng thuận với các đối tác như thế nào ?
- dự án đã được **đánh giá thường xuyên** như thế nào ?
- Việc đánh giá đã giúp ban điều hành như thế nào trong việc **cải thiện tiến trình thực hiện dự án** và/hoặc **đưa ra những hướng nghiên cứu đáng quan tâm khác ?**

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>15</sup> : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
E.2.1		
E.2.2		
E.2.3		

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

## Tiểu hợp phần E.3: công tác điều hành giai đoạn kết thúc dự án và triển vọng

### Điều hành giai đoạn kết thúc dự án

**E.3.1** Ban điều hành dự án đã **đảm bảo giai đoạn kết thúc** của dự án như thế nào ?

Ví dụ :

- Làm thế nào để Ban điều hành dự án biết được các **hoạt động trong khuôn khổ dự án** đã được **tiến hành thực tế** hay không ?
- Làm thế nào để Ban điều hành dự án đánh giá được **mức độ phù hợp** và **chất lượng kết quả đạt được ?**
- Làm thế nào để Ban điều hành dự án kiểm tra được liệu các giai đoạn liên quan đến **kết thúc dự án** đã được **tiến hành** hay chưa.

### Điều hành và đánh giá

**E.3.2** Ban điều hành đã tiến hành việc **đánh giá cuối cùng** đối với dự án như thế nào ?

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

Ví dụ :

- Ban điều hành đã kiểm tra như thế nào để biết **kết quả** có đáp ứng các **mục tiêu** của dự án hay không ?
- Ban điều hành đã đánh giá như thế nào **tính chất phù hợp** và **chất lượng** kết quả thực tế ?
- Ban điều hành đã kiểm tra **tính hiệu suất** của dự án nghiên cứu như thế nào ?

## Khuyến nghị và triển vọng

**E.3.3** Ban điều hành đã đưa ra các **khuyến nghị** và mở ra các **triển vọng** như thế nào ?

Ví dụ :

- Làm thế nào ban điều hành đã đề xuất như thế nào **kéo dài dự án nghiên cứu** thông qua việc đi sâu vào những **khía cạnh mang tính chất đổi mới** ?
- Ban điều hành đã đề xuất như thế nào về **khả năng mở rộng lĩnh vực nghiên cứu** và do đó mở rộng quan hệ đối tác ?
- Ban điều hành đã gợi ý như thế nào việc **khai thác giá trị** của những **kiến thức chuyên môn vừa đạt được** bằng cách **khởi động những dự án nghiên cứu mới** ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>16</sup> : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
E.2.1		
E.2.2		
E.2.3		

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

## Các chỉ số đánh giá

### Chỉ số định lượng

#### Chỉ số liên quan đến cấu trúc

1. Số báo cáo cuộc họp được ban điều hành soạn thảo và công bố trong giai đoạn chuẩn bị dự án
2. Số cuộc họp của ban điều hành diễn ra trong giai đoạn chuẩn bị dự án

### Chỉ số định tính

#### Chỉ số liên quan đến cấu trúc

1. Số biên bản cuộc họp được ban điều hành soạn thảo và thông báo trong giai đoạn chuẩn bị dự án / Số cuộc họp của ban điều hành diễn ra trong giai đoạn chuẩn bị dự án

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

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>3. Số cuộc họp của ban điều hành kết thúc bằng việc đưa ra những khuyến cáo trong giai đoạn chuẩn bị dự án</li> <li>4. Số cuộc họp của ban điều hành diễn ra trong giai đoạn chuẩn bị dự án</li> <li>5. Số biên bản cuộc họp được ban điều hành soạn thảo và thông báo trong giai đoạn thực hiện dự án</li> <li>6. Số cuộc họp của ban điều hành diễn ra trong giai đoạn thực hiện dự án</li> <li>7. Số cuộc họp của ban điều hành có đưa ra những khuyến cáo trong giai đoạn thực hiện dự án</li> <li>8. Số cuộc họp của ban điều hành diễn ra trong giai đoạn thực hiện dự án</li> <li>9. Số biên bản cuộc họp được ban điều hành soạn thảo và thông báo trong giai đoạn kết thúc dự án</li> <li>10. Số cuộc họp của ban điều hành diễn ra trong giai đoạn kết thúc dự án</li> <li>11. Số cuộc họp của ban điều hành có đưa ra các kết luận và các triển vọng trong giai đoạn kết thúc dự án</li> <li>12. Số cuộc họp của ban điều hành diễn ra trong giai đoạn kết thúc dự án</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>2. Số cuộc họp của ban điều hành có đưa ra những khuyến cáo trong giai đoạn chuẩn bị dự án / Số cuộc họp của ban điều hành diễn ra trong giai đoạn chuẩn bị dự án</li> <li>3. Số biên bản cuộc họp được ban điều hành soạn thảo và thông báo trong giai đoạn thực hiện dự án / Số cuộc họp của ban điều hành diễn ra trong giai đoạn thực hiện dự án</li> <li>4. Số cuộc họp của ban điều hành có đưa ra những khuyến cáo trong giai đoạn thực hiện dự án / Số cuộc họp của ban điều hành diễn ra trong giai đoạn thực hiện dự án</li> <li>5. Số biên bản cuộc họp được ban điều hành soạn thảo và thông báo trong giai đoạn kết thúc dự án / Số cuộc họp của ban điều hành diễn ra trong giai đoạn kết thúc dự án</li> <li>6. Số cuộc họp của ban điều hành có đưa ra các kết luận và các triển vọng trong giai đoạn kết thúc dự án / Số cuộc họp của ban điều hành diễn ra trong giai đoạn kết thúc dự án</li> </ul> |
|--|---|

**chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu**

- 13. Số người thuộc về cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu
- 14. Số thành viên ban điều hành
- 15. Số người có mặt tại các cuộc họp ban điều hành trong giai đoạn chuẩn bị dự án
- 16. Số thành viên ban điều hành trong giai đoạn chuẩn bị dự án
- 17. Số người có mặt tại các cuộc họp ban điều hành trong giai đoạn thực hiện dự án

**chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu**

- 7. Số người thuộc về cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu / Số thành viên ban điều hành
- 8. Số người có mặt tại các cuộc họp ban điều hành trong giai đoạn chuẩn bị dự án / Số thành viên ban điều hành trong giai đoạn chuẩn bị dự án
- 9. Số người có mặt tại các cuộc họp ban điều hành trong giai đoạn thực hiện dự án / Số thành viên ban điều hành

18. Số thành viên ban điều hành trong giai đoạn thực hiện dự án


trong giai đoạn thực hiện dự án

19. Số người có mặt tại các cuộc họp ban điều hành trong giai đoạn kết thúc dự án

10. Số người có mặt tại các cuộc họp ban điều hành trong giai đoạn kết thúc dự án / Số thành viên ban điều hành trong giai đoạn kết thúc dự án

20. Số thành viên ban điều hành trong giai đoạn kết thúc dự án

## Hợp phần F : khai thác giá trị kết quả nghiên cứu

Nâng cao giá trị  kết quả nghiên cứu rất cần thiết và phải làm ngay từ khi lập dự án. Việc khai thác giá trị này phải nằm trong chính sách của đơn vị nghiên cứu và cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.



**Xem chú giải  
thuật ngữ**

Do những thách thức và những khó khăn của công việc này, cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cần phải tổ chức đào tạo và hướng dẫn cách thức tiến hành. Tuy nhiên, hoạt động khai thác giá trị là công việc nhóm nghiên cứu phải đảm nhiệm.

Việc khai thác giá trị phải dựa trên những nền tảng tốt nhất : được quốc tế thừa nhận, công cụ hỗ trợ phù hợp với vấn đề nghiên cứu. Việc khai thác này còn phải công nhận sự tham gia của các đối tác, các nhà tài trợ cũng như mức độ tham gia của họ vào dự án nghiên cứu.

Việc khai thác giá trị được thực hiện dựa trên nhiều phương tiện hỗ trợ khác nhau có thể sử dụng phù hợp nhất trong khuôn khổ xuất bản và chuyển tải thông tin khoa học kỹ thuật. Khai thác giá trị cũng có thể được thực hiện thông qua những phương thức khác liên quan tới môi trường kinh tế-xã hội.

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

Khai thác giá trị, các công trình được công bố, sự thừa nhận, chính sách khoa học, quan hệ đối tác, những dự án mới, chính sách ngôn ngữ, hỗ trợ việc soạn thảo văn bản khoa học, đạo đức khoa học, sở hữu trí tuệ, phổ cập khoa học, bằng sáng chế, công bố công trình, lập doanh nghiệp, chuyển giao kết quả, thương mại hóa các kết quả, đổi mới doanh nghiệp truyền bá thông tin khoa học, vườn ươm doanh nghiệp

### Tài liệu tham chiếu

- Kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo nghiên cứu (các mục tiêu cụ thể, sứ mệnh, các dự án, hoạt động...)
- Thông tin về chính sách nghiên cứu khoa học và đào tạo tại đơn vị
- Văn bản trình bày về phương pháp tiếp cận chất lượng đối với các dự án nghiên cứu và về các mục tiêu của phương pháp này
- Văn bản trình bày về hoạt động thu thập thông tin chiến lược và cách điều hành hoạt động này



- Tài liệu về đạo đức khoa học và vấn đề bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ (phát cho nghiên cứu viên)
- Văn bản trình bày về chính sách truyền bá thông tin khoa học
- Danh sách các công trình đã được công bố, dành cho mỗi dự án nghiên cứu
- Văn bản trình bày về chính sách hỗ trợ thành lập những doanh nghiệp cạnh tranh
- Văn bản trình bày về cách đăng ký bằng sáng chế xuất phát từ kết quả của những công trình nghiên cứu được thực hiện tại cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu

## Nội dung hợp phần

### Hợp phần F.1: hỗ trợ nâng cao giá trị kết quả nghiên cứu

#### Chính sách ngôn ngữ và truyền thông khoa học

**F.1.1** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu hỗ trợ **chính sách ngôn ngữ và truyền thông khoa học** như thế nào?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã xây dựng cho mình **chính sách ngôn ngữ** cho hoạt động **đào tạo** cũng như **hoạt động nghiên cứu** như thế nào ?
- Chính sách này quan tâm như thế nào đến các **lĩnh vực chuyên môn** và **ngôn ngữ truyền thông phù hợp** ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu dự kiến tổ chức các **khóa đào tạo theo từng mục tiêu cụ thể** trong lĩnh vực **truyền thông khoa học** như thế nào ?

#### Hỗ trợ nâng cao giá trị kết quả nghiên cứu

**F.1.2** Các **buổi tập huấn** hướng dẫn việc **soạn thảo** và **công bố công trình khoa học** đã được tổ chức như thế nào ?

Ví dụ:

- Các buổi tập huấn hỗ trợ **soạn thảo bài báo khoa học** đã được đề xuất như thế nào ?
- Các buổi tập huấn về **đạo đức khoa học** đã được đề xuất như thế nào ?
- Các buổi tập huấn về **sở hữu trí tuệ** đã được đề xuất như thế nào ?

#### Phương sách hỗ trợ chuyển giao kết quả nghiên cứu khoa học

**F.1.3** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tổ chức các khóa đào tạo đội ngũ nghiên cứu viên về việc **chuyển giao các kết quả nghiên cứu** như thế nào ?

Ví dụ

- Các buổi tập huấn về việc **thành lập doanh nghiệp** đã được đề xuất như thế nào ?

- Các buổi tập huấn về việc **bảo vệ các sáng kiến cải tiến** đã được đề xuất như thế nào ?
- Các buổi tập huấn về việc soạn thảo các **công trình khảo sát về tính khả thi tài chính** đã được đề xuất như thế nào ?

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

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

## Tiểu hợp phần F.2 : truyền thông – công bố nghiên cứu – bằng sáng chế

### Truyền thông

**F.2.1** Việc **truyền thông** các kết quả nghiên cứu **ra bên ngoài** đã được thực hiện như thế nào ?

Ví dụ :

- Việc **truyền thông các kết quả nghiên cứu ra bên ngoài** được đẩy mạnh thông qua các phương tiện khác nhau, đặc biệt là phương tiện kỹ thuật số như thế nào (trang web, mạng xã hội...)?
- Làm thế nào để các **kết quả nghiên cứu** được công bố một cách **phù hợp** với **môi trường kinh tế-xã hội** ?
- Làm thế nào để các **kết quả nghiên cứu** được **phổ cập hóa khoa học** ?

### Công bố kết quả nghiên cứu

**F.2.2** Chiến lược công bố nghiên cứu đã được **xây dựng** như thế nào ?

Ví dụ :

- Các **cách thức công bố** kết quả nghiên cứu khoa học (thông qua hội thảo, tạp chí, sách...) đã được nghiên cứu như thế nào ?
- **Danh tiếng** của các tạp chí, hội thảo, nhà xuất bản có được xem xét khi gửi đăng bài hay không
- Các **kết quả nghiên cứu** được đưa vào các công bố khoa học một cách không chính thức như thế nào ?

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

## Bảng sáng chế

**F.2.3 Khả năng được cấp bằng sáng chế** cho toàn bộ hoặc một phần kết quả nghiên cứu đã được tính đến như thế nào ?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu giúp các nghiên cứu viên của mình như thế nào trong việc **xác định mức độ** mà kể từ đó **đăng ký bằng sáng chế** để có thể **mang lại lợi nhuận** ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu giúp các nghiên cứu viên của mình như thế nào trong việc **soạn thảo tốt nhất hồ sơ đăng ký** bằng sáng chế ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu giúp các nghiên cứu viên của mình như thế nào trong việc **khai thác giá trị kinh tế các bằng sáng chế đã đăng ký** ?

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>18</sup> : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
F.2.1		
F.2.2		
F.2.3		

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

## Tiểu hợp phần F.3: chuyển giao, thương mại hóa, khởi nghiệp

### Chuyển giao

**F.3.1** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã xây dựng **chiến lược chuyển giao kết quả** nghiên cứu như thế nào ?

Ví dụ :

- Làm sao để sử dụng các **kết quả nghiên cứu** trong khuôn khổ công tác **đào tạo** ?
- Làm sao để truyền đạt **kết quả nghiên cứu đến các đơn vị nghiên cứu khác** ?
- Làm sao để **truyền đạt** các kết quả nghiên cứu đến các **tác nhân kinh tế-xã hội đặc thù** ?

### Thương mại hóa

**F.3.2** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có một chiến lược thương mại hóa các kết quả nghiên cứu không ?

Ví dụ :


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

- Các cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **hỗ trợ** việc **thương mại hóa** các kết quả nghiên cứu như thế nào ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **giữ lại cho mình** toàn bộ hay một phần, **lợi nhuận** từ việc **thương mại hóa** các kết quả nghiên cứu ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **bảo trợ** các **hoạt động cá nhân** liên quan tới tư vấn hoặc thương mại hóa các kết quả nghiên cứu của nghiên cứu viên như thế nào ?

## Khởi nghiệp

**F.3.3** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu xây dựng **chiến lược** liên quan tới các **hoạt động khởi nghiệp** như thế nào ?

Ví dụ :

- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tính đến việc tổ chức vườn ươm **doanh nghiệp trẻ** như thế nào ?
- Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **khuyến khích** việc thành lập các **doanh nghiệp trẻ khởi nghiệp**  xuất phát từ các kết quả của dự án nghiên cứu như thế nào ?
- cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu **đảm bảo** việc **hỗ trợ** cho hoạt động **quản trị doanh nghiệp** như thế nào ?



Xem chú giải thuật ngữ

Phân tích tổng hợp*		
mã	cho điểm <sup>19</sup> : từ 1 đến 5	giải thích việc cho điểm
F.3.1		
F.3.2		
F.3.3		

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

## Các chỉ số đánh giá

### Chỉ số định lượng

Chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

1. Số thành viên dự án đã tham dự các khóa đào tạo về ngôn ngữ dành cho nghiên cứu viên
2. Số thành viên dự án đăng ký tham

### Chỉ số định tính

Chỉ số liên quan đến nguồn nhân lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu

1. Số thành viên dự án đã tham dự các khóa đào tạo về ngôn ngữ dành cho nghiên cứu viên / Số thành viên dự án đăng ký tham dự các khóa đào tạo

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

- |  |  |
|--|--|
| <p>dự các khóa đào tạo về ngôn ngữ dành cho nghiên cứu viên</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Số thành viên dự án đã tham dự các buổi tập huấn hỗ trợ soạn thảo và công bố công trình khoa học</li> <li>4. Số thành viên dự án đăng ký tham dự các buổi tập huấn hỗ trợ soạn thảo và công bố công trình khoa học</li> <li>5. Số thành viên dự án đã tham dự các buổi tập huấn về việc chuyển giao và khai thác giá trị của các kết quả của dự án</li> <li>6. Số thành viên dự án đăng ký tham dự các buổi tập huấn về việc chuyển giao và khai thác giá trị của các kết quả của dự án</li> <li>7. Số người của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phụ trách việc lập hồ sơ đăng ký bằng sáng chế</li> <li>8. Tổng số nhân viên của cơ sở đào tạo nghiên cứu</li> <li>9. Số người của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phụ trách việc chuyển giao các kết quả dự án cho môi trường kinh tế-xã hội</li> <li>10. Tổng số nhân viên của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu</li> </ol> | <p>về ngôn ngữ dành cho nghiên cứu viên</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Số thành viên dự án đã tham dự các buổi tập huấn hỗ trợ soạn thảo và công bố công trình khoa học / Số thành viên dự án đăng ký tham dự các buổi tập huấn hỗ trợ soạn thảo và công bố công trình khoa học</li> <li>3. Số thành viên dự án đã tham dự các buổi tập huấn về việc chuyển giao và khai thác giá trị của các kết quả của dự án / Số thành viên dự án đăng ký tham dự các buổi tập huấn về việc chuyển giao và khai thác giá trị của các kết quả của dự án</li> <li>4. Số người của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phụ trách việc lập hồ sơ đăng ký bằng sáng chế / Tổng số nhân viên của cơ sở đào tạo nghiên cứu</li> <li>5. Số người của cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu phụ trách việc chuyển giao các kết quả dự án cho môi trường kinh tế-xã hội / Tổng số nhân viên của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu</li> </ol> |
|--|--|

**Chỉ số liên quan đến hoạt động của dự án      Chỉ số liên quan đến hoạt động của dự án**

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Số khóa đào tạo ngôn ngữ dành cho nghiên cứu viên đã được thực hiện</li> <li>12. Số khóa đào tạo ngôn ngữ dành cho nghiên cứu viên do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đề xuất</li> <li>13. Số buổi tập huấn hỗ trợ soạn thảo và công bố công trình khoa học đã được thực hiện</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Số khóa đào tạo ngôn ngữ dành cho nghiên cứu viên đã được thực hiện / Số khóa đào tạo ngôn ngữ dành cho nghiên cứu viên do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đề xuất</li> <li>7. Số buổi tập huấn hỗ trợ soạn thảo và công bố công trình khoa học đã được thực hiện / Số buổi tập huấn hỗ trợ</li> </ol> |
|---|--|

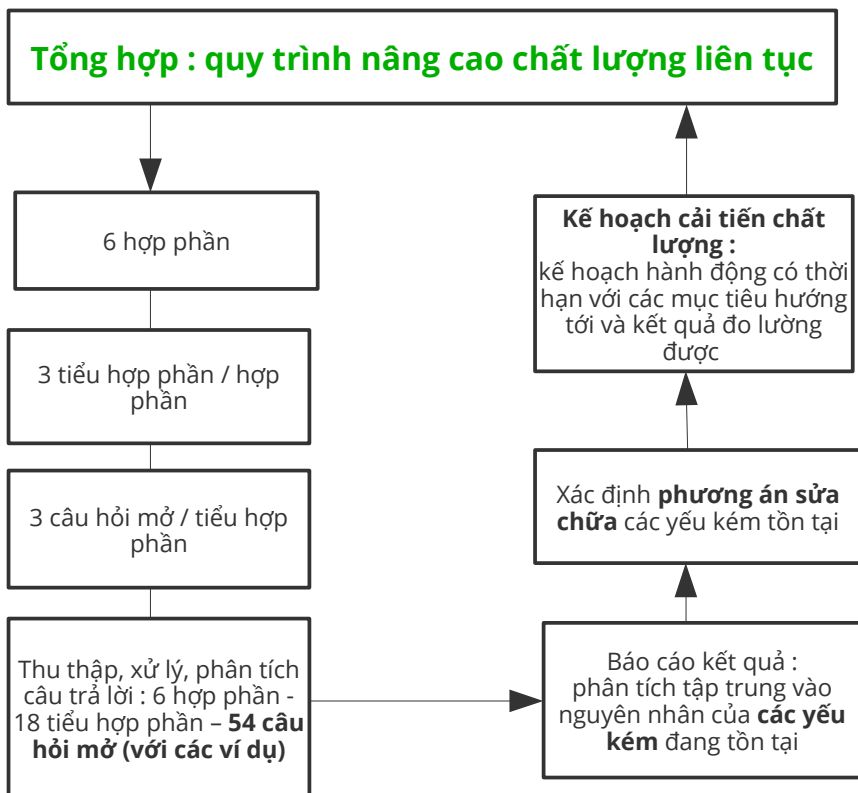
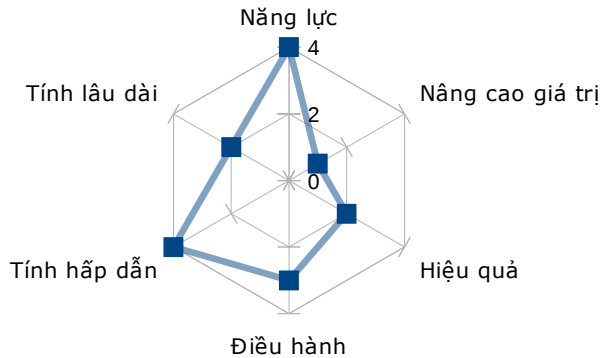
- |   |   |
|---|---|
| <p>14. Số buổi tập huấn hỗ trợ soạn thảo và công bố công trình khoa học do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đề xuất</p> <p>15. Số buổi tập huấn về việc chuyển giao và khai thác giá trị của các kết quả dự án đã được thực hiện</p> <p>16. Số buổi tập huấn về việc chuyển giao và khai thác giá trị của các kết quả dự án do cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đề xuất</p> <p>17. Số bài viết về kết quả dự án đăng trên các tạp chí khoa học được thừa nhận</p> <p>18. Số bài tạp chí dự kiến</p> <p>19. Số bài viết về kết quả dự án công bố trên các kênh khác (kỷ yếu hội thảo, công trình tập thể, ấn phẩm, báo cáo...)</p> <p>20. Số bài viết dự kiến</p> <p>21. Số bài tham luận về kết quả dự án đã được trình bày (hội thảo, tọa đàm...)</p> <p>22. Số bài tham luận dự kiến</p> <p>23. Số bài viết hướng đến công chúng rộng rãi</p> <p>24. Số bài viết dự kiến</p> <p>25. Số luận án tiến sĩ đã được bảo vệ trong khuôn khổ dự án</p> <p>26. Số luận án tiến sĩ được hướng dẫn trong khuôn khổ dự án</p> <p>27. Số bằng sáng chế đã được đăng ký</p> <p>28. Số bằng sáng chế dự kiến</p> <p>29. Số bản thỏa thuận về việc khai thác các kết quả của dự án</p> <p>30. Số bản thỏa thuận dự kiến</p> <p>31. Số doanh nghiệp mang tính cải</p> | <p>soạn thảo và công bố công trình khoa học do cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu đề xuất</p> <p>8. Số buổi tập huấn về việc chuyển giao và khai thác giá trị của các kết quả dự án đã được thực hiện / Số buổi tập huấn về việc chuyển giao và khai thác giá trị của các kết quả dự án do cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu đề xuất</p> <p>9. Số bài viết về kết quả dự án đăng trên các tạp chí khoa học được thừa nhận / Số bài tạp chí dự kiến</p> <p>10. Số bài viết về kết quả dự án công bố trên các kênh khác (kỷ yếu hội thảo, công trình tập thể, ấn phẩm, báo cáo...)/ Số bài viết dự kiến</p> <p>11. Số bài tham luận về kết quả dự án đã được trình bày (hội thảo, tọa đàm...)/ Số bài tham luận dự kiến</p> <p>12. Số bài viết hướng đến công chúng rộng rãi / Số bài viết dự kiến</p> <p>13. Số luận án tiến sĩ đã được bảo vệ trong khuôn khổ dự án / Số luận án tiến sĩ được hướng dẫn trong khuôn khổ dự án</p> <p>14. Số bằng sáng chế đã được đăng ký / Số bằng sáng chế dự kiến</p> <p>15. Số bản thỏa thuận về việc khai thác các kết quả của dự án / Số bản thỏa thuận dự kiến</p> <p>16. Số doanh nghiệp mang tính cải</p> |
|---|---|

tiến/canh tân đã được lập do phát  
huy kết quả dự án  
32. Số doanh nghiệp mang tính cải  
tiến/canh tân dự kiến sẽ được lập

tiến/canh tân đã được lập do phát huy  
kết quả dự án / Số doanh nghiệp  
mang tính cải tiến/canh tân dự kiến sẽ  
được lập

# Công cụ phân tích

Từ các kết quả ghi nhận được qua các câu hỏi trong từng hợp phần và tiểu hợp phần, việc phân tích sẽ dựa trên các **chỉ số chất lượng** : năng lực / điều hành / tính lâu dài / hiệu quả / tính hấp dẫn / nâng cao giá trị.





## Năng lực

Năng lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và các đơn vị nghiên cứu được đánh giá thông qua việc lựa chọn các phương tiện phù hợp để đảm bảo các nhiệm vụ và tiến hành các dự án. Năng lực phải được đánh giá về mặt tài chính (nguồn vốn cho các hoạt động mà các trường tiến hành), nhân lực ( số lượng và chất lượng nguồn nhân lực), vật chất ( phương tiện mà các đơn vị nghiên cứu sử dụng để tiến hành hoạt động) và các mối quan hệ với tất cả các đối tác trong và ngoài, có thể tác động lên các hoạt động của dự án (đối tác bên ngoài, cơ chế hướng dẫn nghiên cứu sinh, chính sách thông tin liên lạc, ...).

<b>A.2.3</b>	<b>A.3.2</b>	<b>B.3.1</b>
<b>C.1.1</b>	<b>C.1.2</b>	<b>C.2.1</b>
<b>C.3.1</b>	<b>C.3.2</b>	<b>D.1.3</b>

- A.2.3** Mức độ phù hợp giữa **Truyền thông nội bộ và truyền thông ra bên ngoài** với các mục tiêu nghiên cứu cụ thể ?
- A.3.2** Công tác **hướng dẫn khoa học cá nhân** cho nghiên cứu sinh được lồng ghép vào dự án nghiên cứu của cơ sở đào tạo nghiên cứu như thế nào?
- B.3.1** Làm thế nào để **chính sách đối tác** phục vụ cho chiến lược nghiên cứu ?
- C.1.1** Làm thế nào để các **nguồn lực vật chất và khoa học** phân bổ cho đơn vị nghiên cứu đáp ứng các mục tiêu phát triển của dự án nghiên cứu ?
- C.1.2** Làm thế nào để cơ sở đào tạo nghiên cứu bảo đảm được nguồn kinh phí **trong vòng nhiều năm** cho các đơn vị nghiên cứu trong khuôn khổ kế hoạch hành động ?
- C.2.1** Đơn vị nghiên cứu đã xây dựng **chiến lược đa dạng hóa các nguồn lực** cho các dự án nghiên cứu của mình như thế nào ?
- C.3.1** Trường đại học/viện nghiên cứu đã triển khai **chiến lược phát triển nguồn nhân lực** như thế nào nhằm hỗ trợ các đơn vị nghiên cứu và các dự án ?
- C.3.2** Làm thế nào để xác định rõ ràng các phương thức **tăng cường năng lực chuyên môn và tuyển dụng** trong kế hoạch hành động của trường đại học/viện nghiên cứu ?
- D.1.3** **Tính khả thi** của dự án đã thực sự được quan tâm đến như thế nào ?

## Điều hành

Áp dụng cho công tác điều hành, quản lý và chỉ đạo một đơn vị nghiên cứu theo từng vị trí mà người đó đảm nhiệm. Cách thức điều hành một đơn vị nghiên cứu được đánh giá theo khung tiêu chí « tổ chức và đời sống của một đơn vị nghiên cứu ».

<b>A.1.1</b>	<b>A.1.2</b>	<b>A.1.3</b>
<b>A.2.2</b>	<b>C.1.3</b>	<b>C.2.2</b>
<b>C.3.3</b>	<b>E.2.2</b>	<b>E.3.2</b>

- A.1.1** Làm thế nào để **Kế hoạch phát triển** của cơ sở đào tạo nghiên cứu trở thành một chiến lược thực sự giúp cho cơ sở đào tạo nghiên cứu vượt qua thách thức?
- A.1.2** Làm thế nào để Kế hoạch phát triển có thể giúp cho cơ sở đào tạo nghiên cứu xây dựng kế hoạch hành động thực tiễn gắn với định hướng mục tiêu, các nguồn lực sẵn có và **kết quả mong đợi** ?
- A.1.3** Việc triển khai kế hoạch hành động thực tiễn phụ thuộc như thế nào vào **công cụ giám sát và cải thiện** của quy trình **đảm bảo chất lượng** ?
- A.2.2** Kế hoạch hành động xác định các **mục tiêu hướng tới và có thể đo lường được**, ở tầm **ngắn, trung và dài hạn**, trong lĩnh vực **nghiên cứu** như thế nào ?
- C.1.3** Kế hoạch hành động có phụ thuộc như thế nào vào sự **đối thoại về mặt quản lý** với các tác nhân của các dự án nghiên cứu ?
- C.2.2** Chiến lược tìm kiếm nguồn tài trợ được **điều hành** như thế nào ở cấp cơ sở nghiên cứu và ở cấp đơn vị nghiên cứu ?
- C.3.3** Đối thoại xã hội đóng góp như thế nào vào việc xác định các **mục tiêu hướng tới và có thể đo lường được** liên quan đến nguồn nhân lực ?
- E.2.2** Ban điều hành đã đảm bảo việc **theo dõi/giám sát tiến trình thực hiện** dự án như thế nào ?
- E.3.2** Ban điều hành đã tiến hành việc **đánh giá cuối cùng** đối với dự án như thế nào ?

## Tính lâu dài

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

<b>A.2.1</b>	<b>B.1.3</b>	<b>C.2.3</b>
<b>D.2.3</b>	<b>D.3.3</b>	<b>E.1.1</b>
<b>E.1.2</b>	<b>E.2.1</b>	<b>E.3.3</b>

- A.2.1** Làm thế nào để hoạt động nghiên cứu trở thành một **yếu tố chiến lược trong kế hoạch phát triển** của cơ sở đào tạo nghiên cứu ?
- B.1.3** Việc **cập nhật thông tin khoa học** liên quan đến môi trường khoa học, kinh tế-xã hội ở cấp quốc gia, khu vực và quốc tế được thực hiện như thế nào ?
- C.2.3** Chiến lược tìm kiếm nguồn tài trợ đã dựa như thế nào vào một **cuộc khảo sát thấu đáo** về các **nguồn lực khác nhau có thể huy động**?
- D.2.3** **Các nguồn lực, tài chính, cơ sở vật chất, hạ tầng** được sử dụng như thế nào?
- D.3.3** Làm thế nào để dự án hoàn tất có thể **kéo dài hoặc mở ra** dự án mới?
- E.1.1** **Mục tiêu** của công tác **điều hành** đã được xác định như thế nào ?
- E.1.2** **Phương thức triển khai công tác điều hành** được xác định như thế nào để phù hợp các mục tiêu cần đạt được như thế nào ?
- E.2.1** Công tác **điều hành** đã tạo điều kiện thuận lợi nhất trong giai đoạn khởi động dự án như thế nào ?
- E.3.3** Ban điều hành đã đưa ra các **khuyến nghị** và mở ra các **triển vọng** như thế nào?

## Hiệu quả

Thước đo hiệu quả được sử dụng nhằm đánh giá các điều kiện thực hiện của một dự án nghiên cứu, huy động các tác nhân khác nhau, chất lượng phương pháp luận nghiên cứu, tuân thủ thời gian và các văn bản thỏa thuận. Việc đánh giá sẽ giúp loại bỏ các nguyên nhân gây trực trặc có thể xuất hiện trong khuôn khổ các hoạt động nghiên cứu.

<b>B.2.3</b>	<b>D.1.1</b>	<b>D.1.2</b>
<b>D.2.1</b>	<b>D.2.2</b>	<b>D.3.1</b>
<b>E.1.3</b>	<b>E.2.3</b>	<b>E.3.1</b>

- B.2.3** **Việc cập nhật thông tin chiến lược** tính đến môi trường kinh tế-xã hội tại địa phương, quốc gia, khu vực, quốc tế như thế nào ?
- D.1.1** Làm sao để **các mục tiêu** của dự án đề ra phù hợp với các kết quả mà môi trường khoa học và môi trường kinh tế - xã hội mong đợi?
- D.1.2** **Làm thế nào để dự án nhất quán** với các mục tiêu đề ra cũng **các kết quả cần đạt được** ?
- D.2.1** Các hoạt động đã được lập kế hoạch **được tiến hành trong thực tế** như thế nào ?
- D.2.2** Làm thế nào để **Các hoạt động đã được thực hiện cho phép đạt được kết quả như đã dự kiến?**
- D.3.1** Dự án đã **đạt được** các **kết quả mong đợi** như thế nào ?
- E.1.3** **Công tác điều hành** cho phép **đánh giá các hoạt động đã được thực hiện** trong giai đoạn chuẩn bị dự án như thế nào ?
- E.2.3** Ban điều hành đã tiến hành việc **đánh giá thường xuyên ở mức độ nào** ?
- E.3.1** Ban điều hành dự án đã **đảm bảo giai đoạn kết thúc** của dự án như thế nào ?

## Tính hấp dẫn

Tính hấp dẫn được hiểu là khả năng của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu và các đơn vị nghiên cứu quảng bá về chất lượng hoạt động nghiên cứu của mình trong giới khoa học. Như vậy, đây chính là năng lực của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu phấn đấu trở thành một cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có tính hấp dẫn trong lĩnh vực của mình.

<b>A.3.1</b>	<b>A.3.3</b>	<b>B.1.1</b>
<b>B.2.1</b>	<b>B.2.2</b>	<b>B.3.2</b>
<b>B.3.3</b>	<b>F.1.1</b>	<b>F.3.3</b>

- A.3.1** Các chương trình **đào tạo ở bậc thạc sĩ và tiến sĩ** có mối liên kết nhất quán như thế nào với các lĩnh vực nghiên cứu và các đơn vị nghiên cứu được xác định trong kế hoạch phát triển ?
- A.3.3** Các luận án tiến sĩ theo phương thức **đồng hướng dẫn, đồng cấp bằng** hoặc **luận án tại doanh nghiệp** được dự kiến và khuyến khích như thế nào ?
- B.1.1** **Môi trường học thuật** tại địa phương, quốc gia, khu vực, quốc tế được sử dụng như thế nào trong việc xây dựng và triển khai chiến lược của đơn vị nghiên cứu ?
- B.2.1** **Môi trường kinh tế-xã hội** tại địa phương, quốc gia, trong khu vực và quốc tế đã được tính đến như thế nào trong chiến lược của đơn vị nghiên cứu ?
- B.2.2** Chiến lược nghiên cứu đã tạo điều kiện thuận lợi như thế nào cho sự ứng phó với **các vấn đề và các thách thức về mặt kinh tế-xã hội** ?
- B.3.2** **Chính sách đối tác** đã đóng góp như thế nào vào việc tăng cường **năng lực cải tiến/canh tân** của hoạt động nghiên cứu ?
- B.3.3** Chính sách đối tác đã góp phần như thế nào vào **mức độ khả kiến** và **sức thu hút** của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, và vào **mức độ được thừa nhận** của hoạt động nghiên cứu của mình ?
- F.1.1** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đã ủng hộ như thế nào một **chính sách ngôn ngữ và truyền thông khoa học** ?
- F.3.3** Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu có đề ra như thế nào một **chiến lược** liên quan tới các **doanh nghiệp trẻ mang tính cải tiến/canh tân** ?

## Nâng cao giá trị

Thuật ngữ này được sử dụng theo hai nghĩa khác nhau, đôi lúc gây khó khăn khi sử dụng trong các báo cáo đánh giá. Nghĩa đầu tiên là nghĩa rộng và thường gặp, có nghĩa là « nâng cao giá trị », được áp dụng rộng rãi. Nghĩa thứ hai là nghĩa chuyên biệt, theo đó từ này có nghĩa là toàn bộ các hoạt động và ý tưởng góp phần nâng tầm và tăng tính hấp dẫn của hoạt động nghiên cứu, và tăng cường tác động của nó lên môi trường xã hội, kinh tế và văn hóa.

<b>B.1.2</b>	<b>D.3.2</b>	<b>F.1.2</b>
<b>F.1.3</b>	<b>F.2.1</b>	<b>F.2.2</b>
<b>F.2.3</b>	<b>F.3.1</b>	<b>F.3.2</b>

- B.1.2** Chiến lược của đơn vị nghiên cứu tạo điều kiện thuận lợi như thế nào để phát triển các **tiềm năng cải tiến/cạnh tân** sẵn có trong nội bộ cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu nhằm **tăng cường** các **năng lực chuyên môn** và các **kiến thức chuyên môn** của mình ?
- D.3.2** Các kết quả nghiên cứu đã được môi trường khoa học và môi trường kinh tế-xã hội **tiếp nhận** và **làm chủ** như thế nào ?
- F.1.2** Các **buổi tập huấn** hướng dẫn việc **soạn thảo** và **công bố công trình khoa học** đã được trường đại học/viện nghiên cứu như thế nào ?
- F.1.3** trường đại học/viện nghiên cứu đã **huấn luyện** như thế nào các nghiên cứu viên của mình về việc **chuyển giao các kết quả nghiên cứu** của họ ?
- F.2.1** Việc **truyền thông** các kết quả nghiên cứu **ra bên ngoài** đã được thực hiện như thế nào ?
- F.2.2** **Chiến lược công bố các công trình nghiên cứu** đã được **thiết kế** như thế nào ?
- F.2.3** **Khả năng được cấp bằng sáng chế** cho toàn bộ hoặc một phần kết quả nghiên cứu đã được hình dung như thế nào ?
- F.3.1** trường đại học/viện nghiên cứu đã đề ra như thế nào một **chiến lược chuyển giao các kết quả** nghiên cứu ?
- F.3.2** trường đại học/viện nghiên cứu đã đề ra như thế nào một chiến lược **thương mại hóa** các kết quả nghiên cứu ?

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

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

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

- Câu hỏi 22. Làm thế nào để **xác định** một cách chính xác các hoạt động được coi là **ưu tiên triển khai hàng đầu** căn cứ vào nguồn lực có thể huy động của cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu?
- Câu hỏi 23. Việc triển khai các **biện pháp khắc phục có tính đổi mới** trong khuôn khổ kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động nghiên cứu của cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu và phòng ban phụ trách hoạt động nghiên cứu đã cung cấp chỉ số về diễn biến kế hoạch hành động thực tế như thế nào và các hoạt động trong kế hoạch hành động này được xây dựng và triển khai ra sao?

## Xác định các hoạt động ưu tiên triển khai

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

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

## Triển khai các biện pháp khắc phục có tính đổi mới

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



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

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



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

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

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

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

- Câu hỏi 24. **Công cụ giám sát và hỗ trợ** công tác điều hành phương pháp tiếp cận chất lượng có **phù hợp** với các mục tiêu hướng tới, nguồn lực và các kết quả mong đợi trong khuôn khổ chính sách cải tiến chất lượng nhằm phục vụ cho hoạt động nghiên cứu của các cơ sở đào tạo nghiên cứu hay không ?
- Câu hỏi 25. **Công cụ giám sát và hỗ trợ** công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng cho phép **loại bỏ tận gốc** các **trục trặc/ bất cập** như thế nào?

## Đánh giá bộ công cụ theo dõi và hỗ trợ công tác điều hành

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

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

## Giám sát đánh giá

Cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu tiến hành giám sát một cách có hệ thống các biện pháp khắc phục và đổi mới và có sự tham gia của cán bộ nhân viên liên quan. Kết quả của mỗi lần giám sát sẽ được ban điều hành lập báo cáo phân tích. Trong cuộc họp của ban điều hành, ban sẽ thông qua các biện pháp khắc phục và đổi mới.

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

# Giải thích thuật ngữ

## **Ban điều hành (*comité de pilotage*)**

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

## **Bảng thông tin tổng hợp (*tableau de bord*)**

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

## **Biện pháp khắc phục và đổi mới (*mesures correctrices et innovantes*)**

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

## **Cải tiến/cách tân (*innovation*)**

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

## **Cập nhật thông tin khoa học và kỹ thuật (*veille scientifique et technique*)**

Việc cập nhật tiến bộ khoa học và kỹ thuật có thể được áp dụng cho các dự án nghiên cứu, và cần được thực hiện theo hai hướng. Trước tiên, việc theo dõi này cần phải bám sát những diễn

tiến của vấn đề đang là đối tượng nghiên cứu (tài liệu, báo cáo, ấn phẩm, thông tin viên...). Tiếp đó, bộ phận theo dõi cần cung cấp thông tin về các cơ hội nghiên cứu (ví dụ bằng cách phát hiện ra những thông báo tuyển chọn dự án nghiên cứu)

### **Cập nhật thông tin chiến lược (*veille stratégique*)**

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

### **Công tác điều hành (*pilotage*)**

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

### **Cơ cấu (*architecture*)**

Được áp dụng trong tài liệu này cho kế hoạch phát triển của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu, từ cơ cấu được dùng để chỉ tổ chức chung của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu cũng như các hoạt động của nó, hàm ý rằng hình ảnh về một cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu không chỉ dừng lại ở sự mô tả đơn thuần, mà còn là các đặc trưng riêng và lô-gic nội tại của nó.

### **Cơ sở đào tạo / viện nghiên cứu (*Institution*)**

Thuật ngữ chỉ cơ sở đào tạo đại học và viện nghiên cứu là thành viên của Confrasié (Hội nghị Hiệu trưởng các trường đại học thành viên Tổ chức đại học Pháp ngữ khu vực châu Á - Thái Bình Dương).

### **Chất lượng khoa học (*qualité scientifique*)**

Chất lượng khoa học của một đơn vị nghiên cứu được đánh giá thông qua các chỉ số đánh giá chất lượng. Ví dụ : tính độc đáo và quy mô của các công trình nghiên cứu, khả năng thay đổi các thế giới quan và đặt ra những vấn đề mới, tác động khoa học của các hoạt động của đơn vị trong giới học thuật, danh tiếng và tiêu chí chọn lọc các kênh công bố đối với các sản phẩm, v.v.

### **Chỉ số đánh giá chất lượng (*indicateur de qualité*)**

Trong khuôn khổ quy trình cải tiến chất lượng, một chỉ số đánh giá chất lượng được xây dựng trên cơ sở các dữ liệu thực tế mà người ta đề ra trong phạm vi một hoạt động đánh giá đối chiếu. Trong lĩnh vực đánh giá nghiên cứu, các chỉ số thường được quan niệm như những tập hợp các sự kiện quan sát thấy, có chức năng mô tả (*descripteurs*) áp dụng cho các hoạt động hoặc các kết quả nghiên cứu khoa học. Theo nghĩa này, các chỉ số thường được sử dụng để đo lường hiệu năng của một đơn vị nghiên cứu, và thường được ưu tiên đưa vào mô hình định lượng đánh giá khoa học. Trong mô hình này, các chỉ số chính là những công cụ vững chắc đã được chuẩn hóa, có mối quan hệ chặt chẽ với các tiêu chuẩn quy ước.

## **Chiến lược (*stratégie*)**

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

## **Chính sách chất lượng (*politique de qualité*)**

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

## **Chính sách đối tác (*politique partenariale*)**

Chính sách này được xây dựng nhằm giải quyết vấn đề hiện nay của công tác nghiên cứu tại các trường đại học. Chính sách đối tác thể hiện ở sự liên kết với tất cả những đối tác có thể quan tâm tới dự án nghiên cứu (các đối tác hàn lâm và các đối tác kinh tế-xã hội, trong lĩnh vực công và lĩnh vực tư nhân) thông qua việc cho phép các đối tác này tham gia vào việc xây dựng, định hướng và theo dõi các dự án nghiên cứu, ngoài ra huy động sự tham gia của họ dưới mọi hình thức mà họ có thể.

## **Chính sách ngôn ngữ trong nghiên cứu và trong truyền thông khoa học (*politique des langues de recherche et de communication scientifique*)**

Các ngôn ngữ trong hoạt động nghiên cứu và hoạt động truyền thông khoa học chính là những ngôn ngữ được sử dụng trong chương trình thực hiện một dự án nghiên cứu. Điều này khác với những chương trình đào tạo trong đó ngôn ngữ là đối tượng, chứ không phải công cụ của dự án nghiên cứu. Toàn bộ một dự án nghiên cứu nên sử dụng một ngôn ngữ đã chọn, bao gồm cả việc soạn thảo cũng như việc công bố các kết quả nghiên cứu.

## **Chính sách nghiên cứu (*politique de recherche*)**

Chính sách nghiên cứu không chỉ liên quan (nhóm, đơn vị, ban, phòng nghiên cứu, trung tâm, viện trực thuộc, đơn vị nghiên cứu), mà còn bao gồm cả việc xác định các dự án nghiên cứu phù hợp với kế hoạch phát triển và kế hoạch hành động của trường đại học/viện nghiên cứu, và cuối cùng còn bao gồm cả việc cung cấp các phương tiện nhân lực, vật lực và tài chính cũng như các nguồn lực khoa học cần thiết để đạt được các mục tiêu đã đề ra.

## **Chính sách phát triển chuyên môn (*politique de développement professionnel*)**

Lên quan đến đội ngũ cán bộ nhân viên của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu liên quan đến các hoạt động đào tạo tiến sĩ, chính sách phát triển chuyên môn nhằm những mục đích sau: công nhận vị trí của mỗi người trong ê-kíp, cải thiện năng lực và kỹ năng, triển khai các hoạt động cải

thiện này, nâng cao ý thức trách nhiệm.... Chính sách này cũng cần được tính đến trong chương trình quản lý sự nghiệp của mỗi cá nhân.

### **Chuyên ngành (*discipline*)**

Từ này được dùng để nói về một lĩnh vực chuyên ngành khoa học đã được quy định sẵn. Các chuyên ngành thường được tập hợp theo các nhóm chuyên ngành (hoặc các lĩnh vực chuyên ngành) trong cùng một lĩnh vực khoa học.

### **Chuyển giao kết quả nghiên cứu (*transfert des résultats de la recherche*)**

Kết quả nghiên cứu có thể được chuyển giao hoặc cho cộng đồng học thuật thông qua hình thức đào tạo, thông báo bằng miệng hoặc bằng văn bản, chia sẻ trên Internet, hoặc cho các đối tác bên ngoài dưới hình thức mua hoặc trao quyền đối với các kết quả nghiên cứu.

### **Dự án nghiên cứu mang tính đổi mới (*projet de recherche innovant*)**

Thông thường, một dự án nghiên cứu sẽ chỉ được tuyển chọn nếu dự án đó có sự đổi mới. Sự đổi mới có thể theo hai cách : đổi mới trong việc sử dụng phương tiện hoặc biện pháp thực hiện để xử lý vấn đề hoặc đổi mới ngay trong nội tạng của vấn đề. Có thể hiểu tính đổi mới của một dự án là việc đề xuất, theo cách thức mới, độc đáo, xử lý vấn đề đã được biết đến hoặc là việc đề cập đến một chủ đề/đề tài hoàn toàn mới, hoặc cả hai.

### **Đa ngành (*pluridisciplinarité*)**

Đa ngành là sự kết hợp nhiều ngành khác nhau để mở rộng phạm vi tri thức, thông qua tăng lượng dữ liệu, công cụ và phương pháp. Theo quan điểm đa ngành, các ngành vẫn giữ ranh giới và bản sắc riêng của mình: do đó, một ngành, trong quá trình triển khai, có thể sử dụng phương pháp và công cụ của một hay nhiều ngành khác để giải quyết một vấn đề hoặc thúc đẩy một dự án đào tạo của ngành đó.

### **Đề tài (*thème*)**

Đề tài là một phần quan trọng cấu thành một đơn vị nghiên cứu. Tổ chức theo đề tài sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho công tác nghiên cứu khoa học về các đối tượng nghiên cứu chung, nhưng được tiến hành theo các phương pháp khác nhau.

### **Đối tác (*partenaires*)**

Các đối tác được mời tham gia vào các dự án nghiên cứu có thể rất đa dạng với các mức độ đóng góp khác nhau. Không thể nào liệt kê hết các loại đối tác vì danh sách này tùy thuộc vào các loại dự án nghiên cứu. Trong nhóm các đối tác kinh tế-xã hội, chúng ta có thể thấy các doanh nghiệp và các tập đoàn, cũng như các hiệp hội, các quỹ, các nghiệp đoàn, các phương tiện truyền thông đại chúng, các tổ chức phi chính phủ... Trong số các đối tác công chúng ta không chỉ thấy Nhà nước, ban ngành địa phương, cơ quan hành chính công hoạt động độc lập, là còn có thể thấy các tổ chức quốc tế tầm cỡ. Chúng ta cũng không thể không nhắc tới các đối tác trong lĩnh vực đào tạo nghiên cứu, đối tượng ưu tiên của quyền hướng dẫn này.

### **Đối thoại quản lý (*dialogue de gestion*)**

Đối thoại quản lý là đối thoại giữa các chủ thể trong và ngoài trường cùng tham gia quản lý chương trình đào tạo đang được xây dựng hoặc đang được triển khai thực hiện. Đối thoại này liên quan đến việc kiểm soát quản lý gồm nhiều hoạt động đảm bảo chất lượng như so sánh mục tiêu, kết quả, và phương tiện tài chính theo định hướng của quy trình cải tiến chất lượng.

### **Đối thoại xã hội (*dialogue social*)**

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

### **Đơn vị nghiên cứu (*entité de recherche*)**

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

### **Hệ thống thông tin (*système d'information*)**

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

### **Hiệu năng (*effectivité*)**

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

### **Hiệu quả (*efficacité*)**

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

### **Hiệu suất (*efficience*)**

Hiệu suất là việc đánh giá mức độ sử dụng tối ưu các nguồn nhân lực, vật lực, tài chính, cơ sở

hạn tăng trong các chương trình đào tạo và các dự án nghiên cứu và xác định xem liệu có thể đạt kết quả tốt hơn, nhanh hơn, trọn vẹn hơn, đầy đủ hơn so với kết quả dự tính ban đầu không... Việc đánh giá này sẽ góp phần đưa ra những khuyến nghị để cải thiện các hoạt động tùy theo số lượng các phương tiện được sử dụng.

### **Học thuật (*académique*)**

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

### **Hỗ trợ dự án (*accompagnement du projet*)**

Mỗi dự án đều phải được lên chương trình, từ giai đoạn chuẩn bị cho đến giai đoạn kết thúc dự án, để kịp thời nhận định các nguyên nhân gây chậm trễ hoặc lệch hướng so với kế hoạch ban đầu, để có thể áp dụng các biện pháp điều chỉnh phù hợp.

### **Kế hoạch cải thiện (*plan d'amélioration*)**

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

### **Kế hoạch hành động thực tiễn (*plan d'action opérationnel*)**

Kế hoạch hành động thực tiễn cụ thể hóa các nội dung được nêu ra trong kế hoạch phát triển thông qua các hoạt động sẽ được triển khai nhằm huy động những nguồn lực cần thiết ; và các giai đoạn thực hiện phải tuân thủ để đạt được các kết quả mong đợi.

### **Kế hoạch phát triển (*plan de développement*)**

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

### **Khởi nghiệp (*jeunes entreprises innovantes*)**

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



nhất là khi đó là thành quả của những ý tưởng của sinh viên tốt nghiệp.

### **Liên ngành (*interdisciplinarité*)**

Thuật ngữ liên ngành nhằm nói đến mối quan hệ tương tác và hợp tác giữa nhiều chuyên ngành xoay quanh các đối tượng nghiên cứu và dự án nghiên cứu chung. Những công trình nghiên cứu nằm trong khuôn khổ liên ngành mở ra cho mỗi chuyên ngành liên quan những triển vọng nghiên cứu mới, chứ không chỉ giới hạn ở phạm vi chuyên ngành của chúng. Những công trình này liên kết các dữ liệu, các phương pháp, các công cụ, các lý thuyết và các khái niệm xuất phát từ những chuyên ngành khác nhau để làm thành một khối tổng hợp trong đó vai trò các hợp phần chuyên ngành không đơn thuần dừng lại ở mức độ lắp ghép với nhau. Trong số những dấu ấn của sự kết hợp này, đáng chú ý có thể thấy : kết hợp các mô hình hoặc các biểu tượng kết hợp của nhiều phương pháp tiếp cận riêng rẽ, cách thức hợp tác hoặc nếu không là trao đổi dịch vụ đơn thuần, theo cơ chế phối hợp đầu tư phương tiện và cách thức tổ chức hợp tác, sáng tạo ra ngôn ngữ chung bằng cách kết hợp pha trộn với ngôn ngữ chuyên ngành, để đi đến việc xem xét lại những giả thuyết ban đầu, nhìn nhận rộng hơn vấn đề đã đặt ra, mở ra những triển vọng mới và hình thành nên những tri thức mới.

### **Luận án tiến sĩ theo nhu cầu doanh nghiệp (*thèse en entreprise*)**

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

### **Luận án tiến sĩ đồng hướng dẫn hoặc đồng cấp bằng (*thèse en co-direction ou co-tutelle*)**

Cả trong phương thức đồng hướng dẫn luận án lẫn trong phương thức đồng cấp bằng, nghiên cứu sinh đều có hai giáo sư hướng dẫn (hay đôi khi nhiều hơn). Trong trường hợp đồng hướng dẫn luận án, nghiên cứu sinh sẽ bảo vệ luận án của mình tại trường đại học mà mình đã đăng ký theo học, và sẽ nhận bằng tiến sĩ của trường này. Trong trường hợp đồng cấp bằng, vốn phụ thuộc vào việc ký kết thỏa thuận giữa hai trường đại học đối tác (hay nhiều hơn), nghiên cứu sinh sẽ bảo vệ luận án của mình tại một trong những trường đại học này, và sẽ nhận bằng tiến sĩ của mỗi trường đại học đối tác tham gia vào thỏa thuận.

### **Môi trường (xã hội, kinh tế, văn hóa) (*environnement social, économique, culturel*)**

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

đào tạo tiến sỹ đến môi trường kinh tế, xã hội, vv.

### **Nâng cao giá trị (*valorisation*)**

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

### **Nâng cao năng lực cơ sở đào tạo (*renforcement des capacités de l'institution*)**

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

### **Năng lực (*capacité*)**

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

### **Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật (*ressources documentaires et techniques*)**

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

### **Nguồn trang thiết bị và tài chính (*ressources matérielles et financières*)**

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

### **Nguồn lực khoa học và kỹ thuật số (*ressources scientifiques et numériques*)**

Trong số các phương tiện tin học, có các nguồn lực khoa học và các nguồn lực kỹ thuật số, bao gồm chẳng hạn : khả năng truy cập vào các ngân hàng dữ liệu, khả năng truy cập các tạp chí chuyên ngành và các công trình nghiên cứu trên mạng internet, các phương tiện truyền thông

dựa trên kỹ thuật tin học, sự tham gia vào các mạng của giới nghiên cứu... Độ tin cậy, độ an toàn và mức độ truy cập nhanh chậm vào các địa chỉ online này là một yếu tố quan trọng đóng góp vào thành công của hoạt động nghiên cứu.

### **Điều hành tập thể (*pilotage collégial*)**

Điều hành tập thể là hình thức quản lý dựa trên phương thức phối hợp các thành viên khác nhau trong và ngoài cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu trong việc lãnh đạo, quản lý và tổ chức hoạt động của cơ sở đào tạo/nghiên cứu.

### **Phương pháp tiếp cận theo ngân sách (*approche budgétaire*)**

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

### **Phương pháp tiếp cận theo dự án (*approche par projet*)**

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

### **Quản lý sự nghiệp (*gestion de carrière*)**

Từ này có liên quan đến nhân sự của các trường đại học/viện nghiên cứu có tham gia vào các hoạt động của dự án nghiên cứu ở trình độ tiến sĩ, có thể hiểu là việc lên kế hoạch nghề nghiệp đặc biệt là đối với những người chuyển từ vị trí này sang vị trí khác cũng như các triển vọng thăng tiến nghề nghiệp, trong đó bao gồm cả các tiêu chí thưởng. Kế hoạch này phải tính đến cả những nỗ lực của chính sách phát triển nghề nghiệp của cơ sở.

### **Quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho các dự án nghiên cứu (*démarche-qualité appliquée aux projets de recherche*)**

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

### **Rủi ro tiềm tàng (*risques potentiels*)**

Trong lĩnh vực nghiên cứu, những rủi ro tiềm tàng là những gì có thể gây cản trở cho việc hoàn thành tốt một dự án nghiên cứu : sự phản đối của những người có liên quan đến đối tượng nghiên cứu cũng như của những nhân chứng hay những người cung cấp tài liệu, sự phản đối

của những định chế công hoặc những định chế tư nhân có liên quan đến công trình nghiên cứu. Sự phản đối này có thể ít nhiều mạnh mẽ và công khai. Vì vậy, cần đánh giá kỹ lưỡng tình hình để có phương án giải quyết, và không để cho chúng trở thành nguyên nhân khiến cho các hoạt động trong khuôn khổ nghiên cứu bị hoãn lại.

### **Sản phẩm bàn giao (*livrables*)**

Sản phẩm bàn giao chính là kết quả của một công trình nghiên cứu, thường là những sản phẩm được dự tính ngay từ khi xây dựng dự án nghiên cứu. Thông thường đó là một tài liệu có thể đánh giá được, hữu hình và có thể kiểm tra được. Tài liệu này phải hoặc có thể được cung cấp trong quá trình thực hiện hoặc khi kết thúc dự án (ví dụ : một bản báo cáo, một công trình khảo sát, các đề nghị...)

### **Sản phẩm khoa học (*production scientifique*)**

Đây chính là tiêu chuẩn để đánh giá một đơn vị nghiên cứu, liên quan chặt chẽ chất lượng khoa học. Sản phẩm khoa học chủ yếu bao gồm các công trình được công bố, các cuộc hội thảo và các bài tham luận, các thành tựu đặc thù của một số lĩnh vực chuyên ngành (chẳng hạn báo cáo khai quật khảo cổ, tập dữ liệu gốc, phần mềm, nguyên mẫu...), các công cụ, các nguồn lực hoặc các công cụ phương pháp luận được phát triển bởi một đơn vị...

### **Tác động (*impact*)**

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

### **Tăng cường năng lực chuyên môn (*renforcement des compétences*)**

Trường đại học/viện nghiên cứu và các đơn vị nghiên cứu cần phải xây dựng chính sách tăng cường năng lực chuyên môn thông qua các hoạt động đào tạo dành cho các nghiên cứu viên cũng như các nhân viên hành chính.

### **Thành tích/kết quả (*performance*)**

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

### **Thư giao nhiệm vụ (*lettre de mission*)**

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

trách nhiệm báo cáo lại, trong đó có so sánh kết quả đạt được với những gì đã được ghi trong thư giao nhiệm vụ.

### **Tiếp nhận và làm chủ các kết quả nghiên cứu (*appropriation et autonomisation des résultats de la recherche*)**

Một trong những tiêu chí đánh giá thành công của một dự án nghiên cứu là việc tiếp nhận và làm chủ các kết quả nghiên cứu trong giới khoa học và giới kinh tế - xã hội, nghĩa là các cơ quan trực thuộc lĩnh vực công lập và tư nhân, là các bên sẽ áp dụng các kết quả này vào hoạt động thường xuyên, và theo các điều kiện riêng để đảm bảo lợi ích cho đơn vị nghiên cứu, tác giả của các kết quả nghiên cứu ấy.

### **Tìm tài trợ (*recherche de financement*)**

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

### **Tính lan tỏa (*rayonnement*)**

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

### **Tính lâu dài [của dự án nghiên cứu] (*viabilité*)**

Tính lâu dài của một dự án nghiên cứu không chỉ phụ thuộc vào sự cân đối tài chính, mà còn phụ thuộc vào một số biến số như : số lượng nghiên cứu viên, ê-kíp sư phạm và nhân viên hành chính, các phương tiện kỹ thuật cần thiết...

### **Tính hấp dẫn (*attractivité*)**

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

### **Tính rõ ràng (*lisibilité*)**

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

phụ thuộc vào chất lượng, hay sự khéo léo trong trình bày mà phụ thuộc phần lớn vào sự đơn giản và nhất quán của các đặc điểm được trình bày.

### **Thủ tục đặc thù (*procédures spécifiques*)**

Trong quyển hướng dẫn này, khái niệm « những thủ tục đặc thù » được sử dụng khi đề cập đến vấn đề quản lý các nguồn kinh phí mà các đơn vị nghiên cứu được phân bổ. Trách nhiệm của mỗi trường đại học/viện nghiên cứu là cần xác định rõ các thủ tục phân bổ kinh phí, bởi lẽ nếu phân bổ đồng loạt, bất kể sự khác biệt giữa các hoạt động hay giữa các dự án, hoặc phân bổ quá nhiều vào một số hoạt động hay dự án mà không tính đến nỗ lực của một số đơn vị nghiên cứu từng phải bỏ công sức để vận động và thu thập được các nguồn tài chính từ bên ngoài, thì điều này có thể gây ra tác động tiêu cực và khiến cho nhiều người nản lòng. Vì thế, các thủ tục đặc thù phải tạo điều kiện cho những người đã nhận được nguồn kinh phí được sử dụng mà vẫn bảo đảm được các mục tiêu chung của trường đại học/viện nghiên cứu và trên tinh thần tuân thủ đạo đức đại học một cách nghiêm ngặt.

### **Tối ưu hóa các nguồn lực (*optimisation des ressources*)**

Liên quan đến việc tìm kiếm hiệu suất, việc tối ưu hóa các nguồn lực chính là việc thúc đẩy hoạt động nghiên cứu vượt xa hơn những gì đã được dự kiến mà không cần phải huy động thêm những nguồn lực bổ sung.

### **Truyền thông nội bộ (*communication interne*)**

Truyền thông nội bộ dựa trên nhiều phương tiện khác nhau (các cuộc họp, chuyên san và mạng nội bộ, dựa vào các tổ chức chính quyền, đoàn thể của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu) để xây dựng thông tin sao cho toàn thể cán bộ nhân viên và sinh viên của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đều hiểu rõ mục tiêu mà cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu đang theo đuổi, những hướng đi, phương tiện cần huy động và những yêu cầu của mỗi người.

### **Tự đánh giá (*auto-diagnostic*)**

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

### **Ứng dụng (nghiên cứu) (*recherche appliquée*)**

Nghiên cứu ứng dụng là hoạt động nghiên cứu có mục tiêu áp dụng tri thức vào thực tế ( khác với nghiên cứu cơ bản, chủ yếu hướng đến việc cho ra đời các tri thức mới), khai thác các tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ để phát triển trong lĩnh vực hoạt động nhất định.

### **Vườn ươm doanh nghiệp (*pépinière d'entreprises*)**

Là đơn vị/phòng ban trợ giúp việc thành lập các doanh nghiệp bằng cách cung cấp hỗ trợ về mặt kỹ thuật và tài chính, dịch vụ tư vấn và các dịch vụ khác nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp trong suốt những tháng đầu tiên hoặc những năm đầu tiên khi các doanh nghiệp này mới được thành lập, và giúp cho các doanh nghiệp này không thất bại quá sớm.

# Mục lục chi tiết

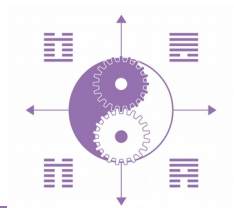
Nguyên tắc chủ đạo trong việc xây dựng chính sách chất lượng áp dụng cho công tác tổ chức nghiên cứu.....	8
Chính sách chất lượng áp dụng cho công tác tổ chức nghiên cứu và môi trường của cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.....	9
Đối tượng của chính sách chất lượng cho công tác tổ chức nghiên cứu.....	9
Rủi ro và cơ hội trong việc thực hiện chính sách chất lượng cho công tác nghiên cứu.....	9
Nguồn lực cần thiết cho chính sách chất lượng cho công tác nghiên cứu.....	10
Điều hành chính sách chất lượng cho công tác nghiên cứu.....	10
Mức độ trách nhiệm của các bộ phận liên quan trong cơ sở đào tạo/ viện nghiên cứu.....	11
Cán bộ chuyên trách quy trình cải tiến chất lượng áp dụng cho các dự án nghiên cứu.....	11
Thẩm quyền của cán bộ chuyên trách.....	11
Kiến thức : hiểu biết về quy trình cải tiến chất lượng.....	12
Kỹ năng: điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	12
Kỹ năng sống : ứng xử trong công tác quản lý và điều hành nhóm.....	13
Thành lập ban điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	13
Thành phần ban điều hành.....	13
Thẩm quyền của ban điều hành.....	13
Kiến thức và kỹ năng : công tác điều hành quy trình chất lượng.....	14
Kỹ năng sống : ứng xử liên quan đến công tác quản lý và điều hành nhóm làm việc.....	14
Xác định mức độ trách nhiệm các bộ phận liên quan đến quy trình cải tiến chất lượng trong cơ sở đào tạo/ nghiên cứu.....	15
Ban giám hiệu nhà trường /ban lãnh đạo viện nghiên cứu.....	15
Đơn vị phụ trách hoạt động nghiên cứu khoa học.....	16
Bộ phận nhân sự.....	16
Bộ phận hành chính.....	16
Bộ phận tài chính.....	16
Bộ phận đối ngoại và hợp tác / bộ phận truyền thông.....	17
Bộ phận cập nhật thông tin chiến lược mang tính đột phá.....	17



Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật phục vụ cho công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	18
Nguồn tư liệu và phương tiện kỹ thuật.....	18
Chỉ số đánh giá chất lượng phục vụ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	19
Xác định các chỉ số đánh giá chất lượng.....	19
Giám sát các chỉ số định lượng từ nguồn cơ sở dữ liệu và chỉ số định tính trong bảng thông tin tổng hợp.....	20
Phương pháp tiếp cận có sự tham gia của cán bộ cơ sở đào tạo/ nghiên cứu, đơn vị phụ trách nghiên cứu và các bên liên quan.....	21
Tập huấn nâng cao nhận thức của cán bộ nhân viên.....	21
Khảo sát mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên.....	22
Mục tiêu khảo sát mức độ hài lòng.....	22
Thực hiện khảo sát mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên.....	22
Sự cần thiết tham gia của các bên liên quan khác.....	23
Điều hành công tác đào tạo về quy trình cải tiến chất lượng.....	24
Công cụ tự đánh giá các hoạt động nghiên cứu.....	26
Mục tiêu của tự đánh giá.....	26
Điều hành công tác tự đánh giá.....	27
Bước 1 : xác định nguyên nhân các trục trặc của các hoạt động ưu tiên.....	28
Bước 2 : sắp xếp theo thứ tự ưu tiên các vấn đề phải giải quyết.....	28
Bước 3 : triển khai thực hiện tự đánh giá.....	28
Bước 4 : tổng hợp các thông tin thu thập được.....	29
Công cụ tự đánh giá.....	29
Hợp phần A : Kế hoạch phát triển cơ sở đào tạo/viện nghiên cứu.....	29
Phạm vi hợp phần được xác định thông qua các từ khóa.....	30
Tài liệu tham chiếu.....	30
Nội dung hợp phần.....	30
Các chỉ số đánh giá.....	34
Hợp phần B : môi trường và chính sách đối tác (cấp đơn vị nghiên cứu).....	37
Phạm vi của hợp phần, xác định thông qua các từ khóa.....	37

Tài liệu tham chiếu.....	37
Nội dung hợp phần.....	37
Các chỉ số đánh giá.....	41
Hợp phần C : huy động các nguồn lực và tìm kiếm nguồn kinh phí.....	43
Phạm vi của hợp phần, xác định thông qua các từ khóa.....	43
Tài liệu tham chiếu.....	44
Nội dung hợp phần.....	44
Các chỉ số đánh giá.....	48
Hợp phần D : Lập dự án và các giai đoạn của một vòng đời dự án nghiên cứu.....	50
Phạm vi của hợp phần, xác định bằng các từ khóa.....	50
Tài liệu tham chiếu.....	51
Nội dung hợp phần .....	51
Các chỉ số đánh giá.....	54
Hợp phần E : điều hành dự án nghiên cứu.....	57
Phạm vi của hợp phần, xác định bằng các từ khóa.....	57
Tài liệu tham chiếu.....	57
Nội dung hợp phần.....	58
Các chỉ số đánh giá.....	61
Hợp phần F : khai thác giá trị kết quả nghiên cứu.....	63
Phạm vi của hợp phần được xác định thông qua các từ khóa.....	63
Tài liệu tham chiếu.....	63
Nội dung hợp phần.....	64
Các chỉ số đánh giá.....	67
Công cụ phân tích.....	71
Năng lực.....	72
Điều hành.....	73
Tính lâu dài.....	74
Hiệu quả.....	75
Tính hấp dẫn.....	76
Nâng cao giá trị.....	77

Kế hoạch cải thiện chất lượng các hoạt động và công cụ điều hành.....	78
Xác định các hoạt động ưu tiên triển khai.....	78
Triển khai các biện pháp khắc phục có tính đổi mới.....	79
Công cụ giám sát và hỗ trợ công tác điều hành quy trình cải tiến chất lượng.....	80
Đánh giá bộ công cụ theo dõi và hỗ trợ công tác điều hành.....	80
Giám sát đánh giá.....	80
Giải thích thuật ngữ.....	82
Mục lục chi tiết.....	95



La gouvernance en mouvement

## Bureau Asie-Pacifique

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