

QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC TIÊN TIẾN ĐỂ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG HIỆU QUẢ CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC

Mai Trọng Nhuận

Hà Nội, ngày 23/12/2019

NỘI DUNG CHÍNH

1. Quản trị ĐH (bản chất, công cụ) trong bối cảnh mới (ứng phó với biến đổi toàn cầu (BĐTC), phát triển bền vững (PTBV), đổi mới GD và tăng cường KĐCL. Hệ thống nguyên tắc, kỹ năng, phương pháp để thực hiện và vận hành quản trị ĐH (đặc biệt là QTĐH dựa trên sản phẩm đầu ra).
2. Khung hệ thống QTĐH đáp ứng nhu cầu, sự hài lòng các bên liên quan
3. Quản trị ĐH gắn với xây dựng sứ mạng, tầm nhìn và giá trị cốt lõi, ĐBCL của CSGD đại học
4. Nâng cao vai trò, hiệu quả hoạt động của Hội đồng Trường trong cơ sở GDĐH: Mối quan hệ giữa Đảng ủy - Hội đồng Trường/Hội đồng quản trị - Ban Giám hiệu CSGD đại học

Vị trí của *Quản trị đại học tiên tiến CSGD ĐH* (Yêu cầu của TT 12/2017)

Nắm vững kiến thức:

- Quản trị chiến lược, chính sách trong phát triển CSGD ĐH;
- Quản trị chất lượng
- Cải tiến chất lượng CTĐT và CSGD sau đánh giá
- So chuẩn, xếp hạng đại học
- Giáo dục hướng tới chuẩn đầu ra

Phát triển năng lực, tầm nhìn, tư duy hệ thống, tích hợp ... về:

- QT chiến lược, XD SM, TN
- Quản trị, cải tiến chất lượng sau đánh giá
- So chuẩn, xếp hạng ĐH
- Đào tạo hướng tới chuẩn đầu ra

Rèn luyện, phát triển các kỹ năng:

- Quản trị ĐH TT: chiến lược, chính sách, ...
- Quản trị chất lượng, so chuẩn xếp hạng ĐH, - Thực hiện cải tiến chất lượng sau đánh giá

Mục tiêu cần đạt:

- Nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động NT;
- Phát triển đội ngũ CBLĐ, QL 3 T (**tâm, tầm, trí**) để phát triển CSGD ĐH đáp ứng yêu cầu đổi mới GD, biến đổi toàn cầu, phát triển bền vững.

QTĐH tiên tiến là nền tảng đạt các mục tiêu, yêu cầu nói trên. HV vận dụng kiến thức, năng lực, kỹ năng :

- QTĐH (bản chất, công cụ) trong bối cảnh mới (ứng phó với biến đổi toàn cầu, phát triển bền vững, đổi mới giáo dục và tăng cường KĐCL)
- QTĐH gắn với xây dựng sứ mạng, tầm nhìn và giá trị cốt lõi, ĐBCL của CSGD ĐH
- Nâng cao vai trò, hiệu quả hoạt động của Hội đồng Trường

Chuẩn đầu ra của học phần này : *Quản trị đại học tiên tiến để nâng cao chất lượng và hiệu quả*

Chất lượng cao, hiệu quả cao

là thước đo QTĐH, đổi mới, sáng tạo, là đạo đức của người làm công tác QTĐH

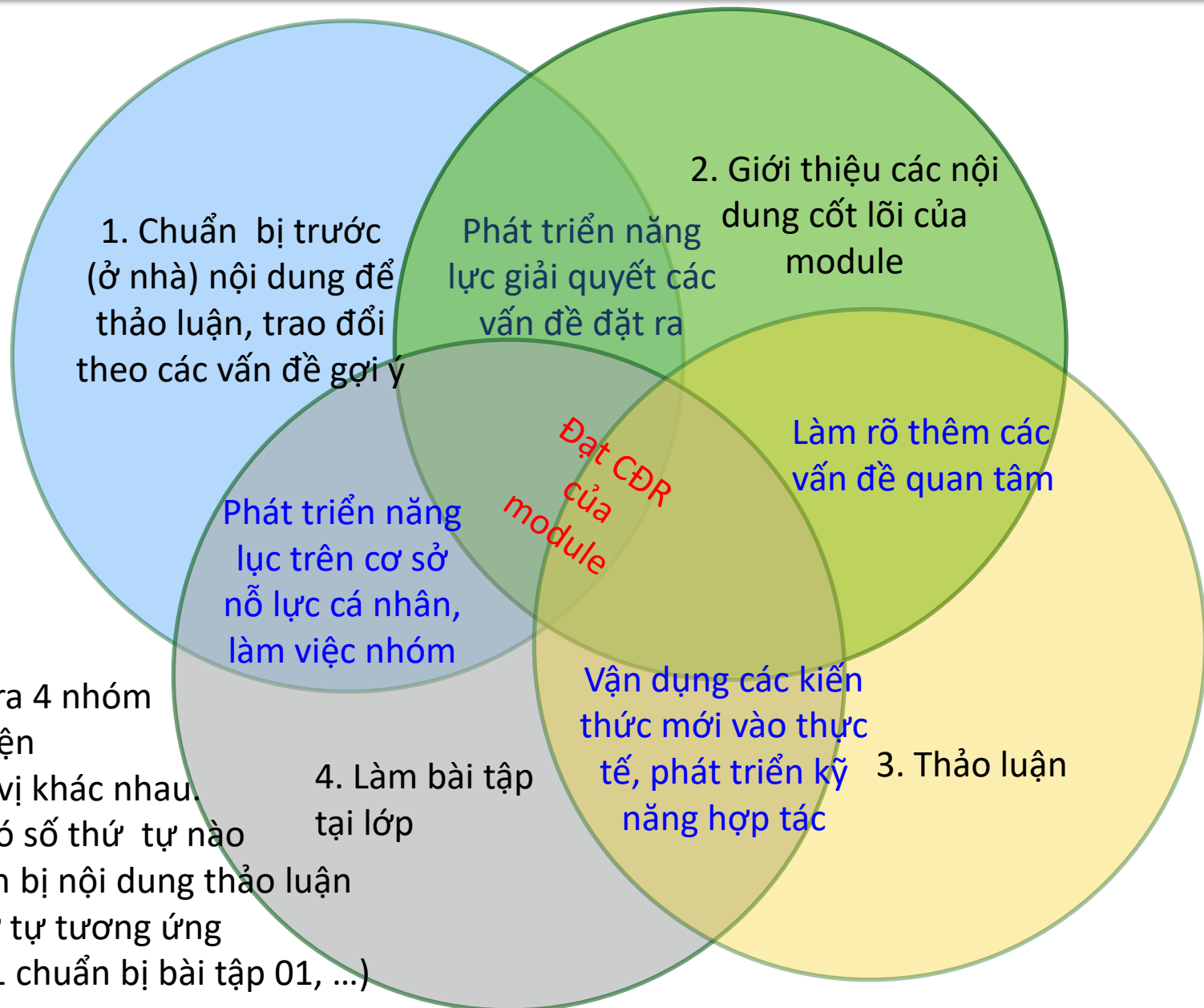
1. Về kiến thức: **Nắm vững**, phân tích, đánh giá nội dung QTĐH tiên tiến

3. Thái độ: **Trung thực**, bản lĩnh bảo vệ, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và các hoạt động nâng cao chất lượng, hiệu quả

2. Kỹ năng: Vận dụng đúng, sáng tạo QTĐH tiên tiến để nâng cao chất lượng, hiệu quả, phù hợp với yêu cầu mới của KĐCL; chuyển hoá KĐCL vào các hoạt động

CĐR: chất lượng cao, hiệu quả cao, đáp ứng YC mới của KĐCL

Cách thức thực hiện: **hội thảo tập huấn qua làm**

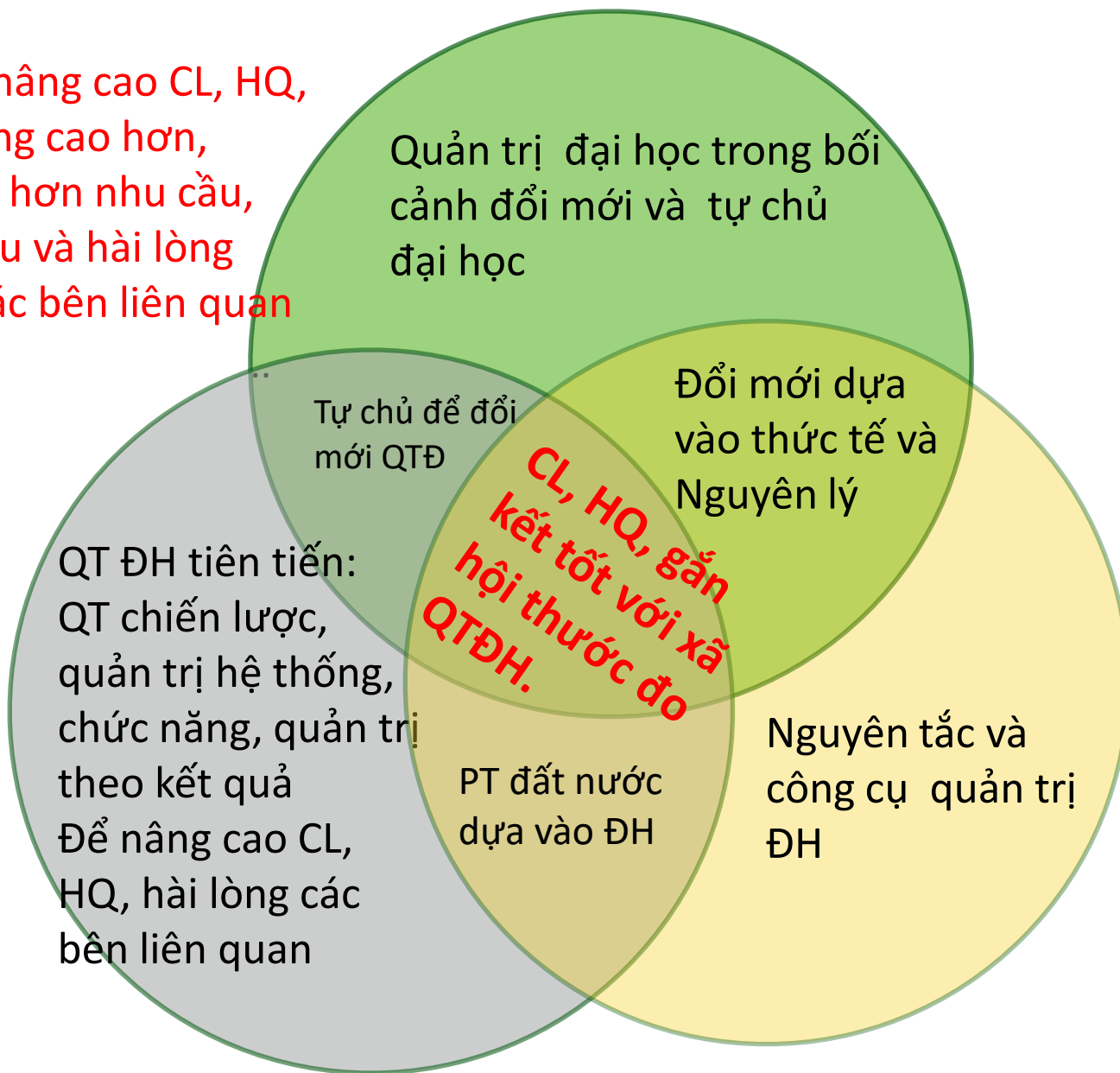


Chia lớp ra 4 nhóm có đại diện các đơn vị khác nhau. Nhóm có số thứ tự nào thì chuẩn bị nội dung thảo luận có số thứ tự tương ứng (nhóm 01 chuẩn bị bài tập 01, ...)

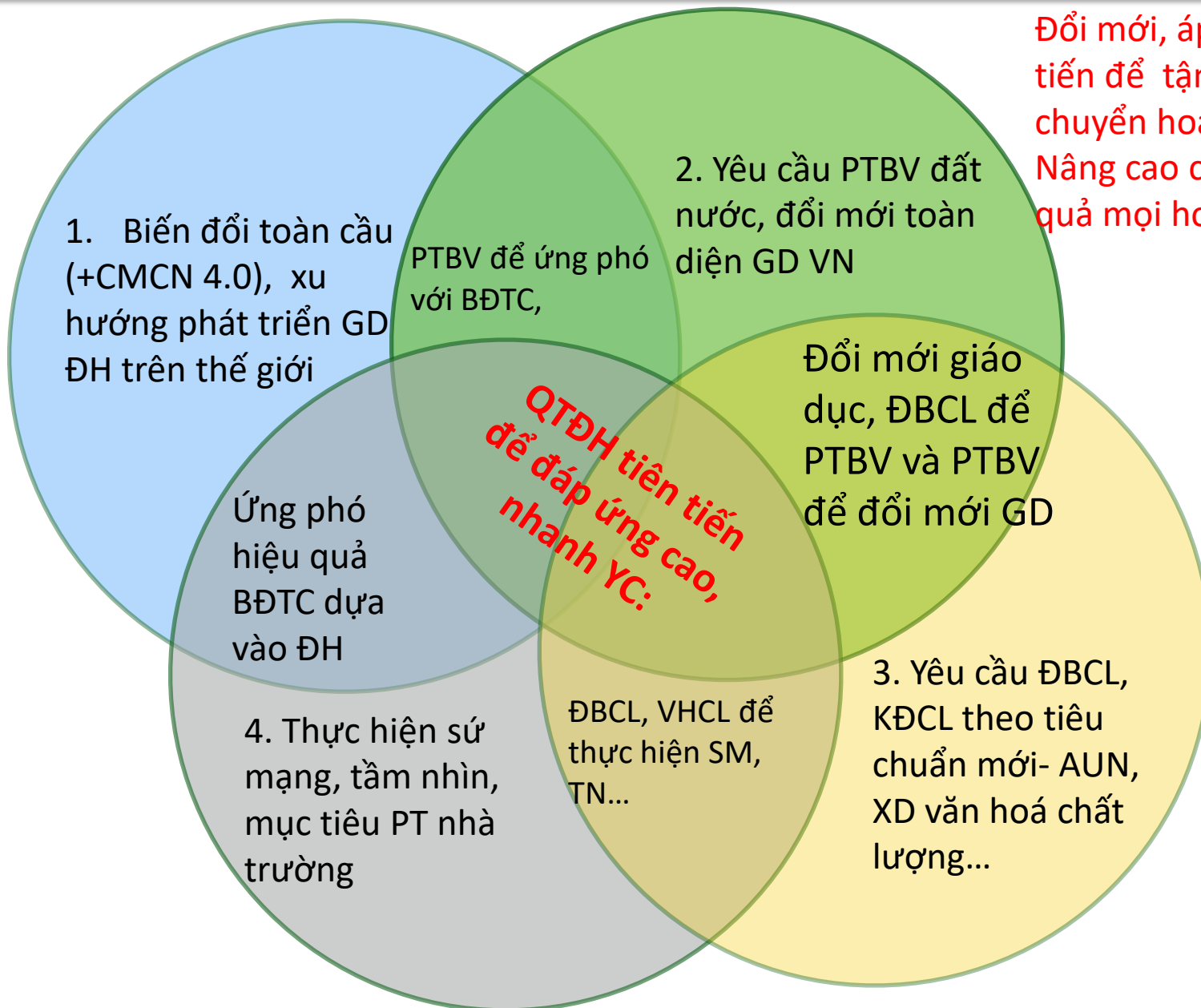
I. BỐI CẢNH

Quản trị ĐHTT để nâng cao CL, HQ, phù hợp hơn với KĐCL mới

Là để nâng cao CL, HQ,
đáp ứng cao hơn,
nhANH hơn nhu cầu,
yêu cầu và hài lòng
của các bên liên quan



Căn cứ QTĐH tiên tiến để nâng cao chất lượng, hiệu quả



Đổi mới, áp dụng QTĐH tiên tiến để tận dụng cơ hội, chuyển hoá thách thức, Nâng cao chất lượng, hiệu quả mọi hoạt động

“Cá nhanh ăn cá chậm”

“Dân tộc sáng tạo sẽ phát triển nhanh và lớn mạnh, dù nhỏ”

Bối cảnh

“Dovetails (khớp với) with the national innovation framework” (Mr. Ong Ye Kung, Minister for Education, Singapore)

QTĐH tiên tiến: QT chiến lược, hệ thống, chức năng, dựa vào sản phẩm, KĐCL

KĐCL là công cụ đánh giá hiệu quả và chất lượng QTĐH

NOC: NUS overseas College

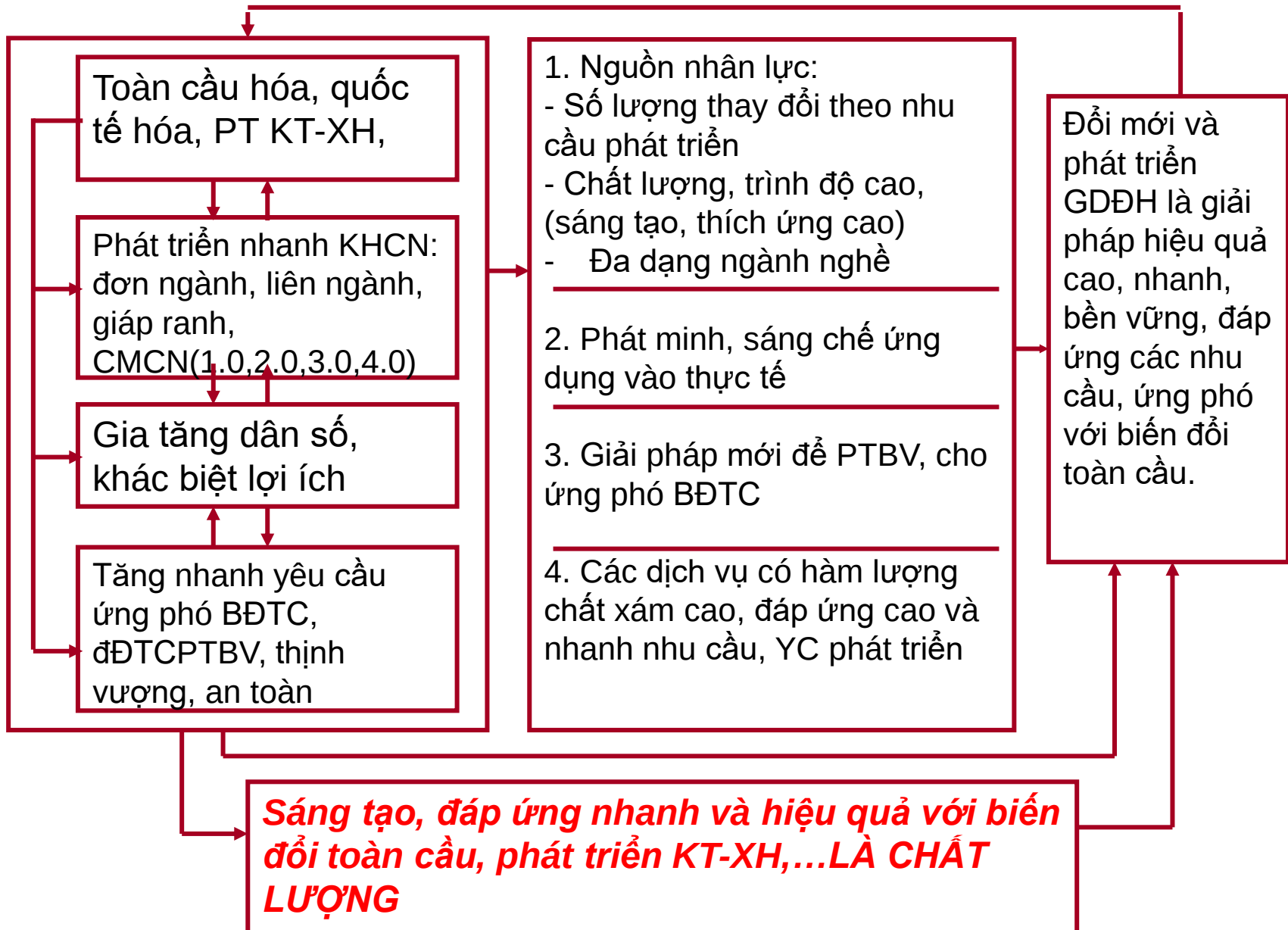
BĐTC (toàn cầu hoá, BĐKH, PT KHCN, CMCN4.0) tăng trưởng dựa vào năng suất, sáng tạo. Phát triển dựa vào ĐH, Technopolis (ĐH – DN - Nhà nước - Công viên KH). Quốc tế hoá GDĐH (NUS có 14 NOC ở nước ngoài). ĐH tinh hoa + ĐH đại chúng. QTĐH tiên tiến

CNH, HĐH, PTBV, ƯPBĐTC; quốc gia sáng tạo, quốc gia khởi nghiệp

Nâng cao chất lượng, hiệu quả

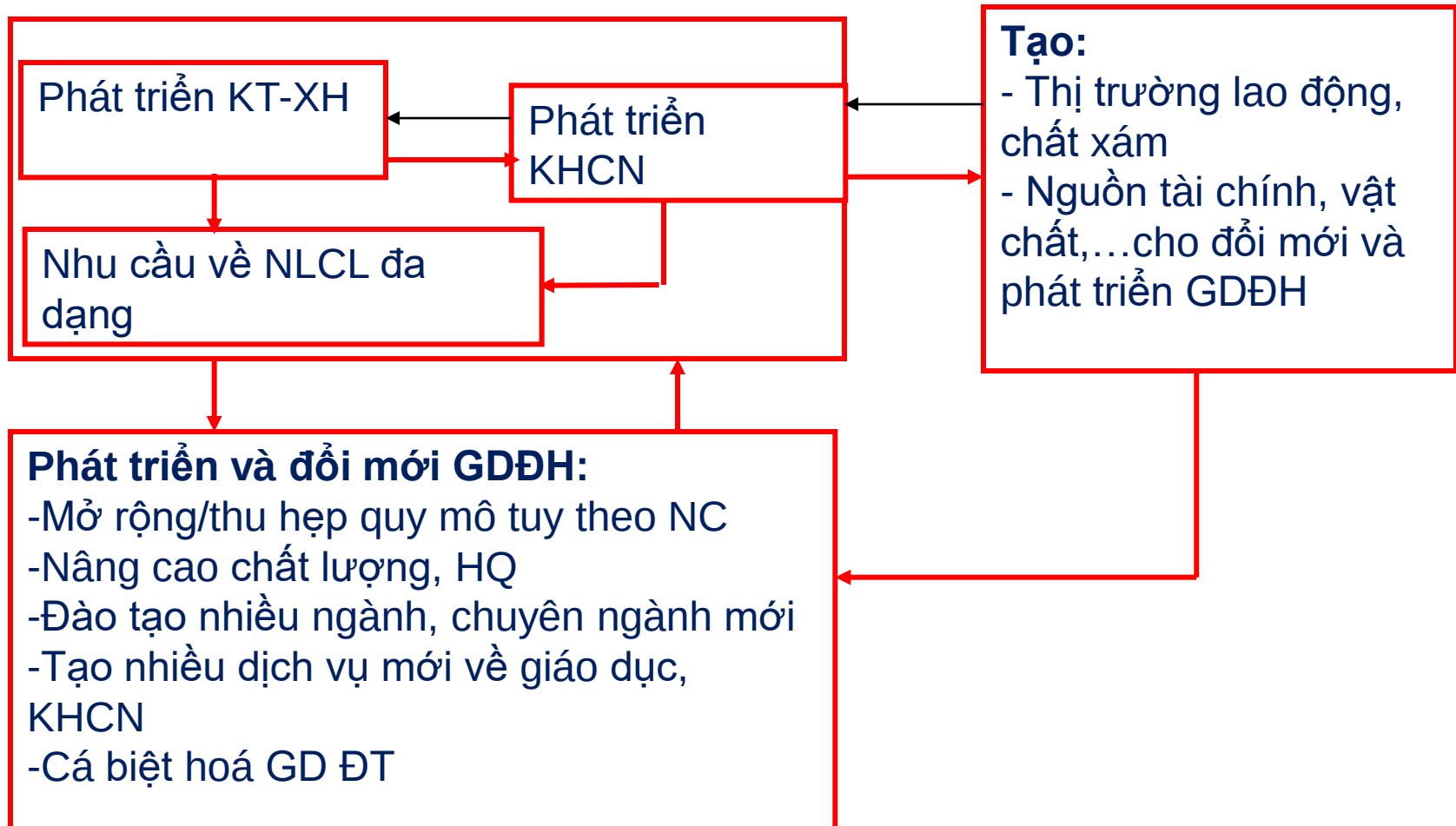
Đổi mới toàn diện cơ bản GD
Tự chủ và tự chịu trách nhiệm cao gắn với KĐCL, ...đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước

1.1. Động lực phát triển, đổi mới GDĐH



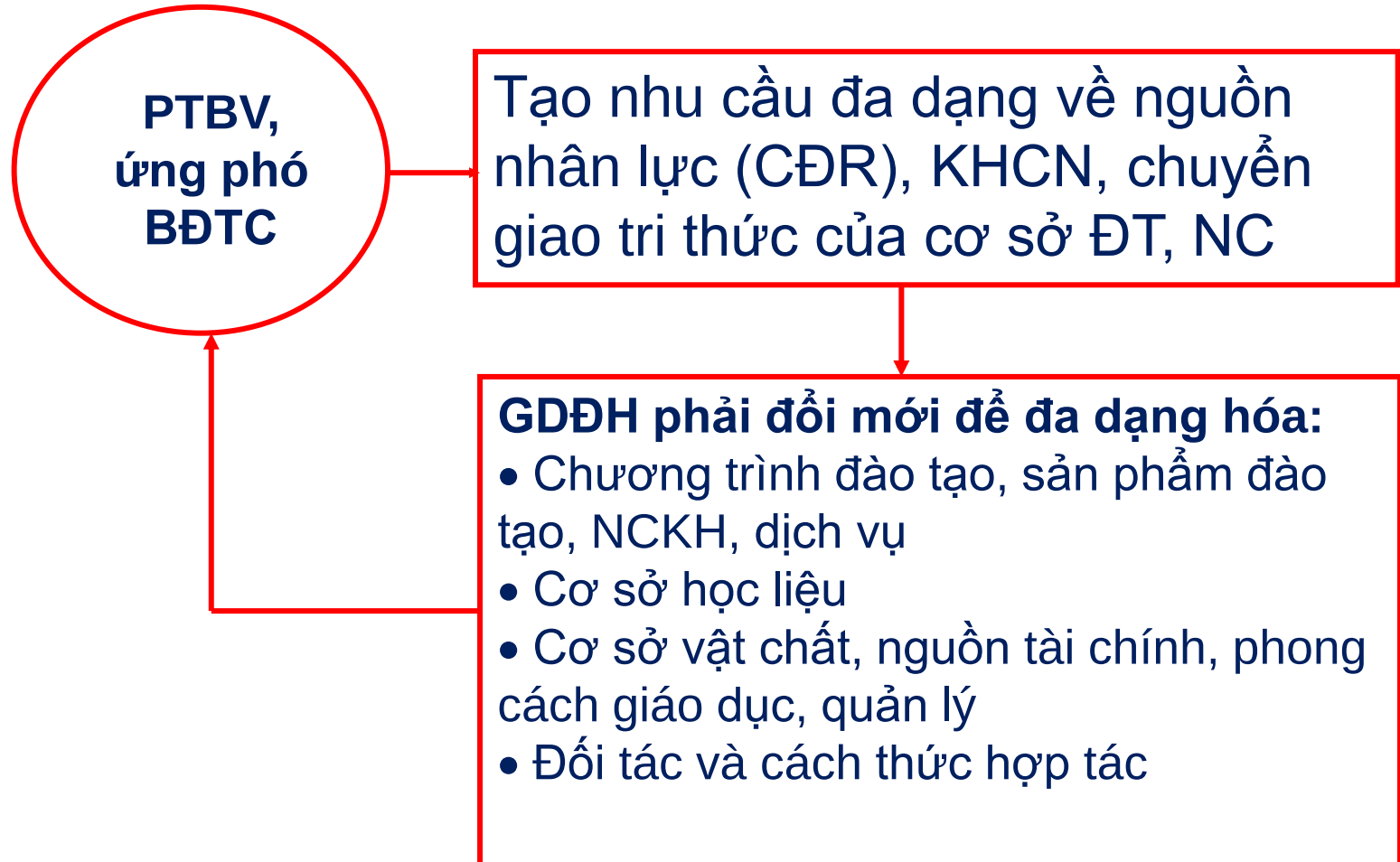
1.1. Động lực phát triển, đổi mới GDĐH?

GDĐH và phát triển KT-XH gắn bó hữu cơ và tác động lẫn nhau (YC mới của KĐCL- phục vụ XH, hài lòng các bên LQ)



1.1. Động lực phát triển, đổi mới GDĐH?

Phát triển bền vững, ứng phó HQ biến đổi toàn cầu là mục tiêu, là động lực và là điều kiện cho đổi mới và phát triển GDĐH



1.2. Xu hướng phát triển, đổi mới GDĐH trên thế giới

Xu hướng đổi mới

- Bổ sung chức năng thứ tư (duy trì và PT văn hoá)
- Phát triển đồng thời quy mô và CL Liên kết mạnh mẽ với doanh nghiệp, cộng đồng, xã hội...
- Tự chủ ĐH và kiểm định chất lượng, Quản trị đại học theo kiểu quản trị tập đoàn (corporatization) điều chỉnh cho phù hợp, **QTĐHTT**
- Xã hội hoá, quốc tế hóa GDĐH, **đối sánh** ...

Đích đến:

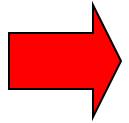
- ĐH đáp ứng tốt hơn, nhanh hơn, **DẪN DẮT** nhu cầu, yêu cầu phát triển KT-XH, PTBV, ứng phó biến đổi toàn cầu (BĐTC), đảm bảo an ninh, an toàn, hài lòng các bên liên quan
- Phát triển và sử dụng hiệu quả các nguồn lực.
- Phát triển đất nước, bảo tồn và phát triển văn hoá dựa vào đại học

1.3. Nhận xét

1.3.1.Đổi mới GDĐH

- Là giải pháp đột phá phát triển của quốc gia
- Là quá trình tự nhiên
- Động đến toàn xã hội
- Gặp nhiều lực cản

Phải :



- Có khát vọng và quyết tâm cao độ của dân tộc
- Kết quả đổi mới GD ĐH (nâng cao CL, HQ) là KPI quan trọng hàng đầu đánh giá, sử dụng cán bộ
- Bắt đầu từ lãnh đạo cao nhất (top down)
- Là ý chí và hành động của GV, CB quản lý (bottom up)
- Có đội ngũ sẵn sàng chấp nhận thách thức và rủi ro vì đổi mới, sáng tạo

1.3.2.Đổi mới và phát triển ĐH cần

1. Bản lĩnh và sáng tạo
2. Tư duy toàn cầu, hành động phù hợp với điều kiện cụ thể
“Think globally, act locally”
3. Phát huy tự chủ ĐH, QTĐH tiên tiến, quản trị theo kết quả
4. Nghiên cứu và vận dụng sáng tạo các bài học tốt (trong đó trọng tâm là quản trị ĐH tiên tiến) của các nước vào hoàn cảnh cụ thể Việt Nam; chú trọng nghiên cứu, vận dụng “công nghệ nguồn” và tiên tiến theo kiểu “trộn gói” cho từng modul để xây dựng, phát triển đại học
5. Triển khai bằng dự án, theo kiểu đột phá, nhanh (vì "người nhanh thắng kẻ chậm")
6. Đổi mới căn bản thể chế, chính sách quản trị ĐH, Quy hoạch phát triển tổng thể GDĐH, mạnh dạn lựa chọn ưu tiên, đầu tư thật mạnh XD từng ĐH đạt chuẩn quốc tế

GĐ ĐHVN:



II. Quản trị đại học tiến tiến trong bối cảnh mới

2.1. Bản chất, công cụ

Bản chất của quản trị đại học (1/2)

- Quản trị là quá trình hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát công việc và những nỗ lực của con người, đồng thời vận dụng một cách có hiệu quả mọi tài nguyên để hoàn thành các mục tiêu đã định một cách hiệu quả (hiệu quả là tỷ lệ so sánh giữa kết quả đạt được với mục tiêu đặt ra)
- **Quản trị:** *Xây dựng, phê duyệt và giám sát thực hiện sứ mạng, tầm nhìn, mục tiêu, mô hình và triết lý phát triển (Tổ chức Đảng), xác định và giám sát thực hiện, vận dụng văn hoá/giá trị cốt lõi, khẩu hiệu hành động, triết lý giáo dục, chiến lược, kế hoạch dài hạn, trung hạn, KH hàng năm, bộ tiêu chí đánh giá đạt mục tiêu của CSGD (Hội đồng trường).*
- **Quản lý:** *Tổ chức thực hiện các nội dung QTĐH nói trên bằng các giải pháp phù hợp, phát triển, huy động và sử dụng các nguồn lực, tạo môi trường thúc đẩy sáng tạo và cống hiến cho CB, SV (BGH và bộ máy quản lý,...).*
- Quản trị kết hợp chặt chẽ việc quản lý, điều hành và lãnh đạo
- *Quản trị và quản lý: Tạo môi trường thúc đẩy sáng tạo, đổi mới cống hiến.*
- *Hoạt động quản lý phải đảm bảo MINH BẠCH, được giám sát bởi các bên liên quan, đặc biệt là Đảng uỷ, Hội đồng trường, cơ quan quản lý nhà nước, người học, cán bộ chuyên môn, đơn vị sử dụng sản phẩm của CSGD.*

Bản chất của quản trị đại học (2/2)

- *4 chức năng cơ bản của quản trị (gần với PDCA)*
 - Hoạch định (quyết định về : i) mục tiêu (cụ thể, đo lường được, có thể đạt được, nhất quán-thực hiện mục tiêu này không cản trở mục tiêu khác); ii) biện pháp; iii) nguồn lực và iv) việc thực hiện - Planing
 - Tổ chức (thiết kế cơ cấu tổ chức, cán bộ, nhân viên, phân chia quyền lực, cơ chế vận hành, con người, ...)
 - Điều khiển (kích thích, động viên, chỉ huy, phối hợp con người, thực hiện mục tiêu)
 - Kiểm soát (đảm bảo công việc thực hiện như KH dự kiến thông qua thu thập thông tin về KQ thực hiện thực tế, so sánh với các mục tiêu đã đặt ra và điều chỉnh nếu có sai lệch): Check and Act
- Cách thức và phương pháp thực hiện các công việc trong quản trị:
 - Kỹ thuật thiết lập chiến lược;
 - Kỹ thuật thiết kế cơ cấu tổ chức, kỹ thuật kiểm tra...

Những nguyên lý trong quản trị đại học (1/2)

- Sự phù hợp về mục tiêu, thực hiện sứ mạng, tầm nhìn
- *Nâng cao chất lượng, hiệu quả mọi hoạt động nhà trường*
- Sự phù hợp về bối cảnh
- Khả năng hoạt động, tính linh động, cởi mở, rõ ràng và minh bạch trong cơ cấu và hoạt động
- Quyền tự chủ (về đào tạo, NCKH, tài chính, tổ chức, quản lý,...)
- Chịu trách nhiệm (trách nhiệm xã hội, giải trình, minh bạch)
- Cạnh tranh
- Lãnh đạo thể chế

Những nguyên lý trong quản trị đại học (2/2)

- **CƠ CHẾ CHỈ ĐẠO/ QUẢN TRỊ CỨNG**
 - Khuôn khổ pháp lý và hiến pháp, hướng dẫn
 - Cấu trúc và tính kết cấu
 - Hệ thống quỹ
 - Đại diện các bên liên quan và vai trò
- **CƠ CHẾ CHỈ ĐẠO/ QUẢN TRỊ MỀM**
 - Hành động, phương pháp, phong cách lãnh đạo
 - Thẩm quyền của nhà lãnh đạo
 - Phân phối quyền lực
 - Quyền lực được phân phối - Quyền lực thực hành
- **HÀI HÒA GIỮA QUẢN TRỊ CỨNG VÀ QUẢN TRỊ MỀM**

Mô hình, công cụ quản trị đại học (1/3)

Quản trị phải áp dụng:

- Thành tựu của KH quản trị, KH quản lý, KH CN nói chung
- Nghệ thuật quản trị: Những kỹ năng, kỹ xảo, bí quyết, “mưu mẹo” và “biết làm thế nào” để đạt được mục tiêu mong muốn với hiệu quả cao, gồm các nghệ thuật sau:
 - + Ra quyết định (cá nhân, tập thể, tham vấn; Một mình quyết định, Cấp dưới cung cấp thông tin và độc lập quyết định; trao đổi riêng, lắng nghe ý kiến, đề nghị của cấp dưới rồi quyết định; trao đổi chung, công khai, lấy ý kiến chung và ra QĐ; bàn bạc tập thể, lấy ý kiến và ra QĐ theo ý kiến đa số)
 - + Sử dụng người “*Dụng nhân như dụng mộc*”
 - + Giáo dục con người
 - + Ứng xử, giao tiếp
 - + Tạo thời cơ, sử dụng các đòn bẩy trong quản lý

Mô hình, công cụ quản trị đại học (2/3)

- Quản trị theo nguyên lý, theo quy định
- **Mô hình phân tích SWOT** (4 loại chiến lược: (1) Chiến lược điểm mạnh - cơ hội (SO); (2) Chiến lược điểm yếu - cơ hội (WO); Chiến lược điểm mạnh - nguy cơ (ST); và Chiến lược điểm yếu - nguy cơ (WO): **Để xác định căn cứ xây dựng chiến lược**
- **Thẻ điểm cân bằng: Xác định mục tiêu, chỉ số thực hiện chiến lược; đánh giá kết quả thực hiện (**Chỉ số hoàn thành nhiệm vụ chính** (Key Performance Indicators - KPI) là chỉ số trọng tâm đo lường hiệu suất hay chỉ số hoàn thành nhiệm vụ**
- Quản lý theo mục tiêu
- Quản lý theo kết quả
- **Phương pháp** Hoshin Kanri: Tổ chức thực hiện theo quá trình
- Quản lý kế hoạch theo kịch bản
- Dự báo và lập kế hoạch

Mô hình, công cụ quản trị đại học (3/3)

- **Nguyên lý Pareto (80/20)** do nhà kinh tế học người Ý Vilfredo Pareto (1848-1923), khám phá năm 1897:

- 80% thành quả xuất phát chỉ từ 20% nguyên nhân tác động hay nỗ lực
- Lựa chọn ưu tiên để đầu tư, phát triển.

- **Bản đồ tư duy** là một hình thức ghi chép sử dụng màu sắc và hình ảnh để mở rộng và đào sâu các ý tưởng:

- Ở giữa bản đồ là một ý tưởng hay hình ảnh trung tâm
- Ý tưởng hay hình ảnh trung tâm này sẽ được phát triển bằng các nhánh tượng trưng cho những ý chính và đều được nối với ý trung tâm
- Các nhánh chính lại được phân thành những nhánh nhỏ nhằm nghiên cứu chủ đề ở mức độ sâu hơn.

Quản trị dựa vào nguyên lý/ quy định, quy tắc: Kết hợp cả hai

Đặc điểm	Dựa vào nguyên tắc, nguyên lý chung có tính khích lệ	Dựa vào các quy định, quy tắc có tính bắt buộc
Quan điểm về hệ thống chất lượng	Gắn kết và hệ thống	Độc lập và có tính tình huống
Trọng tâm	Cải tiến chất lượng	Tuân thủ
Thông tin phản hồi	Trong quá trình	Kết thúc - mang tính tổng kết
Mục tiêu cải tiến	Liên tục và ngữ cảnh hoá	Tĩnh và chuẩn hoá
Tham chiếu	Theo tiêu chí và không áp đặt	Theo chuẩn và áp đặt
Người đánh giá	Những người đồng cấp có kỹ năng	Các chuyên gia kỹ thuật
Không khí đánh giá	Tôn trọng và tin cậy lẫn nhau	Sợ hãi và nghi ngờ
Động lực đánh giá	Nội tại	Ngoại lai
Phương pháp	Đánh giá	Kiểm toán

Cấp chiến lược: nguyên lý + quy định; Cấp thực hiện: quy định + nguyên lý

ĐBCL DỰA TRÊN NGUYÊN TẮC VÀ ĐBCL DỰA TRÊN QUY ĐỊNH

Mức độ cải tiến chất lượng với tiếp cận đánh giá theo
nguyên tắc so với tiếp cận đánh giá theo quy định



Quản trị và quản lý (1/2)

	Quản lý	Quản trị
Ý nghĩa	Là nghệ thuật đạt được mục đích đã được xác lập sẵn thông qua tổ chức thực hiện bằng các giải pháp cụ thể	Là nghệ thuật đạt được mục đích đã được xác lập sẵn thông qua người khác
Bản chất	Là thi hành	Là việc đưa ra quyết định, chỉ đạo, hướng dẫn
Quá trình	Quyết định ai, như thế nào	Quyết định trả lời cho câu hỏi cái gì và bao giờ
Chức năng	Thi hành bởi vì người quản lý hoàn thành công việc của mình dưới sự giám sát nhất định	Tư duy bởi vì các kế hoạch và chính sách được quyết định dựa theo các tư duy này
	Trực tiếp tổ chức thực hiện, quyền lực cứng	Định hướng, tạo điều kiện, cơ hội, quyền lực mềm

Quản trị và quản lý (2/2)

	Quản lý	Quản trị
Kỹ năng	Kỹ thuật và kỹ năng con người	Kỹ năng nhận thức và con người
Cấp độ	Cấp trung và thấp	Cấp cao
Mức độ ảnh hưởng	Các quyết định đưa ra bị ảnh hưởng bởi giá trị, quan điểm, tín ngưỡng và quyết định của người quản lý khác	Quản trị bị ảnh hưởng bởi quan điểm cộng đồng, chính phủ, các tổ chức tôn giáo, hoặc phong tục, ...
Tình trạng	Quản lý chi phối người lao động của tổ chức, những người được trả thù lao (theo hình thức lương)...	Quản trị đại diện cho chủ sở hữu của doanh nghiệp, những người mà thu lại lợi nhuận họ đã đầu tư theo hình thức cổ tức

Quản lý theo quy trình và quản lý theo kết quả

- * Quản lý theo quy trình: Một hệ thống tập hợp các phương pháp tiếp cận và công cụ kỹ thuật trong xây dựng và quản lý công việc theo quy trình
- * Bản chất quản lý theo kết quả:
 - Một hệ thống tập hợp các phương pháp tiếp cận và công cụ kỹ thuật trong xây dựng và quản lý công việc theo hướng đạt được **kết quả**
 - Chiến lược quản lý sử dụng chu trình phản hồi để đạt mục tiêu chiến lược
 - Kết quả phải đánh giá được và minh bạch
 - Gần với PDCA, với điểm xuất phát là nhu cầu các bên liên quan, kết thúc ở mức độ hài lòng của các bên liên quan, bài học cho chu trình tiếp theo

Quản lý theo kết quả: *Cái gì đo lường được thì quản lý được (Rockefeller)*

Các bước quản lý theo kết quả

1. Đánh giá hiện trạng
2. Nguyên nhân của hiện trạng, bên nào tham gia
3. Xác định mục tiêu: những kết quả nào cần đạt
4. Xây dựng và giám sát, đánh giá Chỉ số thực hiện (KPI) của TỪNG TẬP THỂ, TỪNG CÁ NHÂN (hơn thì thưởng, kém thì trừ phúc lợi, ...) để đạt mục tiêu
5. Xây dựng kế hoạch: Các hoạt động để đạt mục tiêu kèm theo kết quả của từng hoạt động, thời gian, nguồn lực, giải pháp và người thực hiện, chương trình giám sát, đánh giá ...
6. Thực hiện: Tổ chức và giám sát thực hiện, điều chỉnh, cải tiến để đạt kết quả tốt nhất
7. Đánh giá kết quả: Tốt/xấu, bài học kinh nghiệm đúc rút cho lần sau

Quản lý theo kết quả (1/2)

Các bước quản lý theo kết quả, áp dụng cho thực hiện chiến lược - Áp dụng mô hình PDCA (Plan – Do – Check - Act):

- 1) Khung logic của chiến lược (Ví dụ 10 năm) đạt mục tiêu, kết quả (các chỉ số) thực hiện SM, tầm nhìn, nhu cầu của các bên liên quan: chung và phân kỳ thành 2 kế hoạch 5 năm (Ví dụ, Khung đã gửi)
- 2) Dựa theo khung logic nói trên, xây dựng kế hoạch 5 năm lần thứ nhất để đạt mục tiêu, kết quả của chiến lược 10 năm: khung logic 5 năm; khung logic 3 năm, 2 năm, ...
- 3) Dựa theo khung logic đạt mục tiêu 3 năm, xây dựng kế hoạch 3 năm để đạt mục tiêu, kết quả của kế hoạch 5 năm: Phân kỳ đạt mục tiêu, kết quả theo từng năm hội tụ thực hiện mục tiêu, kết quả 5 năm
- 4) Xây dựng, tổ chức thực hiện kế hoạch hàng năm; có các hoạt động cụ thể với các kết quả tương ứng, nguồn lực, tổ chức/cá nhân thực hiện tương ứng

Quản lý theo kết quả (2/2)

Các bước quản lý theo kết quả, áp dụng cho thực hiện chiến lược - Áp dụng mô hình PDCA (Plan – Do – Check - Act):

- 5) Đánh giá thực hiện kế hoạch theo 6 tháng theo bộ chỉ số giám sát trên cơ sở thu thập thông tin, dữ liệu minh chứng cho KQ đạt được; đề xuất điều chỉnh hoạt động, giải pháp ...
- 6) Đánh giá KQ thực hiện kế hoạch hàng năm, rà soát điều chỉnh cho kế hoạch năm tiếp theo theo đúng quy trình PDCA
- 7) Sau 3 năm đánh giá KQ thực hiện kế hoạch 3 năm đầu để điều chỉnh xây dựng kế hoạch 2 năm tiếp theo phù hợp với kết quả, kinh nghiệm thực hiện kế hoạch 3 năm đầu
- 8) Sau 2 năm tiếp theo đánh giá thực hiện kế hoạch 5 năm lần thứ nhất, soi chiếu với mục tiêu chiến lược và mức độ thực hiện SM, TN để điều chỉnh khung logic đạt mục tiêu 5 năm tiếp theo và xây dựng kế hoạch 5 năm lần thứ hai theo các bước của kế hoạch 5 năm lần thứ nhất.

Quản lý theo quy trình và quản lý theo kết quả (1/3)

Chỉ số	Theo quy trình	Theo kết quả
Giám sát, kiểm tra chi tiết	Tiến độ công việc	Kết quả từng công đoạn, tiến độ thực hiện so với các mục tiêu; kịp thời đưa ra các giải pháp cải tiến, điều chỉnh
Tiếp cận, công cụ kỹ thuật	Theo quy trình	Hướng vào kết quả
Thực hiện hoạt động nâng cao chất lượng, hiệu quả thực thi công việc của tổ chức, cá nhân	Khó	Thuận lợi
Gắn kết mục tiêu – kết quả - hoạt động, huy động thể mạnh của tổ chức	Ít	Hữu cơ, huy động tốt
Xây dựng chính sách	Khó làm căn cứ cho xây dựng chính sách	Thiết lập được các mục đích, mục tiêu và các chỉ số kết quả trong xây dựng chính sách, kế hoạch

Quản lý theo quy trình và quản lý theo kết quả (2/3)

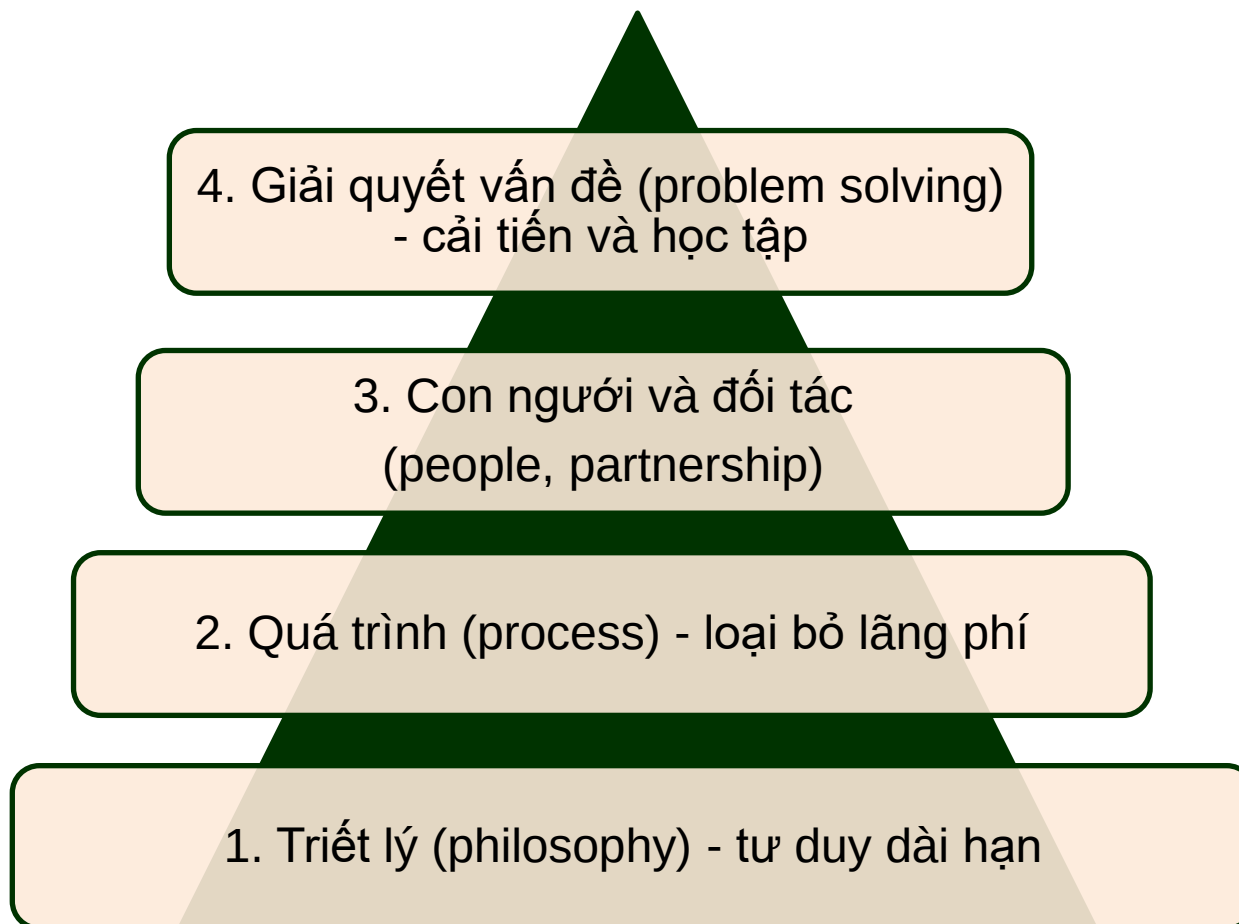
Chỉ số	Theo quy trình	Theo kết quả
Căn cứ xây dựng kế hoạch hoạt động	Đầu vào (nguồn lực, ...)	Mục tiêu, kết quả,
Xây dựng chính sách	Khó làm căn cứ cho xây dựng chính sách	Thiết lập được các mục đích, mục tiêu và các chỉ số kết quả trong xây dựng chính sách, kế hoạch
Đạt mục tiêu, hiệu suất công việc	Không chắc chắn đảm bảo, khó biết được hiệu quả nguồn lực đầu tư	Đảm bảo, thể hiện trong kết quả, biết được hiệu quả nguồn lực đầu tư
Giám sát, kiểm tra chi tiết	Tiến độ công việc	Kết quả từng công đoạn, tiến độ thực hiện so với các mục tiêu; kịp thời đưa ra các giải pháp cải tiến, điều chỉnh
Dễ thay đổi, đổi mới	Khó	Dễ vì kết quả là sự thay đổi

Quản lý theo quy trình và quản lý theo kết quả (3/3)

Chỉ số	Theo quy trình	Theo kết quả
Đối với xây dựng chiến lược, cải tiến chương trình kế hoạch hiệu quả	Khó hỗ trợ xây dựng chiến lược và điều chỉnh kế hoạch hiệu quả	Hỗ trợ điều chỉnh chiến lược, cải tiến kế hoạch để nâng cao hiệu quả
Thay đổi tư duy quản lý hiệu quả	Ít thúc đẩy	Thúc đẩy mạnh
Tăng cường phối hợp ngang - dọc	Khó, ít	Thuận lợi, nhiều
Tuyển dụng, xác định vị trí việc làm, đánh giá cán bộ theo KPI	Rất khó	Thuận lợi
Minh bạch, công khai, hạn chế cửa quyền, tham nhũng, thực hiện tự chủ ĐH	Rất khó	Thuận lợi

Một số công cụ quản trị: Mô hình 4P

Xây dựng, rà soát điều chỉnh hệ thống quản trị,
văn bản quản lý điều hành, tổ chức thực hiện:



Phương pháp Thẻ điểm cân bằng-balanced scorecard (thực hiện chiến lược)

Hệ thống quản lý giúp cho nhà quản trị cũng như toàn bộ nhân viên trong tổ chức xác định rõ tầm nhìn, chiến lược của tổ chức mình và chuyển chúng thành hành động

Cần bằng 4 MT:
tài chính, kiểm soát doanh thu;
quản trị xu hướng; khách hàng;
nội bộ (chỉ số dẫn dắt) để phân bổ nguồn lực

Cải cách liên tục nhằm đạt KQ mong muốn

BSC: đạt hiệu quả cao trong thực hiện chiến lược

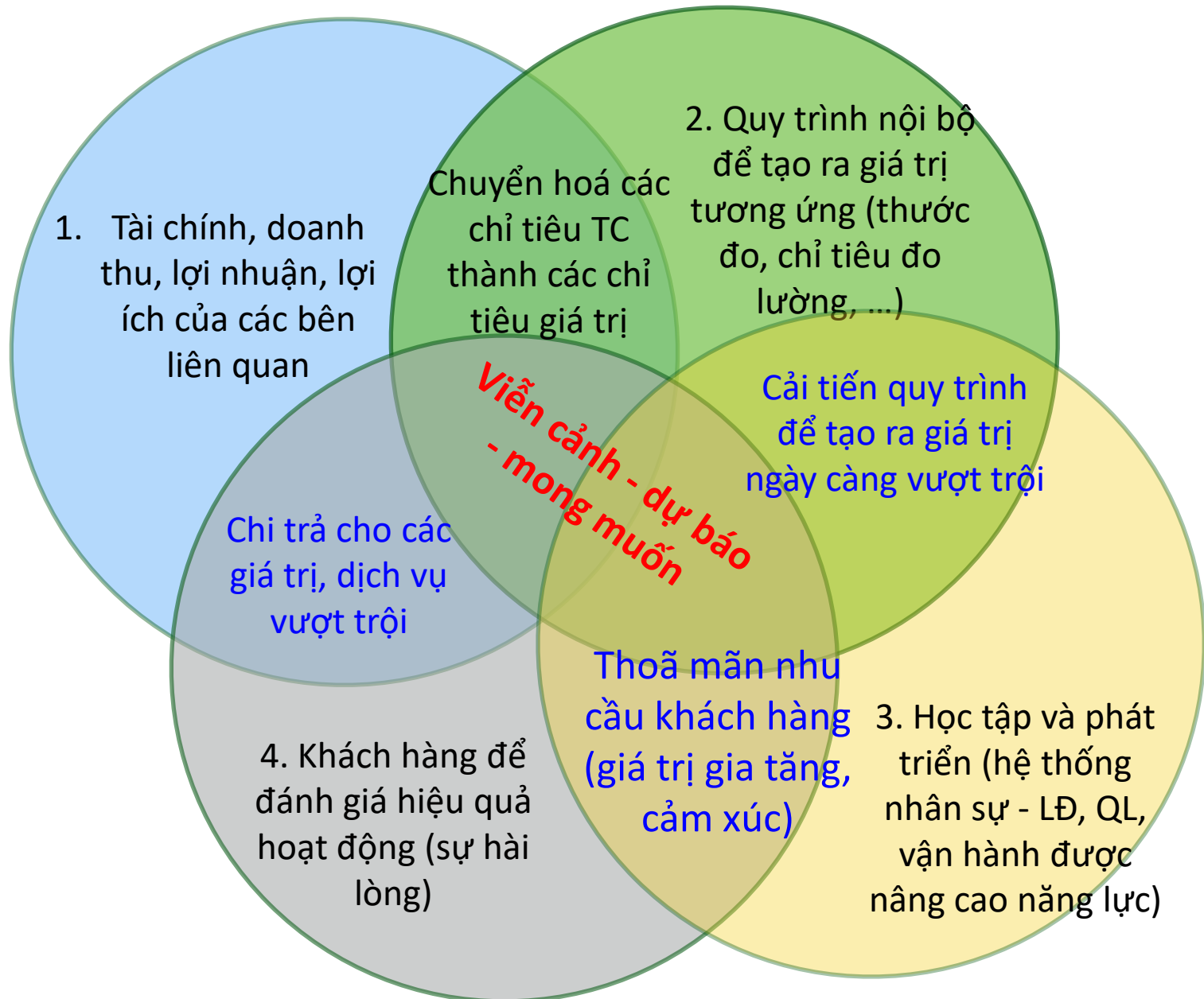
Các quá trình hoạt động trong nội bộ

Các kết quả đạt được

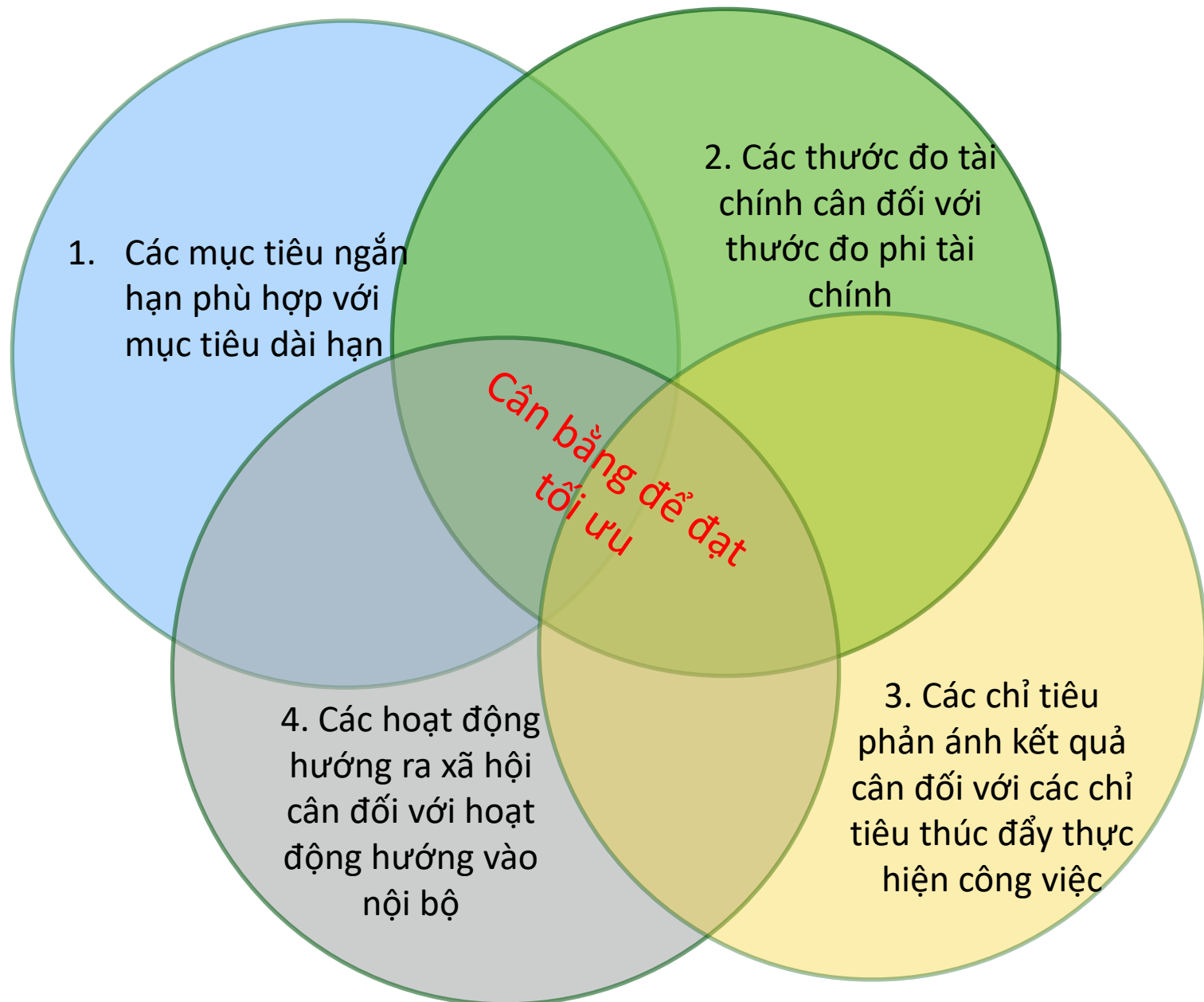
Ra đời - 1992
(Robert Kaplan, HSC)

"Nói đến quản trị chiến lược phải kể đến BSC"

Phương pháp Thẻ điểm cân bằng: 4 viễn cảnh



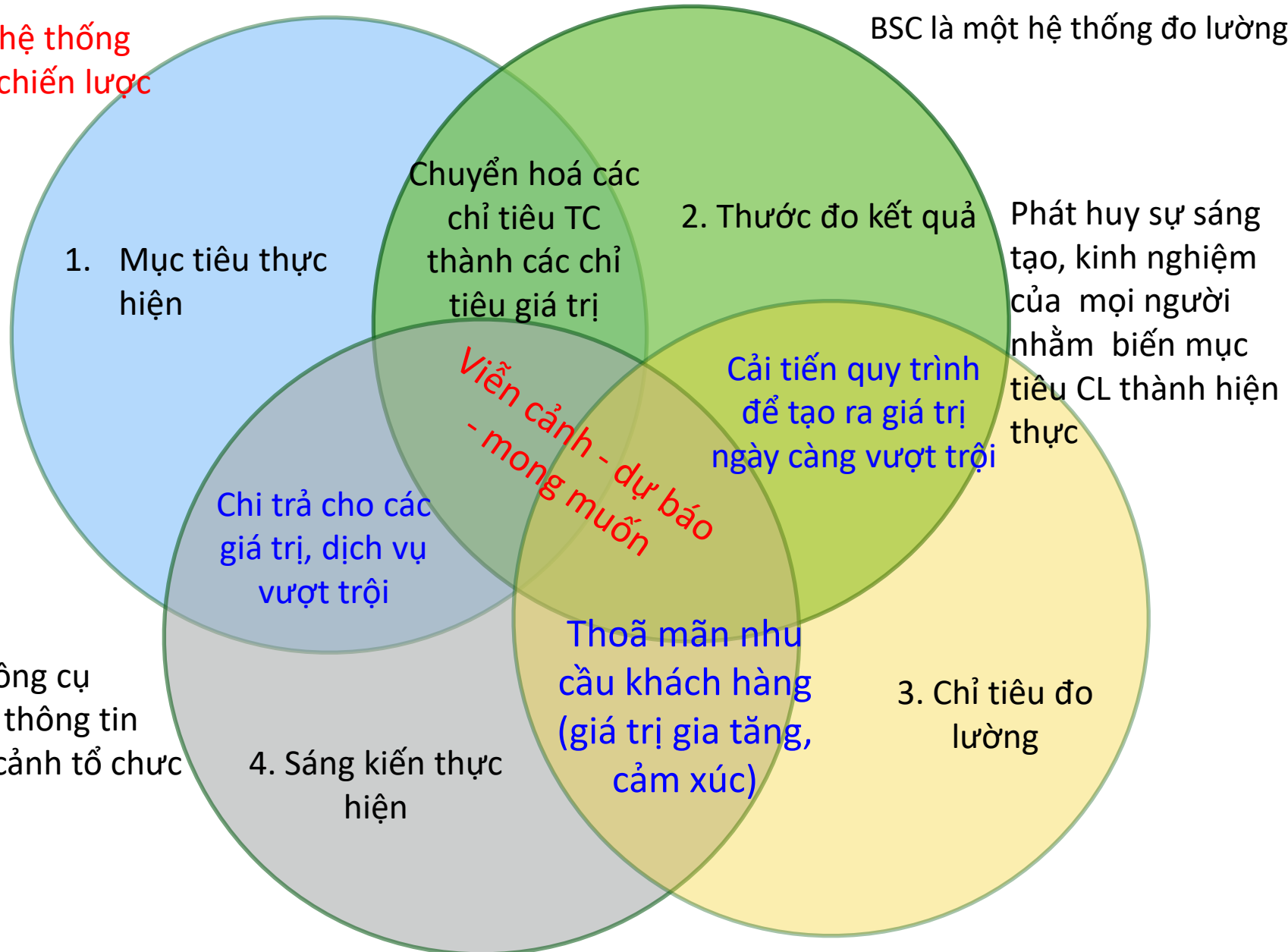
Phương pháp Thẻ điểm cân bằng: 4 cặp



Phương pháp Thẻ điểm cân bằng: 4 yêu cầu

BSC là hệ thống quản lý chiến lược

BSC là một hệ thống đo lường



Phương pháp Thẻ điểm cân bằng: Quy trình 4 bước

Đạt sứ mạng, tầm nhìn, định hướng chiến lược

Mục tiêu, chỉ số thực hiện

Thực hiện sáng tạo

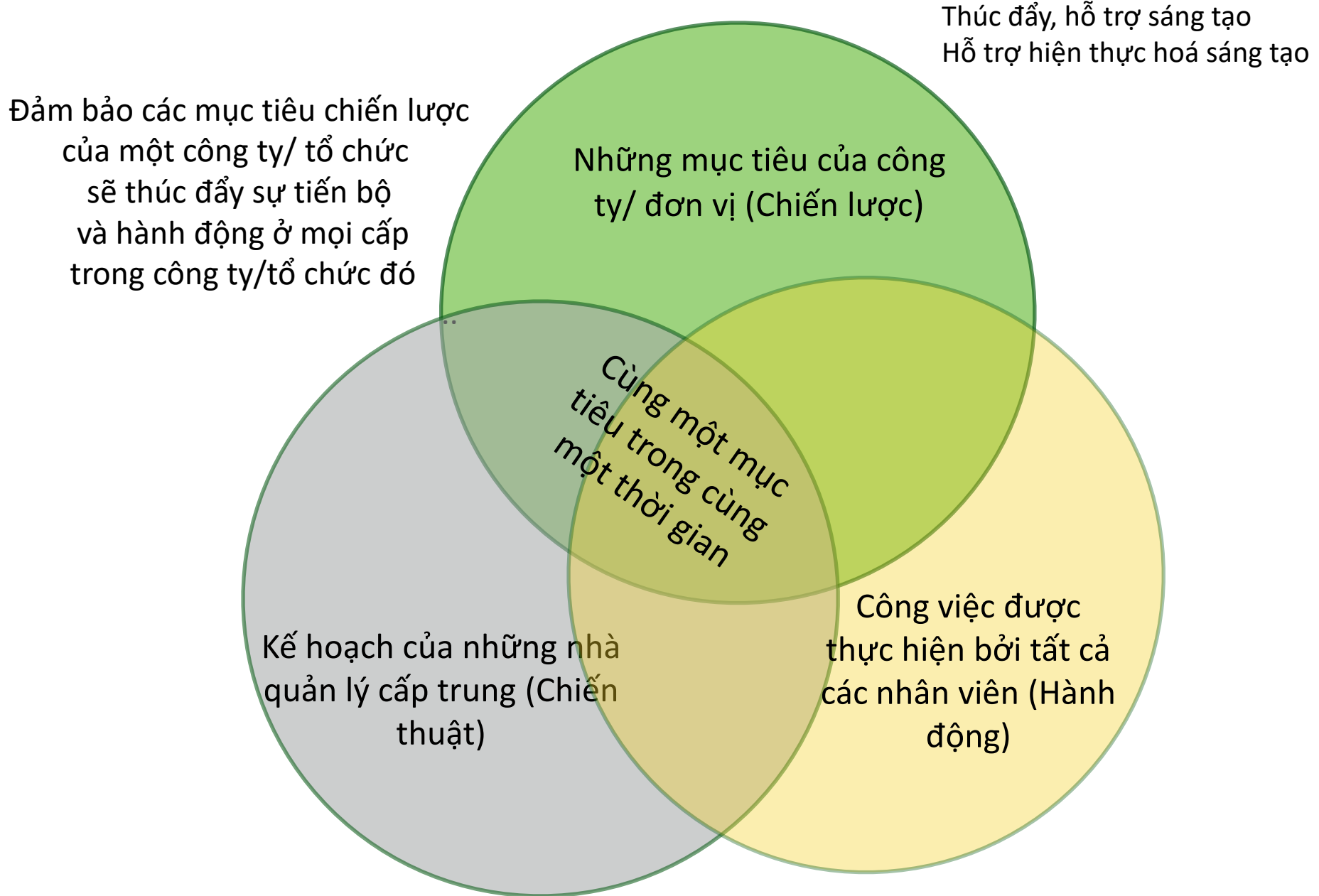
1. Xác định mục tiêu-SMART (Specific (cụ thể), Measurable (đo lường được), Achievable (đạt được), Relevant/(phù hợp) và Time-bound (thời gian thực hiện))

2. *Xác định thước đo lường mục tiêu:* Lượng hóa các mục tiêu trong chiến lược bằng thước đo cụ thể

3. Thiết lập các *chỉ tiêu thực hiện-dài hạn, trung hạn, ngắn hạn*

4. Xây dựng sáng kiến thực hiện: mức độ phù hợp mục tiêu mới của các sáng kiến đã được thực hiện, các sáng kiến mới

Phương pháp HOSIN KANRI: Chính sách triển khai



Phương pháp HOSIN KANRI: **Triển khai chính sách**

Đạt sứ mạng, tầm nhìn, định hướng, mục tiêu chiến lược



Phương pháp HOSIN KANRI: Các bước triển khai

Đạt sứ mạng, tầm nhìn, định hướng, mục tiêu chiến lược

Mục tiêu, chỉ số thực hiện từ trên xuống

1. Xây dựng KHCL: Khoảng 5 mục tiêu (phát triển, biến chuyển), tạo ra hiệu quả bước đầu, sử dụng KPI, tạo đồng thuận; mỗi người chịu trách nhiệm một mục tiêu

2. Phát triển các chiến thuật: Trao đổi luân phiên với lãnh đạo, liên kết chiến lược và chiến thuật; xây dựng KPI thích hợp; linh hoạt, thích ứng cao

3. Hành động: Trưởng nhóm, giám sát viên thực hiện các chiến thuật, chuyển hoá mục tiêu thành kết quả; sâu sát, cụ thể

4. Xem xét và điều chỉnh: Mục tiêu, chiến thuật và hành động dựa vào thông tin về quá trình và thông tin về kết quả (điều chỉnh toàn bộ quá trình)/ xem xét điều chỉnh hàng tháng

Kết quả Từ dưới lên

Đồng vận, hiệp lực (synergy) nhờ kết hợp Thẻ điểm cân bằng (BSC) với Hoshin Kanri (HS)

Tập trung vào tầm nhìn và thực hiện chiến lược

Mục
tiêu,
chỉ
số
thực
hiện

1. BSC để lựa chọn các mục tiêu chiến lược (thực hiện tầm nhìn), xây dựng, phát triển chiến lược với bản đồ chiến lược (strategy map)

2. HS: Tổ chức thực hiện chiến lược thông qua các kế hoạch trung/ngắn hạn, hàng năm

3. BSC+HS: Đánh giá kết quả, tác động của thực hiện chiến lược

BSC: Thiên về dựa vào **chỉ số thực hiện**; **HS:** Thiên về **quá trình thực hiện**: tối ưu là kết hợp cả hai

Quá
trình
thực
hiện
sáng
tạo

Các kỹ năng Quản trị đại học

- * *Kỹ năng của nhà quản trị*: kỹ thuật/chuyên môn; nhân sự/ giao tiếp; tư duy/bao quát: càng lên cao, kỹ năng sau càng chiếm tỷ trọng cao
- * *Các cấp quản trị phổ biến* (Ví dụ áp dụng cho trường ĐH):
 - Cấp tác nghiệp (cấp thấp, ví dụ bộ môn): Thực hiện có hiệu quả đào tạo, nghiên cứu, chuyển giao tri thức, ...
 - Cấp kỹ thuật (cấp giữa hay cấp trung gian): Điều phối hoạt động những người ở cấp tác nghiệp (Ví dụ lãnh đạo đơn vị trực thuộc như khoa, phòng, ban, ...)
 - Cấp chiến lược (cấp cao): Đề ra phương hướng hoạt động và những mục tiêu lâu dài của tổ chức (Ví dụ: TCD, HĐT, BGH, ...)
- * *10 vai trò nhà quản trị/ 3 nhóm*:
 - Quan hệ với con người (đại diện, lãnh đạo, liên lạc, **đào tạo, phát triển**)
 - Thông tin (tiếp nhận và thu thập, phổ biến và cung cấp thông tin liên quan)
 - Quyết định (chủ trì, giải quyết xáo trộn/sự cố/rủi ro, phân phối các nguồn lực, thương thuyết và đàm phán,...).

Quản trị đại học tốt để đạt chất lượng và hiệu quả cao

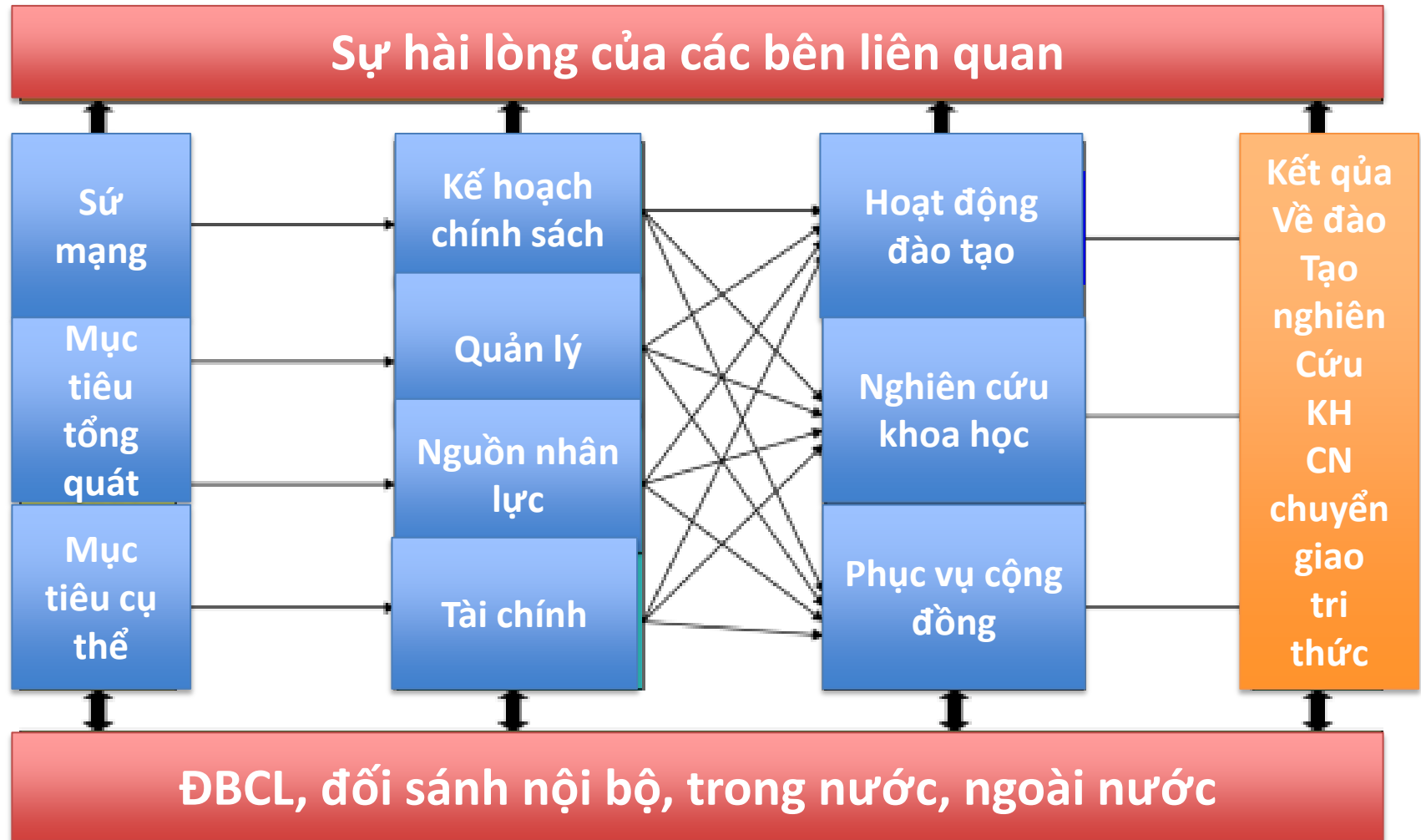
- Quản trị chiến lược (tầm nhìn + quản trị rủi ro), quản trị theo sản phẩm đầu ra, quản trị sáng tạo
- Quyền, trách nhiệm giữa các bên liên quan bên trong được phân định rõ ràng và được các bên chấp nhận
- Tổ chức Đảng – HĐT – BGH - HĐ tư vấn hợp tác, làm việc cùng nhau và tôn trọng lẫn nhau
- Cộng đồng khoa học chấp nhận các quyết định của lãnh đạo, quản lý là vì lợi ích của CSGD
- Các bên liên quan trong và ngoài CSGD được tham gia thực sự vào các quyết định quan trọng. Có nhiều cách để truyền tải, tiếp nhận ý tưởng, thông tin trên xuống - dưới lên và với các bên liên quan
- Thể hiện ở chất lượng, hiệu quả cao của đào tạo, NCKH, chuyển giao tri thức, thu hút được nhiều và sử dụng hiệu quả nguồn lực
- Dựa vào và hỗ trợ KĐCL.

II. Quản trị đại học tiến tiến trong bối cảnh mới

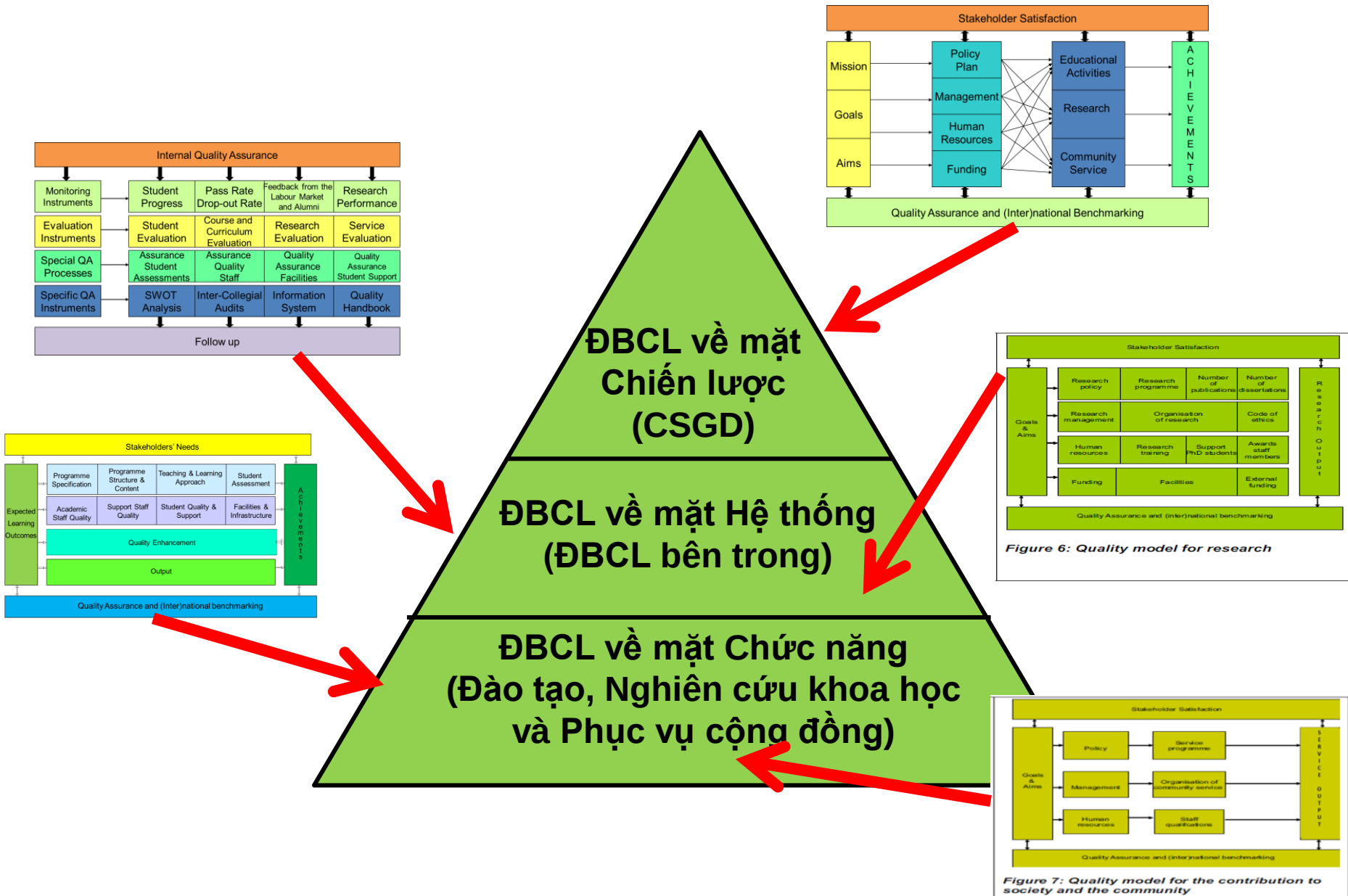
2.2. Quản trị đại học gắn với ĐBCL, đáp ứng nhu cầu, sự hài lòng các bên liên quan

Quản trị ĐH tiên tiến: quản trị chiến lược, quản trị hệ thống, quản trị chức năng, quản trị sáng tạo, quản trị theo kết quả (sản phẩm đầu ra)

KHUNG ĐBCL CƠ SỞ GIÁO DỤC



KHUNG ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG CƠ SỞ GIÁO DỤC



QTĐH để ĐBCL CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC

Đáp ứng nhu cầu, yêu cầu và sự hài lòng của các bên liên quan

Nhu cầu, yêu cầu của các bên liên quan

ĐBCL về Chiến lược

1. Tầm nhìn, sứ mạng và văn hóa
2. Quản trị
3. Lãnh đạo và quản lý
4. Quản trị chiến lược
5. Các chính sách về đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng
6. Quản lý nguồn nhân lực
7. Quản lý tài chính và cơ sở vật chất
8. Các mạng lưới và quan hệ đối ngoại

ĐBCL về Hệ thống

9. Hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong
10. Tự đánh giá và đánh giá ngoài
11. Hệ thống thông tin đảm bảo chất lượng bên trong
12. Nâng cao chất lượng

ĐBCL về thực hiện Chức năng

Đào tạo

13. Tuyển sinh và nhập học
14. Thiết kế và rà soát chương trình dạy học
15. Giảng dạy và học tập
16. Đánh giá người học
17. Các hoạt động phục vụ và hỗ trợ người học

Nghiên cứu khoa học

18. Quản lý nghiên cứu khoa học
19. Quản lý tài sản trí tuệ
20. Hợp tác và đối tác nghiên cứu khoa học

Phục vụ cộng đồng

21. Kết nối và phục vụ cộng đồng

Kết quả hoạt động

22. Kết quả đào tạo
23. Kết quả nghiên cứu khoa học
24. Kết quả phục vụ cộng đồng
25. Kết quả tài chính và thị trường

Hài lòng của các bên liên quan, đảm bảo chất lượng và đối sánh trong nước và quốc tế

ĐBCL CSGD ĐH theo đầu vào - quá trình - đầu ra
Yêu cầu phát triển đất nước, nhu cầu của các bên liên quan

Đầu vào
TC 1,13,14,
6,7,8

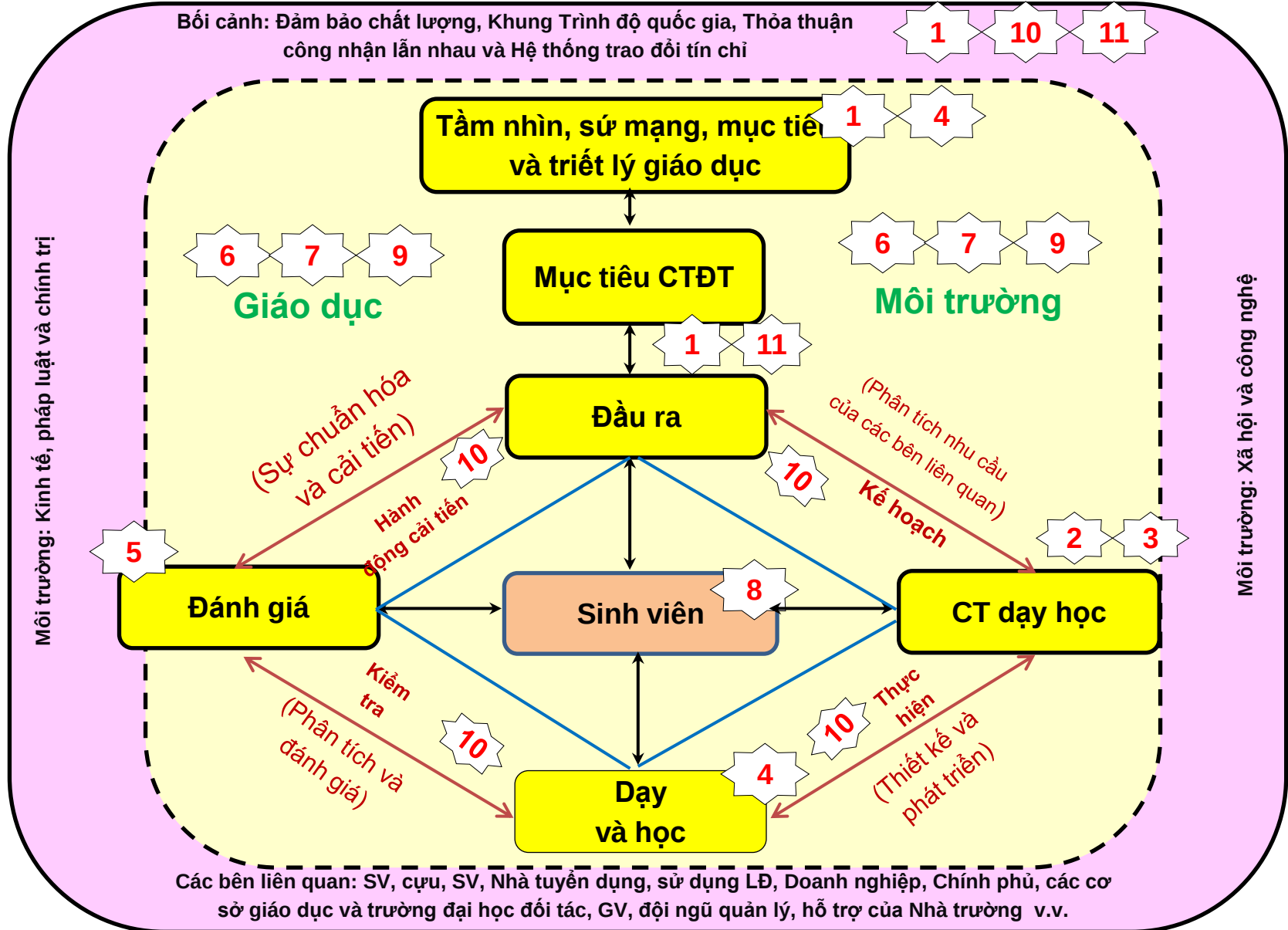
Quá trình
TC 2,3,4,5,
9-12, 15-21

Đầu ra
TC 22-25

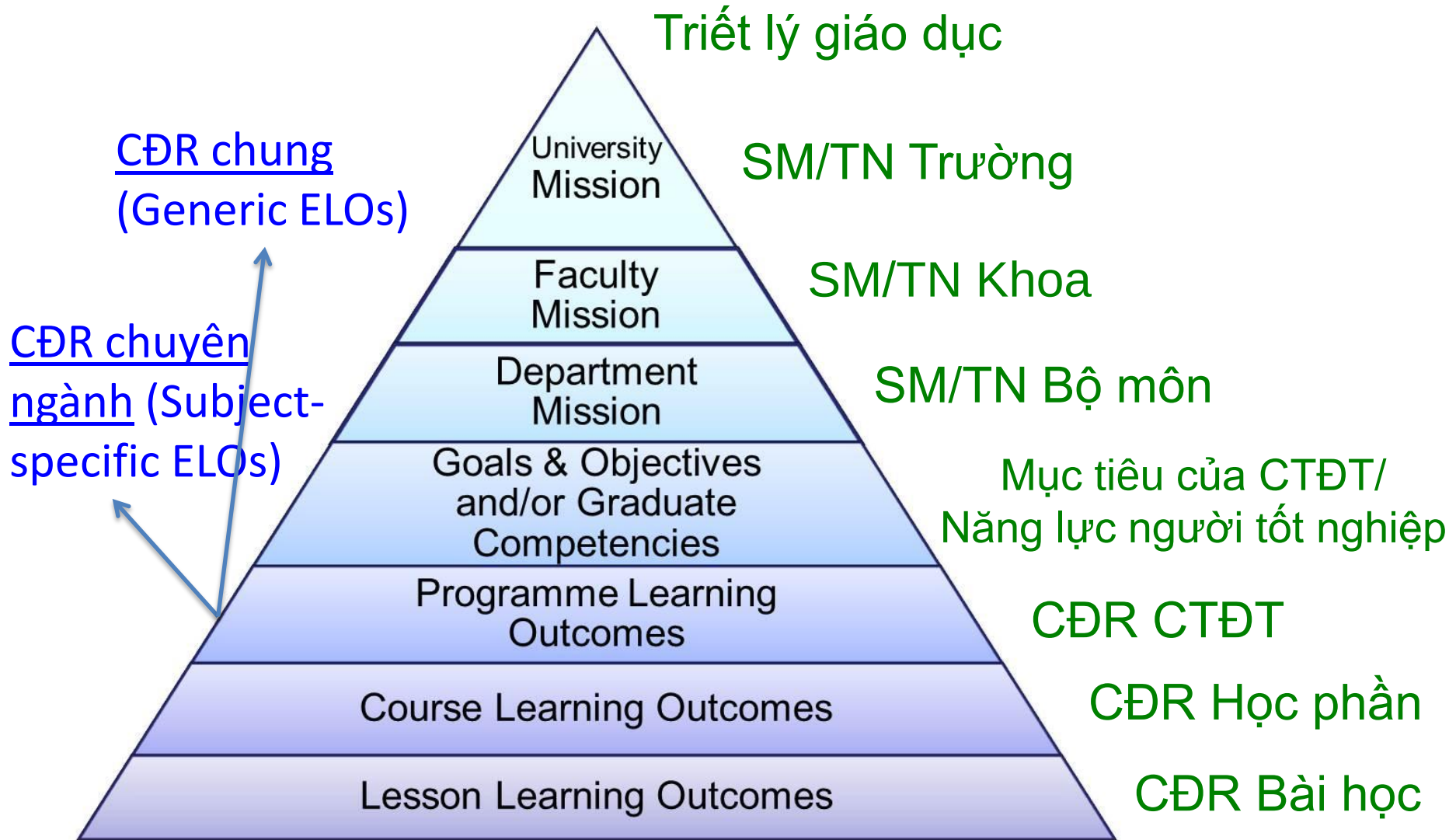
TƯ TƯỞNG, TRIẾT LÝ, SM, TN, NGUỒN LỰC - QUÁ TRÌNH QTĐH, ĐT, NCKH, CHUYỂN
GIAO TRI THỨC VÀ ĐBCL - SẢN PHẨM ĐT, NCKH, PHỤC VỤ CỘNG ĐỒNG

**Đáp ứng yêu cầu, nhu cầu xã hội, sự hài lòng
của các bên liên quan (rất được coi trọng)**

KHUNG TÍCH HỢP ĐBCL THEO CHUẨN ĐẦU CTĐT



Cấu trúc Phân cấp - Tương thích (Constructive Alignment), áp dụng cho CTĐT



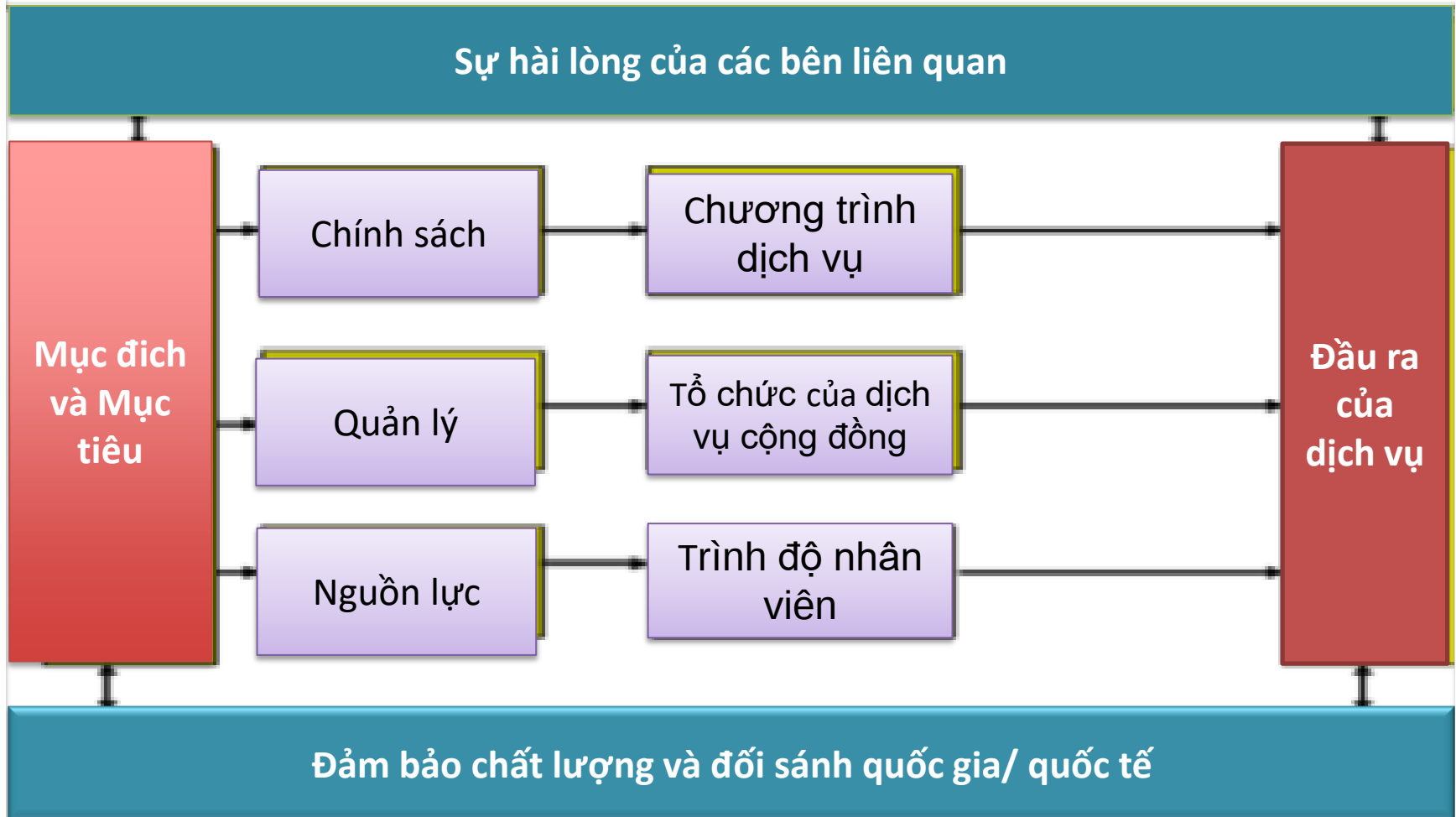
KHUNG ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG HOẠT ĐỘNG NGHIÊN CỨU

Sự hài lòng của các bên liên quan

Mục đích và Mục tiêu	Chính sách nghiên cứu	Chương trình nghiên cứu	Số lượng xuất bản	Số lượng Luận án	Đầu ra của các nghiên cứu
	Quản lý nghiên cứu	Tổ chức nghiên cứu		Quy tắc đạo đức	
	Nguồn nhân lực	Đào tạo nghiên cứu	Hỗ trợ nghiên cứu sinh	Giải thưởng của GV, NV	
	Kinh phí	Cơ sở vật chất		Kinh phí bên ngoài	

Đảm bảo chất lượng và đối sánh quốc gia/ quốc tế

KHUNG ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG HOẠT ĐỘNG PHỤC VỤ CỘNG ĐỒNG



P Chiến lược đảm bảo chất lượng

plan

> để đáp ứng cao, nhanh yêu cầu, hài lòng các bên liên quan < do

CL, KH: Sứ mạng, tầm nhìn và văn hóa: Nhu cầu của các bên liên quan

- Sự xuất sắc
- Tính đa dạng
- Khả năng lãnh đạo
- Sự sáng tạo
- Sự hiểu biết, minh bạch
- Trách nhiệm xã hội
- Thống nhất trong sự đa dạng, bền vững

Cải tiến, điều chỉnh hệ thống quản trị, lãnh đạo, quản lý, tổ chức, hệ thống văn bản, cán bộ theo yêu cầu SM, TN, hài hoà lợi ích các bên liên quan, nâng cao hiệu quả, giảm thiểu rủi ro

A act

Quản trị: Tự chủ ĐH ba cấp, trách nhiệm, phối hợp, vai trò lớn hơn của HĐ trường, HĐ tư vấn, hiểu rõ hơn, đáp ứng tốt nhu cầu, sự hài lòng các bên liên quan



Điều kiện ĐBCL, kết quả ĐT, NCKH, tài chính và thị trường, PVCD

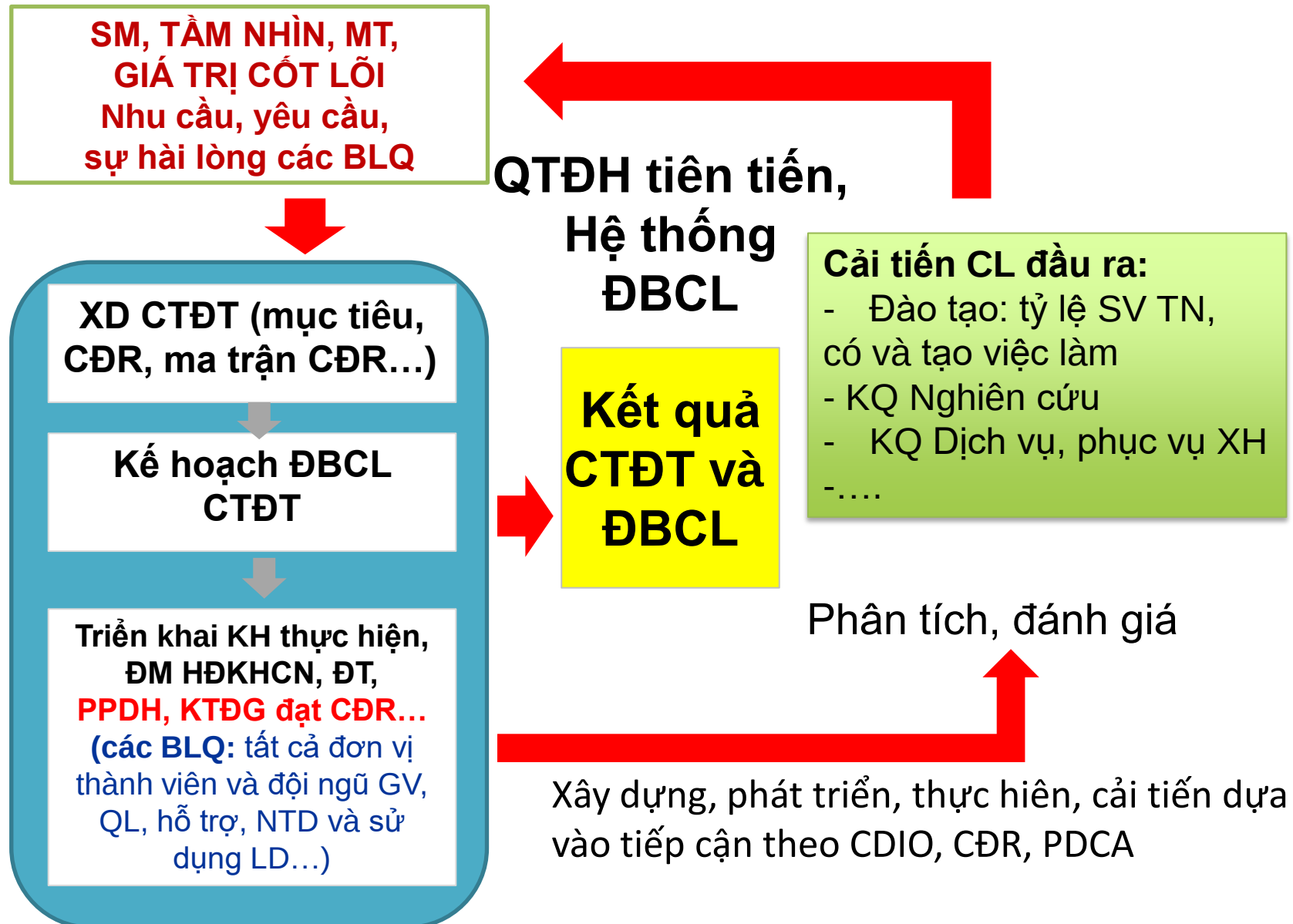
Lãnh đạo/Quản lý: QTĐH tiên tiến: QT CL, HT, CN, kết quả, sáng tạo, đầu tư vào con người, công cụ QT

Quản lý chiến lược: Kết nối với các bên liên quan,... người quan trọng, việc làm và các nhà khoa học

Rà soát tổ chức, văn bản, các hoạt động, kết nối với các bên liên quan

C check

Tiếp cận ĐBCL, ĐM PPDH dựa vào QTĐH tiên tiến, KĐCL



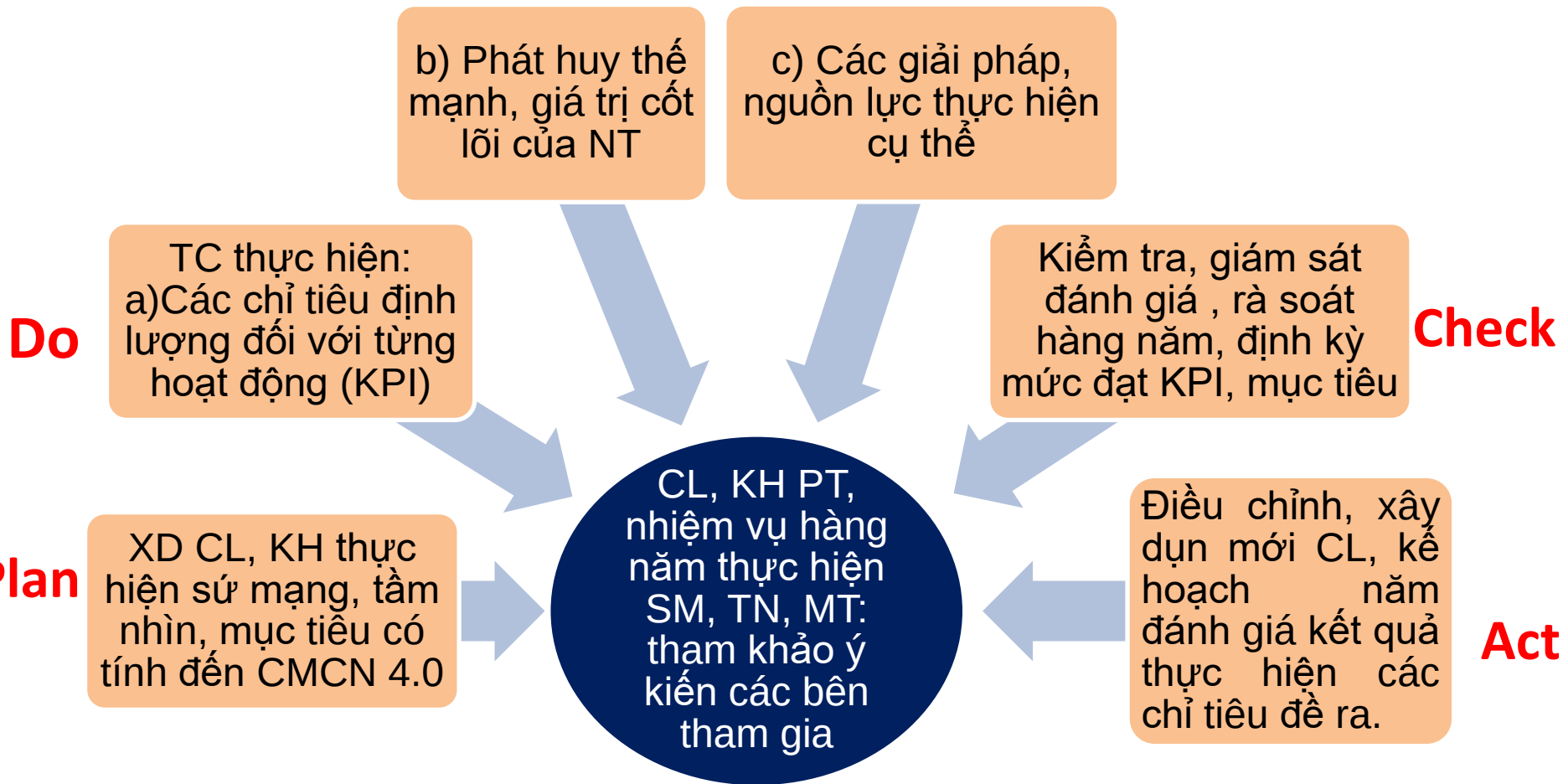
Quản trị chất lượng: xây dựng văn hoá chất lượng

- ❑ Văn hoá chất lượng được hiểu là sự hợp nhất, vận dụng, áp dụng **chất lượng vào toàn bộ các hoạt động** của hệ thống, tổ chức nhằm tạo ra **môi trường tự giác, tích cực, chủ động, sáng tạo bên trong tổ chức** và dẫn đến sự **hài lòng của những người hưởng lợi từ tổ chức**.
- ❑ Văn hóa chất lượng đòi hỏi tất cả **mọi người tham gia** quy trình:
 - đều nhận thức sâu sắc được trách nhiệm của mình
 - đều thấy được việc hoàn thành nhiệm vụ của mình là một đóng góp quan trọng cho chất lượng chung
 - đều có được niềm vui và sự tự nguyện làm cho chất lượng chung ngày càng được đảm bảo và phát triển.

II. QTĐH tiến tiến trong bối cảnh mới

2.3. Quản trị đại học gắn với xây dựng sứ mạng, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của cơ sở giáo dục đại học

Quản trị chiến lược: XD, thực hiện CL, sứ mạng, tầm nhìn, mục tiêu của NT



Mục đích, yêu cầu XD CL

1. Mục đích XD chiến lược: để thực hiện tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu chiến lược hiệu quả, nhanh, bền vững
 - Chỉ đạo các hoạt động của NT để đạt được các mục đích trọng tâm đã đề ra
 - Phát huy các ưu thế cạnh tranh của mình, có các kế hoạch liên minh chiến lược với các tổ chức đào tạo khác, nâng cao vị trí của mình trong hệ thống giáo dục ở trong nước, vùng, miền, trong khu vực nhằm phục vụ tốt nhất cộng đồng của mình một cách lâu dài,...
 - Thực hiện chủ trương, đường lối, chính sách phát triển giáo dục đại học, để đáp ứng sự biến đổi của môi trường và yêu cầu phát triển KT-XH, PTBV, ứng phó với biến đổi toàn cầu, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia, vùng, ngành....
 - Huy động thêm các nguồn tài chính và đảm bảo sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí
 - Thực hiện trách nhiệm xã hội, đáp ứng yêu cầu báo cáo, giải trình đối với các bên tham gia trong và ngoài nhà trường

Mục đích, yêu cầu XD CL

2. Yêu cầu XD chiến lược:

- XD CL là một quá trình, đảm bảo sự tham gia thực sự của tất cả các bên liên quan; phải ***hiểu biết tốt về công việc của chính mình, về thị trường và hoàn cảnh trong đó mình đang hoạt động.***
- Một cách tiếp cận hệ thống theo đầu mối, với sự nhấn mạnh đặc biệt đến sự hiểu biết những nhân tố về môi trường tác động lên trường đại học và các thời cơ mà những nhân tố này cung cấp.
- Nội dung chính CI (slide tiếp theo): trong đó có xác định các phương hướng phát triển mới nhằm đáp ứng những nhu cầu mới, các hoạt động dự kiến sẽ thực hiện, các chỉ tiêu phấn đấu với định lượng cụ thể và các giải pháp chiến lược cần thiết để thực hiện được các chỉ tiêu đó; minh bạch với các bên tham gia.
- Đảm bảo nguồn nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất kỹ thuật hiện có của NT được sử dụng một cách hiệu quả nhất
- Tập trung nỗ lực của tất cả cán bộ, công nhân viên và sinh viên trong NT và các bên tham gia khác

Mục đích, yêu cầu XD CL

2. Yêu cầu XD chiến lược:

- XD CL là một quá trình, đảm bảo sự tham gia thực sự của tất cả các bên liên quan
- Một cách tiếp cận hệ thống theo đầu mối, với sự nhấn mạnh đặc biệt đến sự hiểu biết những nhân tố về môi trường tác động lên trường đại học và các thời cơ mà những nhân tố này cung cấp.
- Nội dung chính CI (slide tiếp theo): trong đó có xác định các phương hướng phát triển mới nhằm đáp ứng những nhu cầu mới, các hoạt động dự kiến sẽ thực hiện, các chỉ tiêu phấn đấu với định lượng cụ thể và các giải pháp chiến lược cần thiết để thực hiện được các chỉ tiêu đó; minh bạch với các bên tham gia.
- Đảm bảo nguồn nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất kỹ thuật hiện có của NT được sử dụng một cách hiệu quả nhất
- Tập trung nỗ lực của tất cả cán bộ, công nhân viên và sinh viên trong NT và các bên tham gia khác

Mục đích, yêu cầu XD CL: SM, TN, giá trị cốt lõi

1. Yêu cầu về SM, TN, giá trị cốt lõi

- Theo Thông tư ...

2. Theo kinh nghiệm quốc tế

- Về sứ mạng: Về đào tạo/phát triển nguồn nhân lực, NCKH, chuyển giao tri thức, phục vụ xã hội/ đất nước/nhân loại
- Về tầm nhìn: Trở thành trường/trung tâm/với các viễn cảnh tốt đẹp, khả thi
- Giá trị cốt lõi: “Gen” tốt nhất, thế mạnh truyền thống của nhà trường
- Chung cho cả 03:
 - + Kết quả thực hiện làm hài lòng các bên liên quan
 - + Thể hiện sự độc đáo, khác biệt/duy nhất, thế mạnh của CSGD ĐH
 - + Ngắn gọn, dễ nhớ, dễ thực hiện nhưng hấp dẫn để thu hút, động viên các bên tham gia thực hiện, thu hút nguồn lực
 - + Bền vững (có tầm nhìn đủ rộng dài), không phụ thuộc nhiệm kỳ của người đứng đầu, nhất là giá trị cốt lõi, văn hoá

Mục đích, yêu cầu XD CL: SM, TN, giá trị cốt lõi

1. Yêu cầu về SM, TN, giá trị cốt lõi: - Theo thông tư ...
 - **Sứ mạng:**
 - *là lời tuyên bố cam kết của NT về những trọng trách mà NT coi là chủ yếu nhất của mình đóng góp cho lợi ích của cộng đồng, xã hội và cho sự nghiệp giáo dục, ...;*
 - Căn cứ xác định sứ mạng:
 - Nhiệm vụ được Nhà nước giao phó;
 - Năng lực hiện tại và tiềm năng của trường;
 - Vị trí và vai trò của trường trong hệ thống đại học;
 - Vị trí địa lý của trường trên lãnh thổ;
 - Nhu cầu đòi hỏi của xã hội.
 - VD: về đào tạo/phát triển nguồn nhân lực, nghiên cứu khoa học, chuyển giao tri thức, bảo tồn, phát huy các giá trị của nhà trường, của ngành/lĩnh vực phục vụ xã hội/ đất nước/nhân loại

Mục đích, yêu cầu XD CL: SM,TN, giá trị cốt lõi

- Tầm nhìn:
 - *Cung cấp một sự thống nhất về quan điểm để tạo ra sự cộng hưởng và tổng hợp cũng như cung cấp một cách nhìn về con đường phía trước.*
 - *Kết quả mong muốn, đáp ứng yêu cầu hiện tại và tương lai của các thabên liên qaun*
 - *VD trở thành trường/trung tâm (nghiên cứu/ ứng dụng, đa ngành/đơn ngành) với các viễn cảnh tốt đẹp, khả thi để các bên liên quan triển khai, thu hút nguồn lực thực hiện sứ mạng (slide tiếp theo)*

TẦM NHÌN

Viễn cảnh
tương lai;
bức tranh
hấp dẫn,
hình dung
được và đạt
được

Kết quả
mong
muốn,
đáp ứng
YC hiện
tại và
tương
lai

Lợi ích dài
hạn, tổng
quát của các
bên liên
quan

Chiều hướng
gây hứng khởi
cho những
người khác đi
theo;
Y tưởng có thể
sống mãi

Có thể
đưa đến
hành vi
mới

Dễ hiểu,
khả thi,
linh hoạt,
chủ động
ứng phó
với thay
đổi

Hài hoà

Đam mê – sáng tạo – kiên trì theo đuổi đến cùng

Năng lực nhìn
xa vào tương lai
để lập kế hoạch
cho nó (Biết
nhìn xa, trông
rộng)

Phân tích
và dự báo
các xu
hướng,
nội dung,
vấn đề

Xây
dựng
viễn
cảnh,

Các
điều
kiện,
giải
pháp

Đánh
giá
tính
khả
thi

Lập
chiến
lược/
kế
hoạch

Thể chế, chính sách; xã hội; Nỗ lực tập thể, cá nhân

Mục đích, yêu cầu XD CL: SM, TN, giá trị cốt lõi

1. Yêu cầu về SM, TN, giá trị cốt lõi: - Theo thông tư ...

- Giá trị cốt lõi:

- ✓ “gen” tốt nhất, thế mạnh truyền thống của nhà trường
- ✓ biểu hiện niềm tin, quan niệm về những phẩm chất cốt lõi (lý tưởng, tinh thần, đạo đức, nhân cách...) mà Nhà trường cam kết tôn trọng trong việc thực hiện sứ mạng và tầm nhìn, mục tiêu chiến lược, vai trò của nhà trường;
- ✓ những phẩm chất cốt lõi nào tạo nên thế mạnh của NT và cần tập trung nỗ lực để củng cố;
- ✓ kỳ vọng của NT vào phẩm chất của đội ngũ cán bộ và sinh viên
- ✓ sự thấu hiểu, cảm thông, gắn bó với cộng đồng, xã hội và ý thức phục vụ quên mình của các thành viên Nhà trường đối với cộng đồng, xã hội
- ✓ những giá trị tạo nên đặc điểm văn hoá của NT và gắn bó các thành viên trong NT với nhau nhằm theo đuổi sứ mạng, tầm nhìn, vai trò và các mục đích của NT
- ✓ giá trị giúp cho việc nâng cao chất lượng một cách bền vững

Mục đích, yêu cầu XD CL: : SM,TN, giá trị cốt lõi

1. **Yêu cầu về SM, TN, giá trị cốt lõi:** - Theo thông tư ...
 - Chung cho cả ba:
 - i) Khả thi; đo lường cụ thể (KPIs, PIs)
 - ii) Kết quả thực hiện đáp ứng hài lòng các bên liên quan;
 - iii) Thể hiện sự độc đáo, khác biệt/duy nhất, thế mạnh của CSGD ĐH;
 - iv) Ngắn gọn, đơn giản dễ nhớ, dễ thực hiện nhưng hấp dẫn để thu hút, động viên các bên liên quan thực hiện, thu hút nguồn lực;
 - v) Bền vững (có tầm nhìn đủ rộng dài), không phụ thuộc nhiệm kỳ của người đứng đầu, nhất là giá trị cốt lõi, văn hoá

Quản trị đại học gắn với xây dựng sứ mạng, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của CSGD đại học (1/2)

1.1. Nguyên tắc, phương pháp xây dựng sứ mạng, tầm nhìn, giá trị cốt lõi

- Các nguyên tắc:

- ✓ Các nguyên tắc QTĐH đã nêu ở mục 2.1., trong đó lưu ý nguyên lý Pareto
- ✓ Top-down kết hợp với dưới lên và lắng nghe ý kiến đa chiều của các bên liên quan

- Các công cụ, phương pháp:

- ✓ Phương pháp SWOT (strength, weakness, opportunities and threat: phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức)
- ✓ Phương pháp Thẻ điểm cân bằng
- ✓ Tích hợp Thẻ điểm cân bằng với phương pháp Hosin Kanri
- ✓ Các phương pháp khác

Quản trị đại học gắn với xây dựng sứ mạng, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của CSGD đại học (2/2)

1.2. Một số bước quan trọng trong xây dựng SM, TN, GTCL:

- Áp dụng Phương pháp SWOT để phát hiện, đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đối với CSGD ĐH
- Áp dụng phương pháp Thẻ điểm cân bằng để xác định viễn cảnh- tầm nhìn...
- Tích hợp Thẻ điểm cân bằng với phương pháp Hosin Kanri để xác định các mục tiêu, chỉ số thực hiện, ...
- Áp dụng nguyên lý Pareto để lựa chọn mục tiêu, định hướng, nội dung ưu tiên
- Áp dụng phương pháp phân tích chính sách để đánh giá, dự báo tác động, hiệu quả
- Tham vấn các bên liên quan tất cả các bước nói trên

Mục đích, yêu cầu XD CL: mục tiêu CL, KPI

2. Yêu cầu về mục tiêu chiến lược

- **Mục đích chiến lược / trọng tâm** là các mục đích lớn, dài hạn, bao trùm và chứa đựng nhiều mục tiêu cụ thể, được xác định trong các lĩnh vực **hoạt động quan trọng nhất và ưu tiên** của NT.
- Mức độ đạt được của các mục đích trọng tâm là tiêu chí đánh giá mức độ thực hiện sứ mạng của nhà trường
- Mục tiêu cụ thể phải chi tiết, rõ nét về các hoạt động cần thiết để thực hiện mục đích CL/ trọng tâm, mục tiêu QT được giám sát theo quá trình, XD điểm khởi đầu và điểm kết thúc từng mục tiêu
- Mục tiêu phải SMART ((Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound- thời hạn cụ thể), thể hiện qua các KPIs- chỉ số trọng yếu đo lường ... (khoảng 20), Pis (khoảng 80); 5W1H2C

Mục đích, yêu cầu XD CL: KPI

3. Chỉ số thực hiện:

i) đại lượng có thể nhìn thấy đo hoạt động của NT để biết được chất lượng và hiệu quả của các hoạt động;

ii) tùy thuộc vào mục tiêu, phương hướng phát triển, trọng tâm ưu tiên của các chiến lược, mục đích sử dụng;

iii) có các yêu cầu:

- + phù hợp;

- + rõ ràng, chính xác và tin cậy;

- + dễ dàng và có thể minh chứng được;

- + thực tế (đánh giá được sự việc trong các bối cảnh và thời gian cụ thể).

iv) Đo lường: 1) các kết quả hoạt động trọng tâm về giảng dạy, nghiên cứu, chuyển giao tri thức, phát triển đội ngũ cán bộ, về nguồn thu, hiệu suất các hoạt động, hiệu quả, chất lượng...; 2) mức độ hài lòng các bên tham gia

Quản trị chiến lược: Yêu cầu đối với sứ mạng, tầm nhìn, mục tiêu của NT

Sứ mạng, tầm nhìn, mục tiêu của Nhà trường: thể hiện/phù hợp

a. Chức năng và nhiệm vụ của Nhà trường

b. Chiến lược phát triển KT-XH của đất nước, phát triển ngành, của tỉnh, thành phố

c. Mục tiêu tổng quát của đổi mới cơ bản và toàn diện và PTBV giáo dục VN, có tính đến CMCN 4.0

d. Thế mạnh, giá trị cốt lõi của Nhà trường, của địa phương, tinh hoa của nền giáo dục nước nhà

e. Tiêu chí trường ĐH được lựa chọn phù hợp với Nhà trường

f. Đạt kết quả nghiên cứu đỉnh cao, dẫn dắt, tạo nhu cầu mới của xã hội, của ngành

g. Liên kết hữu cơ với các đơn vị thành viên để tạo thêm giá trị gia tăng và nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động

h. Được khẳng định tường minh trong các văn kiện đại hội Đảng bộ

Quản trị chiến lược: Yêu cầu đối với sứ mạng, tầm nhìn, mục tiêu của NT

Sứ mạng, tầm nhìn, mục tiêu của Nhà trường:

i. XD, Điều chỉnh, cập nhật dựa vào tham khảo ý kiến của các bên tham gia

k. **Diễn đạt cô đọng, khác biệt với nhau**

l. Công bố thống nhất, rộng rãi (trang web, pano, tài liệu phát cho sinh viên đầu năm,...) cùng khẩu hiệu hành động, giá trị cốt lõi

m. Được quy định, hướng dẫn **chuyển tải logic, hệ thống** vào CL, các kế hoạch phát triển, các hoạt động của từng tập thể, các cá nhân

n. Nâng cao nhận thức và **khả năng của CB, SV vận dụng** SM, tầm nhìn, mục tiêu vào các hoạt động

o. **Có đầu mối đặc trách phát triển hợp tác, liên kết với các bên tham gia** trong XD, hoàn thiện, thực hiện SM, tầm nhìn, mục tiêu, xây dựng, phát triển và triển khai ĐT, NCKH, chuyển giao tri thức.

Tiêu chuẩn 4. Quản trị chiến lược

4 Lĩnh vực cần cải tiến chất lượng (VD)

1

- **Đôi sánh** các chỉ tiêu chiến lược và cơ sở để đạt được vào **top 10 của Việt Nam** (Một số chỉ tiêu quá thấp như 1-2% GV có bài báo ISI); gắn kết nhiều đến chiến lược của **Bộ, ngành chủ quản, của môi trường và đối tác bên ngoài**

2

- Thực hiện điều chỉnh, cải tiến **kịp thời** các chỉ tiêu KH (Hiện chỉ được điều chỉnh khi xây dựng KHCL mới); Xác lập điều chỉnh các KH, chỉ tiêu hàng năm **gắn chặt với chỉ tiêu trung hạn**; Xác lập các KPI, đáp ứng **nguyên tắc SMART** (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) (rõ ràng, đo lường được, có thể đạt được, phù hợp, có giới hạn thời gian).

3

- **Công cụ quản lý chiến lược** cần tường minh, hội nhập (theo mục tiêu, theo kịch bản, ...); **giao chỉ tiêu** cho các đơn vị trực thuộc

4

- Tăng cường **truyền thông và kết nối** với các bên liên quan ở bên ngoài
- Kết hợp Quản trị theo Quy định (**Hiện đang là chủ yếu**) với theo Nguyên lý, Sản phẩm đầu ra, Chỉ số chính, ...

Chiến lược phát triển của một số trường ĐH trên thế giới

Khung chiến lược của ĐH Lancaster, UK

Tên của Chiến lược: The next steps to becoming a global leader in higher education.

1. Đánh giá thành tựu, tồn tại giai đoạn trước
 2. Sứ mạng; 3. Tầm nhìn; 4. Mục tiêu chiến lược; 5. Văn hoá, giá trị cốt lõi
 6. KPI (theo từng lĩnh vực chiến lược: i) nghiên cứu; ii) tuyển sinh và phát triển tổ chức; iii) HTQT; iv) giảng dạy; v) thu từ nghiên cứu và chuyển giao tri thức; vi) tính bền vững- sức khoẻ tài chính và dòng tiền mặt; vii) danh tiếng- reputation; viii) Văn hoá và giá trị- sự hài lòng của cán bộ và doanh nghiệp, ...
 7. Các ưu tiên chiến lược (thay đổi theo thời gian):
 - Nghiên cứu thay đổi tư duy và thực hành
 - Đào tạo làm thay đổi cuộc sống của con người và xã hội
 - Liên kết sinh viên- doanh nghiệp và cộng đồng
 8. Hướng đến tương lai: sáng tạo, cải tiến liên tục để thực hiện tầm nhìn và tham khảo ý kiến các bên tham gia để XD, hoàn thiện CL vào 2020...
- <https://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/about-us/StrategicplanAA.PDF>

KPI của ĐH Lancaster, UK

Lĩnh vực CL	KPI	Mục đích đặt 2020
Nghiên cứu	Chỉ số trích dẫn	Thứ 50 toàn cầu/1.94
	Tổng thu từ nghiên cứu	35 UK/45 triệu bảng
Tuyển sinh	Tổng số SV	15.000
	Chất lượng TS	Thứ 15 UK
	SV quốc tế	9500
Đào tạo	Đánh giá của NSD/phản hồi	20 UK, 78%
	Mức độ chuyên nghiệp của SV tốt nghiệp Khả năng có việc làm sau tốt nghiệp	15 UK 75%
Cam kết	Thu từ nghiên cứu không thuộc NSNN	38 UK/16 triệu bảng
Tính bền vững	Sức khoẻ tài chính/dòng tiền mặt Tổng thu	Dòng tiền mặt 9-11% 300 triệu bảng
Danh tiếng	- Xếp hạng - Mức độ hài lòng của cán bộ - Mức độ hài lòng của doanh nghiệp - Mức độ hài lòng của các bên tham gia khác	Top 10 96% >60% tái cam kết

ĐH quốc gia Singapore (NUS)



Thành lập từ 1905
trên cơ sở trường y.

Năm 1980- NUS trên
cơ sở sáp nhập
Trường ĐH
Singapore và Đại học
Nanyang.

NUS - top 30 Trường
ĐH hàng đầu thế giới
và top 2 khu vực
châu Á (theo xếp
hạng của World
University Rankings
và Times Higher
Education World
University rankings).

ĐH quốc gia Singapore (NUS)

❖ Mô hình, quy mô hoạt động: Một số thông tin chính:

3

Campuses:
Kent Ridge, Bukit Timah and
Outram

13

Undergraduate Schools

4

Graduate Schools

30

University-level Research
Institutes and Centres

56

Bachelor's degrees

33

Double majors

24

Concurrent degrees

33

Joint degrees

71

Double degrees

150

Master's degrees, Doctoral
degrees, Graduate diplomas

29K

Undergraduates

10K

Graduate students

2.5K

Faculty

3.9K

Research Staff

3.4K

Executive & Professional
Staff

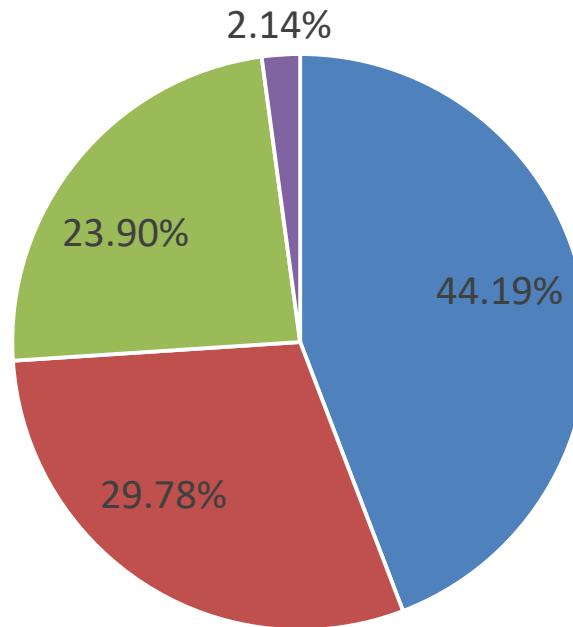
2.2K

General Staff

ĐH quốc gia Singapore (NUS)

- Doanh thu: năm 2018 của NUS đạt 1,623 tỷ USD. Thông tin chi tiết về báo cáo hoạt động và tài chính của NUS:

<http://www.nus.edu.sg/annualreport/>



■ Ngân sách nhà nước

■ Học phí

■ Các nguồn thu khác (nghiên cứu, dịch vụ, ...)

■ Các tài trợ khác

ĐH quốc gia Singapore (NUS)

❖ Chiến lược phát triển:

Sứ mạng (Mission):

Giáo dục, truyền cảm hứng và chuyển đổi (to educate, inspire and transform):

- Áp dụng những mô hình đào tạo mới, cung cấp cho người học trải nghiệm giáo dục xuất sắc nhất tại tất cả các cơ sở trong và ngoài nước của ĐHQG Singapore; Tạo nên những thành tựu đặc sắc về đào tạo
- Tạo ra các phát minh và ứng dụng khoa học, công nghệ có tính dẫn dắt, có tác động quan trọng và truyền cảm hứng thay đổi tới nhiều lĩnh vực đa dạng như thiết kế, sáng nghiệp, luật, y học, sáng tạo công nghệ, chính sách công, khoa học bền vững.

ĐH quốc gia Singapore (NUS)

Tầm nhìn (Vision):

- Là đại học dẫn đầu toàn cầu kiến tạo tương lai (Global leading university shaping the future);
- Là đại học truyền cảm hứng, sáng tạo cho những tác động tích cực đối với xã hội;
- Là cộng đồng hướng tới tương lai, cùng nhau làm việc với tinh thần sáng tạo và doanh nghiệp;
- Là cơ sở đào tạo và nghiên cứu dự xuất sắc, phục vụ đất nước và xã hội;
- Là đầu mối trung tâm trong một hệ sinh thái thịnh vượng và kết nối của các cộng đồng tài năng ở châu Á, và thế giới

ĐH quốc gia Singapore (NUS)

Nội dung chủ yếu của chiến lược

1. Nuôi dưỡng, tuyển dụng và duy trì đội ngũ cán bộ với chất lượng tốt nhất là yếu tố quyết định cho vấn đề đảm bảo chất lượng đào tạo và nghiên cứu
2. Thu hút những sinh viên giỏi nhất về chuyên môn, có đam mê, có cam kết, có tiềm năng lãnh đạo và đến từ nhiều nguồn đa dạng.
3. Đảm bảo giáo dục chất lượng cao cho sinh viên, hướng đến công dân toàn cầu, phát triển kỹ năng và giá trị để người học phát huy được hết tiềm năng của họ.
4. Tập trung vào các nghiên cứu có tác động lớn, có kiến thức và ứng dụng vượt trội, có chất lượng và tầm ảnh hưởng quốc tế.

ĐH quốc gia Singapore (NUS)

5. Phát triển tinh thần khởi nghiệp/sáng nghiệp vào cả đào tạo và nghiên cứu; phát triển sự đồng vận/hiệp lực trong đào tạo, trong nghiên cứu, giữa đào tạo và nghiên cứu và trong môi trường hợp nhất, không còn phân biệt giữa đào tạo và nghiên cứu.
6. Nuôi dưỡng cựu sinh viên như là thành viên cốt lõi của cộng đồng NUS để hỗ trợ việc thực hiện sứ mạng, tầm nhìn của nhà trường.
7. Phát triển ĐHQG Singapore thành đại học dẫn đầu toàn cầu
8. Áp dụng những kinh nghiệm, bài học xuất sắc trong quản trị và quản lý để hoàn thiện, phát triển nguồn lực, cán bộ và các dịch vụ phục vụ sinh viên.

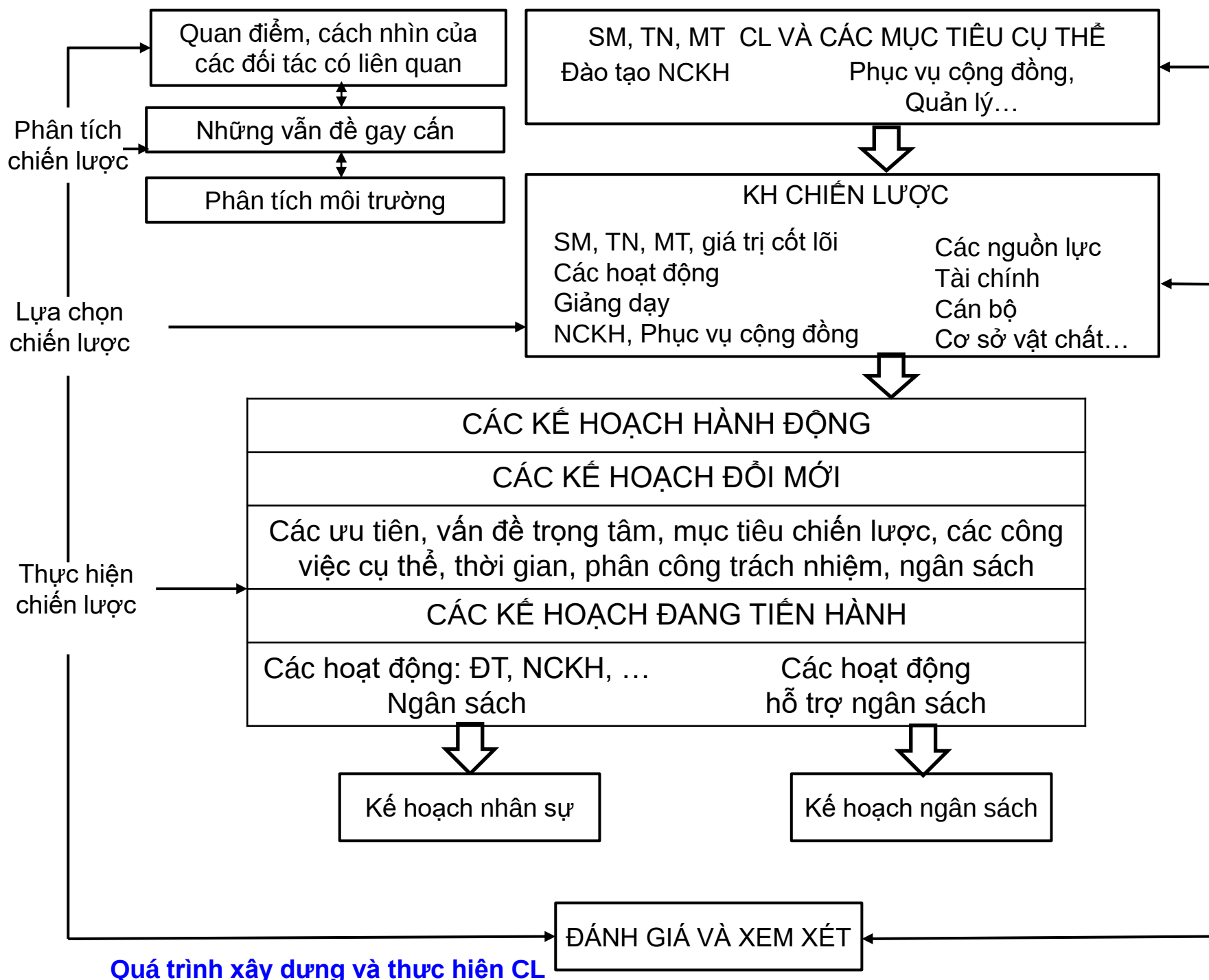
Một số bước quan trọng trong XD CL của CSGD đại học

1. Lập kế hoạch XD, hoàn thiện CL, trong đó có phân công rõ ràng
2. Áp dụng Phương pháp SWOT để phát hiện, đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức CSGD ĐH
3. Áp dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng để xác định viễn cảnh-tầm nhìn...
4. Tích hợp thẻ điểm cân bằng với phương pháp Hosin Kanri để xác định các mục tiêu, chỉ số thực hiện cơ bản, ...
5. Xây dựng khung logic CL, KHCL
6. Áp dụng nguyên lý Pareto để lựa chọn mục tiêu, định hướng, nội dung ưu tiên
7. Áp dụng PP phân tích chính sách để đánh giá, dự báo tác động, hiệu quả
8. Tổ chức hội thảo, tham vấn các bên liên quan tất cả các bước nói trên
9. Ban hành, tổ chức và giám sát thực hiện, cải tiến CL, KHCL

Một số bước quan trọng trong XD CL của CSGD đại học

Lập các nhóm theo năng lực và kỹ năng cần thiết cho việc xây dựng chiến lược, KHPT như sau:

- **Nhóm 1:** Cán bộ có khả năng giao tiếp rộng, có khả năng phân tích môi trường tốt giúp cho việc phát hiện những nhu cầu mới trong thị trường, những loại hoạt động mà NT có khả năng đáp ứng hay cần phát triển để dành được ưu thế trong cạnh tranh và nêu ra những chiến lược tiếp thị cần thiết để phát triển các hoạt động của NT.
- **Nhóm 2:** Cán bộ khoa học kỹ thuật đầu đàn trong NT; giúp xác định những nhu cầu về khoa học kỹ thuật, nghiên cứu triển khai cần được thúc đẩy để xác định vai trò và vị trí của NT trong thế cạnh tranh và hợp tác với các trường khác, và để giải quyết các vấn đề về khoa học kỹ thuật, làm rõ những nhu cầu về đầu tư cơ bản cũng như nhân lực đối với những đề xuất mới.
- **Nhóm 3:** Bao gồm các cán bộ phụ trách, quản lý những lĩnh vực chung trong toàn trường có trách nhiệm cung cấp những dịch vụ hỗ trợ cần thiết.



Khung logic CL, KHCL

Mục tiêu tổng quát	Mục tiêu cụ thể/ KPI	Hoạt động đạt mục tiêu	Kết quả hoạt động/ chỉ số giám sát	Giải pháp (TC, nhân sự, QT, ..)	Nguồn lực	Thời hạn	Người/ĐV chịu trách nhiệm/phổ i hợp	Người/ĐV giám sát, đánh giá
	MT1	HĐ1.1	K1.1	G1.1	N1.1		T1.1.	G1.1
		HD1.2	K1.2	G1.2	N1.2		T1.2	G1.2
	MT2							
	...							

III. Quản trị đại học gắn với Nâng cao vai trò, hiệu quả hoạt động của Hội đồng Trưởng trong cơ sở GDĐH

HỘI ĐỒNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP (1/4)

**(LUẬT SỬA ĐỔI, BỔ SUNG MỘT SỐ ĐIỀU CỦA LUẬT GIÁO DỤC ĐẠI HỌC
ngày 19 tháng 11 năm 2018)**

1. Hội đồng trường của trường ĐH công lập là Tổ chức quản trị, thực hiện quyền đại diện của chủ sở hữu và các bên có lợi ích liên quan.
2. Trách nhiệm và quyền hạn (1):
 - a) Quyết định về chiến lược, kế hoạch phát triển, kế hoạch hằng năm của trường đại học; chủ trương phát triển trường đại học thành đại học hoặc việc sáp nhập với trường đại học khác;
 - b) Ban hành quy chế tổ chức và hoạt động, quy chế tài chính, quy chế dân chủ ở cơ sở của trường đại học phù hợp với quy định của Luật này và quy định khác của pháp luật có liên quan;
 - c) Quyết định phương hướng tuyển sinh, mở ngành, đào tạo, liên kết đào tạo, hoạt động khoa học và công nghệ, hợp tác quốc tế; chính sách bảo đảm chất lượng giáo dục đại học, hợp tác giữa trường đại học với doanh nghiệp, đơn vị sử dụng lao động;

HỘI ĐỒNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP (2/4)

2. Trách nhiệm và quyền hạn (2):

- d) Quyết định về cơ cấu tổ chức, cơ cấu lao động, thành lập, sáp nhập, chia, tách, giải thể các đơn vị của trường đại học; ban hành danh mục vị trí việc làm, tiêu chuẩn và điều kiện làm việc của từng vị trí; quy định về tuyển dụng, sử dụng, quản lý cán bộ, giảng viên, viên chức và người lao động phù hợp với quy định của pháp luật;
- đ) Quyết định và trình cơ quan quản lý có thẩm quyền ra quyết định công nhận, bãi nhiệm, miễn nhiệm hiệu trưởng trường đại học; bổ nhiệm, bãi nhiệm, miễn nhiệm phó hiệu trưởng trường đại học trên cơ sở đề xuất của hiệu trưởng trường đại học; việc quyết định các chức danh quản lý khác do quy chế tổ chức và hoạt động của trường đại học quy định; tổ chức đánh giá hiệu quả hoạt động hằng năm của chủ tịch hội đồng trường, hiệu trưởng trường đại học; lấy phiếu tín nhiệm đối với chủ tịch hội đồng trường, hiệu trưởng trường đại học vào giữa nhiệm kỳ hoặc đột xuất theo quy chế tổ chức và hoạt động của trường đại học;

HỘI ĐỒNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP (3/4)

2. Trách nhiệm và quyền hạn (3):

- e) Quyết định chính sách thu hút các nguồn vốn đầu tư phát triển trường đại học; chính sách học phí, hỗ trợ người học; phê duyệt kế hoạch tài chính; thông qua báo cáo tài chính hằng năm, báo cáo quyết toán kinh phí đối với các nguồn thu hợp pháp của trường đại học;
- g) Quyết định chủ trương đầu tư và sử dụng tài sản có giá trị lớn thuộc thẩm quyền của trường đại học theo quy chế tổ chức và hoạt động của trường đại học; quyết định chính sách tiền lương, thưởng, quyền lợi khác của chức danh lãnh đạo, quản lý trường đại học theo kết quả, hiệu quả công việc và vấn đề khác theo quy chế tổ chức và hoạt động của trường đại học;

HỘI ĐỒNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP (4/4)

2. Trách nhiệm và quyền hạn (4):

- h) Giám sát việc thực hiện quyết định của hội đồng trường, việc tuân thủ pháp luật, thực hiện quy chế dân chủ trong hoạt động của trường đại học và trách nhiệm giải trình của hiệu trưởng trường đại học; giám sát việc quản lý, sử dụng tài chính, tài sản của trường đại học; báo cáo hằng năm trước hội nghị toàn thể của trường đại học về kết quả giám sát và kết quả hoạt động của hội đồng trường;
- i) Tuân thủ pháp luật; chịu trách nhiệm trước pháp luật, trước cơ quan quản lý có thẩm quyền và các bên liên quan về các quyết định của hội đồng trường; thực hiện công khai, minh bạch thông tin, chế độ báo cáo; chịu sự thanh tra, kiểm tra của cơ quan có thẩm quyền; thực hiện trách nhiệm giải trình trong phạm vi trách nhiệm, quyền hạn của hội đồng trường; chịu sự giám sát của xã hội, cá nhân và tổ chức trong trường đại học;
- k) Thực hiện trách nhiệm và quyền hạn khác được quy định trong quy chế tổ chức và hoạt động của trường đại học.

QTĐH tiên tiến: Phân công rõ ràng trách nhiệm của TCD, HĐT, BGH

Hoạt động	Trách nhiệm của TCD, HĐT, BGH,					
	Xây dựng	Hoàn hiện theo góp ý CBTG và ĐT	Quyết định	Tổ chức thực hiện	Giám sát	Đánh giá
Sứ mạng, tầm nhìn, mục tiêu, mô hình và triết lý phát triển						
Giá trị cốt lõi, khẩu hiệu hành động, khung phẩm chất năng lực chung và triết lý đào tạo						
Các chỉ tiêu tham chiếu, chỉ số thực hiện- KPI						
Chiến lược phát triển huy những điểm mạnh@						
Kế hoạch chiến lược, kế hoạch hàng năm@						
Phát triển nguồn lực						
Phân bổ, sử dụng nguồn lực						
Thực hiện ĐT, NC, chuyển giao tri thức, hỗ trợ sinh viên						

@: CL, KH CL, KH hàng năm phát huy những điểm mạnh, hạn chế các điểm yếu, khai thác cơ hội và hạn chế các rủi ro, thúc đẩy sáng tạo

Học viên điền ý kiến của mình vào ô tương ứng

KẾT LUẬN

Học viên rút ra

1. Những nội dung/vấn đề tâm đắc nhất
2. Những vấn đề bản khoăn nhất về quản trị đại học để nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của Nhà trường

TRÂN TRỌNG CẢM ƠN!



H A P P Y N E W Y E A R

