

HƯỚNG DẪN CHUYÊN GIA ĐÁNH GIÁ NGOÀI ĐÁNH GIÁ CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC THEO THÔNG TƯ 12/2017/TT-BGDĐT

**TIÊU CHUẨN 4: QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

**Giải thích:** Quản lý chiến lược là một quá trình lập đi lập lại bao gồm việc lập kế hoạch chiến lược, phát triển, thực hiện và đánh giá. Công cụ quản lý chiến lược có thể bao gồm nhưng không giới hạn ở quản lý theo “Thế điểm cân bằng” (BSC), quản lý theo mục tiêu, quản lý theo Hoshin Kanri, quản lý kế hoạch theo kịch bản, phân tích SWOT, dự báo và lập kế hoạch hoặc các phương pháp tiếp cận khác để có bức tranh tương lai.

Kế hoạch chiến lược là sản phẩm của việc lập kế hoạch chiến lược và thường được hình thành dựa trên môi trường bên ngoài của cơ sở giáo dục và năng lực nội bộ. Kế hoạch này cần phải giải quyết những thách thức và rủi ro ở cả hiện tại và trong tương lai cũng như tầm nhìn và sứ mạng của cơ sở giáo dục.

Tiêu chí Phân loại	4.1 P	4.2 D	4.3 C	4.4 A
<b>Tiêu chí (theo TT12) (1)</b>	<b>TC 4.1.</b> Thực hiện việc lập kế hoạch chiến lược nhằm đạt được tầm nhìn, sứ mạng và văn hóa cũng như các mục tiêu chiến lược trong đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng.	<b>TC 4.2.</b> Kế hoạch chiến lược được quán triệt và chuyển tải thành các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn để triển khai thực hiện.	<b>TC 4.3.</b> Các chỉ số thực hiện chính, các chỉ tiêu phần đầu chính được thiết lập để đo lường mức độ thực hiện các mục tiêu chiến lược của CSGD.	<b>TC 4.4.</b> Quá trình lập kế hoạch chiến lược cũng như các chỉ số thực hiện chính, các chỉ tiêu phần đầu chính được cải tiến để đạt được các mục tiêu chiến lược của CSGD.
<b>Mô tả yêu cầu của tiêu chí theo công văn 1668 (2)</b>	1. CSGD thực hiện việc lập kế hoạch chiến lược. 2. Kế hoạch chiến lược hướng đến việc đạt được tầm nhìn, sứ mạng và giá trị cốt lõi cũng như các mục tiêu chiến lược trong đào tạo, NCKH và phục vụ cộng đồng.	1. CSGD có kế hoạch ngắn hạn và dài hạn cụ thể hóa kế hoạch chiến lược của CSGD. 2. Kế hoạch chiến lược phát triển, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn được quán triệt đến các bên liên quan để biết và thực hiện.	Thiết lập các chỉ số thực hiện chính (KPIs), các chỉ tiêu phần đầu chính để đo lường mức độ thực hiện các mục tiêu chiến lược của CSGD.	1. Quá trình lập kế hoạch chiến lược được cải tiến để đạt được các mục tiêu chiến lược của CSGD. 2. Các KPIs, các chỉ tiêu phần đầu chính được cải tiến để đạt được các mục tiêu chiến lược của CSGD.
<b>Mốc chuẩn tham chiếu tối thiểu để đánh giá tiêu chí đạt mức 4 theo công văn 1668 (3)</b>	1. Có bộ phận phụ trách công tác xây dựng, theo dõi kế hoạch chiến lược của CSGD. 2. Có quy trình/hướng dẫn xây dựng kế hoạch chiến lược tổng thể; kế hoạch chiến lược theo từng lĩnh vực (nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, tài chính, đào tạo, NCKH và phục vụ cộng đồng). 3. Kế hoạch chiến lược được xây dựng, ban hành và còn hiệu lực phù hợp với tầm nhìn, sứ mạng và giá trị cốt lõi cũng như các mục tiêu chiến lược đào tạo, NCKH và phục vụ cộng đồng.	1. Có các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn cụ thể hóa kế hoạch chiến lược của CSGD theo từng lĩnh vực (nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, tài chính, đào tạo, NCKH và phục vụ cộng đồng, ...) được ban hành và còn hiệu lực. 2. Công bố, phổ biến kế hoạch chiến lược, các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn theo từng lĩnh vực để các bên liên quan biết và thực hiện. 3. Các đơn vị, bộ phận, các khoa/bộ môn cụ thể hoá và triển khai các hoạt động nhằm hoàn thành các kế hoạch chiến lược, kế hoạch ngắn hạn và dài hạn.	1. Xây dựng các KPIs, các chỉ tiêu phần đầu chính (về nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, tài chính, đào tạo, NCKH và phục vụ cộng đồng). 2. Các KPIs, các chỉ tiêu phần đầu chính đảm bảo rõ ràng, đo lường được, có tính khả thi, thích hợp, có mốc thời gian thực hiện. 3. Giám sát, đánh giá và rà soát mức độ thực hiện các chỉ số/chỉ báo thực hiện chính, các chỉ tiêu phần đầu chính so với các mục tiêu chiến lược.	1. Thực hiện cải tiến quá trình lập kế hoạch chiến lược để đạt được các mục tiêu chiến lược của CSGD. 2. Thực hiện đối sánh, đánh giá việc xây dựng và thực hiện kế hoạch chiến lược để đề xuất các giải pháp thực hiện nhằm đạt mục tiêu chiến lược và có biện pháp điều chỉnh phù hợp. 1. 3. Ban hành các văn bản bổ sung, điều chỉnh kế hoạch chiến lược và các KPIs, các chỉ tiêu phần đầu chính.
<b>Gợi ý nguồn minh chứng theo công văn 1668 (4)</b>	- Văn bản giao nhiệm vụ/quyết định thành lập bộ phận/nhóm phụ trách công tác xây dựng kế hoạch chiến lược*. - Văn bản hướng dẫn quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược*. - Các biên bản, các ý kiến phản hồi của các bên liên quan đóng góp vào các kế hoạch chiến lược của CSGD*. - Kế hoạch chiến lược của CSGD; các chiến lược thành phần; các kế hoạch hành động của các đơn vị nhằm hoàn thành các kế hoạch chiến lược; các biện pháp quản trị rủi ro*. - Các kết luận, nghị quyết của Đảng ủy, nghị	- Kế hoạch chiến lược phát triển của CSGD đã được phê duyệt*. - Các kế hoạch hành động, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD*. - Các báo cáo sơ kết, tổng kết, báo cáo rà soát đánh giá của CSGD về việc thực hiện các kế hoạch chiến lược, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD*. - Trang thông tin điện tử có công bố các kế hoạch chiến lược, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD. - Các quy trình trong xây dựng, triển khai, theo dõi việc thực hiện kế hoạch.	- Văn bản kế hoạch chiến lược của CSGD đã được phê duyệt*. - Các kế hoạch hằng năm, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD*. - Các báo cáo sơ kết, tổng kết, báo cáo rà soát đánh giá của CSGD về việc thực hiện các kế hoạch chiến lược, kế hoạch hằng năm, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD*. - Trang thông tin điện tử có công bố các kế hoạch chiến lược, kế hoạch hằng năm, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD. - Biên bản các cuộc họp giao ban, các cuộc họp chuyên đề về xây dựng, rà soát, điều chỉnh kế hoạch.	- Văn bản cải tiến quá trình lập kế hoạch chiến lược*. - Văn bản thể hiện sự đối sánh, đánh giá việc xây dựng và thực hiện kế hoạch chiến lược*. - Văn bản điều chỉnh, bổ sung kế hoạch chiến lược, chỉ tiêu, KPIs được phê duyệt*. - Các kế hoạch hằng năm, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD. - Trang thông tin điện tử có công bố các kế hoạch chiến lược, kế hoạch hằng năm, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD. - Các thông báo, quyết định điều chỉnh kế hoạch, chiến lược. - Biên bản các cuộc họp giao ban, các cuộc họp

© Bản quyền thuộc Trung tâm KĐCLGD-ĐHQGHN

Tiêu chí Phân loại	4.1 P	4.2 D	4.3 C	4.4 A
<b>Tiêu chí (theo TT12) (1)</b>	<b>TC 4.1.</b> Thực hiện việc lập kế hoạch chiến lược nhằm đạt được tầm nhìn, sứ mạng và văn hóa cũng như các mục tiêu chiến lược trong đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng.	<b>TC 4.2.</b> Kế hoạch chiến lược được quán triệt và chuyển tải thành các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn để triển khai thực hiện.	<b>TC 4.3.</b> Các chỉ số thực hiện chính, các chỉ tiêu phân đầu chính được thiết lập để đo lường mức độ thực hiện các mục tiêu chiến lược của CSGD.	<b>TC 4.4.</b> Quá trình lập kế hoạch chiến lược cũng như các chỉ số thực hiện chính, các chỉ tiêu phân đầu chính được cải tiến để đạt được các mục tiêu chiến lược của CSGD.
	quyết của HĐ trường/Hội đồng quản trị, các văn bản của Ban giám hiệu.		- Các quy trình trong xây dựng, triển khai, theo dõi việc thực hiện kế hoạch.	chuyên đề để cải tiến, điều chỉnh kế hoạch. - Các báo cáo sơ kết, tổng kết, báo cáo rà soát đánh giá của CSGD về việc thực hiện các kế hoạch chiến lược hằng năm, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD.
<b>Văn bản pháp quy của Nhà nước, Bộ GDĐT, đơn vị chủ quản và văn bản của nhà trường mà chuyên gia cần tham chiếu (5)</b>	- Các văn bản pháp quy của Nhà nước như: Nghị quyết 14/2005/NQ-CP của Chính phủ về đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006 – 2020; Nghị định 99/2014/NĐ-CP của Chính phủ quy định việc đầu tư phát triển tiềm lực và khuyến khích hoạt động khoa học và công nghệ trong các cơ sở giáo dục đại học; Quyết định số 711/QĐ-TTg ngày 13/6/2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt "Chiến lược phát triển giáo dục 2011 - 2020"; Chiến lược Phát triển bền vững Việt Nam giai đoạn 2011 – 2020; ... - Các văn bản của Bộ GDĐT như Quy hoạch mạng lưới giáo dục đại học giai đoạn 2011-2020,... - Chiến lược phát triển Trường; các kế hoạch trung hạn, ngắn hạn; các nhiệm vụ năm học hàng năm trong giai đoạn 2015-2020 của CSGD.	- Các văn bản pháp quy của Nhà nước như: Nghị quyết 14/2005/NQ-CP của Chính phủ về đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006 – 2020; Nghị định 99/2014/NĐ-CP của Chính phủ quy định việc đầu tư phát triển tiềm lực và khuyến khích hoạt động khoa học và công nghệ trong các cơ sở giáo dục đại học; Quyết định số 711/QĐ-TTg ngày 13/6/2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt "Chiến lược phát triển giáo dục 2011 - 2020"; Chiến lược Phát triển bền vững Việt Nam giai đoạn 2011 – 2020; ... - Các văn bản của Bộ GDĐT như Quy hoạch mạng lưới giáo dục đại học giai đoạn 2011-2020,... - Chiến lược phát triển Trường; các kế hoạch trung hạn, ngắn hạn; các nhiệm vụ năm học hàng năm trong giai đoạn 2015-2020 của CSGD.	- Các văn bản pháp quy của Nhà nước như: Nghị quyết 14/2005/NQ-CP của Chính phủ về đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006 – 2020; Nghị định 99/2014/NĐ-CP của Chính phủ quy định việc đầu tư phát triển tiềm lực và khuyến khích hoạt động khoa học và công nghệ trong các cơ sở giáo dục đại học; Quyết định số 711/QĐ-TTg ngày 13/6/2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt "Chiến lược phát triển giáo dục 2011 - 2020"; Chiến lược Phát triển bền vững Việt Nam giai đoạn 2011 – 2020; ... - Các văn bản của Bộ GDĐT như Quy hoạch mạng lưới giáo dục đại học giai đoạn 2011-2020,... - Chiến lược phát triển Trường; các kế hoạch trung hạn, ngắn hạn; các nhiệm vụ năm học hàng năm trong giai đoạn 2015-2020 của CSGD.	- Các văn bản pháp quy của Nhà nước như: Nghị quyết 14/2005/NQ-CP của Chính phủ về đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006 – 2020; Nghị định 99/2014/NĐ-CP của Chính phủ quy định việc đầu tư phát triển tiềm lực và khuyến khích hoạt động khoa học và công nghệ trong các cơ sở giáo dục đại học; Quyết định số 711/QĐ-TTg ngày 13/6/2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt "Chiến lược phát triển giáo dục 2011 - 2020"; Chiến lược Phát triển bền vững Việt Nam giai đoạn 2011 – 2020; ... - Các văn bản của Bộ GDĐT như Quy hoạch mạng lưới giáo dục đại học giai đoạn 2011-2020,... - Chiến lược phát triển Trường; các kế hoạch trung hạn, ngắn hạn; các nhiệm vụ năm học hàng năm trong giai đoạn 2015-2020 của CSGD.
<b>Thông tin hỗ trợ đánh giá (từ dữ liệu Báo cáo Tự đánh giá và các Bảng biểu do Nhà trường và Trung tâm KĐCLGD cung cấp) (6)</b>	- Thống kê kèm hồ sơ năng lực về đội ngũ cán bộ của CSGD trong giai đoạn đánh giá. - Số liệu tổng hợp về cơ sở vật chất, thiết bị, tài chính, đội ngũ, kết quả đào tạo, kết quả NCKH và phục vụ cộng đồng, kết quả hợp tác phát triển,... trong 5 năm giai đoạn đánh giá. - Các Báo cáo Ba công khai của 5 năm trong giai đoạn đánh giá.	- Thống kê kèm hồ sơ năng lực về đội ngũ cán bộ của CSGD trong giai đoạn đánh giá. - Số liệu tổng hợp về cơ sở vật chất, thiết bị, tài chính, đội ngũ, kết quả đào tạo, kết quả NCKH và phục vụ cộng đồng, kết quả hợp tác phát triển,... trong 5 năm đánh giá. - Các Báo cáo Ba công khai của 5 năm trong giai đoạn đánh giá.	- Thống kê kèm hồ sơ năng lực về đội ngũ cán bộ của CSGD trong giai đoạn đánh giá. - Số liệu tổng hợp về cơ sở vật chất, thiết bị, tài chính, đội ngũ, kết quả đào tạo, kết quả NCKH và phục vụ cộng đồng, kết quả hợp tác phát triển,... trong 5 năm đánh giá. - Các Báo cáo Ba công khai của 5 năm trong giai đoạn đánh giá.	- Thống kê kèm hồ sơ năng lực về đội ngũ cán bộ của CSGD trong giai đoạn đánh giá. - Số liệu tổng hợp về cơ sở vật chất, thiết bị, tài chính, đội ngũ, kết quả đào tạo, kết quả NCKH và phục vụ cộng đồng, kết quả hợp tác phát triển,... trong 5 năm đánh giá. - Các Báo cáo Ba công khai của 5 năm trong giai đoạn đánh giá.
<b>Rubric Indicators Các câu hỏi chẩn đoán ứng với mô tả tiêu chí (thiết kế theo P-D-C-A) (7)</b>	- CSGD có quy định, hướng dẫn nào về quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược tổng thể và các kế hoạch chiến lược thành phần (nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, tài chính, đào tạo, NCKH và phục vụ cộng đồng,...)? Có ban hành kế hoạch xây dựng chiến lược không, kế hoạch cụ thể thế nào? - CSGD phân công cho bộ phận và cán bộ nào phụ trách công tác xây dựng, theo dõi kế hoạch chiến lược của CSGD? - CSGD triển khai quy trình xây dựng kế hoạch	- CSGD đã ban hành chính thức các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn nào để cụ thể hóa kế hoạch chiến lược của CSGD trong giai đoạn theo từng lĩnh vực (nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, tài chính, đào tạo, NCKH và phục vụ cộng đồng,...)? Các chỉ tiêu phân đầu chính trong các kế hoạch có phù hợp/chưa phù hợp với mục tiêu chiến lược tổng thể của CSGD không, ở mức độ nào? - CSGD có các hình thức công bố nào, có cách thức phổ biến nào về kế hoạch chiến lược, các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn theo từng lĩnh vực	- CSGD có quy trình thiết lập, xây dựng các chỉ số thực hiện chính, các chỉ tiêu phân đầu để đo lường mức độ thực hiện các mục tiêu chiến lược không; quy trình cụ thể thế nào? Có quy trình theo dõi việc thực hiện các mục tiêu chiến lược của CSGD không, quy trình cụ thể thế nào? Đã phân công cho bộ phận/cán bộ nào phụ trách các công việc này? - CSGD lựa chọn các đối tác nào để thực hiện các đối sánh; cách thức đối sánh như thế nào để xây dựng các KPIs, các chỉ tiêu phân đầu	- CSGD đã có kế hoạch gì, đã thực hiện những cải tiến gì đối với quá trình lập kế hoạch chiến lược? Những thay đổi/cải tiến này có hỗ trợ hiệu quả cho CSGD trong việc đạt được các mục tiêu chiến lược không? - CSGD đã thực hiện những đối sánh, đánh giá nào trong việc xây dựng và thực hiện kế hoạch chiến lược? Đã đề xuất những giải pháp thực hiện nào nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược và đã có những biện pháp nào để điều chỉnh các mục tiêu chiến lược cho phù hợp?

© Bản quyền thuộc Trung tâm KĐCLGD-ĐHQGHN

Tiêu chí Phân loại	4.1 P	4.2 D	4.3 C	4.4 A
<p><b>Tiêu chí (theo TT12) (1)</b></p>	<p><b>TC 4.1.</b> Thực hiện việc lập kế hoạch chiến lược nhằm đạt được tầm nhìn, sứ mạng và văn hóa cũng như các mục tiêu chiến lược trong đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng.</p>	<p><b>TC 4.2.</b> Kế hoạch chiến lược được quán triệt và chuyển tải thành các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn để triển khai thực hiện.</p>	<p><b>TC 4.3.</b> Các chỉ số thực hiện chính, các chỉ tiêu phân đầu chính được thiết lập để đo lường mức độ thực hiện các mục tiêu chiến lược của CSGD.</p>	<p><b>TC 4.4.</b> Quá trình lập kế hoạch chiến lược cũng như các chỉ số thực hiện chính, các chỉ tiêu phân đầu chính được cải tiến để đạt được các mục tiêu chiến lược của CSGD.</p>
	<p>chiến lược tổng thể và các kế hoạch chiến lược lĩnh vực/thành phần như thế nào? Có phân tích dự báo xu hướng; đã thu hút những bên liên quan nào tham gia; đã tham khảo, đối sánh với những CSGD nào; đã đánh giá, phân tích nguồn lực của CSGD như thế nào trong quá trình xây dựng, lập kế hoạch chiến lược? (Lưu ý: <i>Việc lập kế hoạch bao gồm chiến lược phát triển, việc thực hiện, đánh giá và xem xét năng lực bên trong, môi trường bên ngoài và ý kiến từ các bên liên quan</i>).</p> <p>- Kế hoạch chiến lược được xây dựng và ban hành cho giai đoạn và tầm nhìn đến năm nào? Các mục tiêu chiến lược phù hợp như thế nào với tầm nhìn, sứ mạng và giá trị cốt lõi cũng như các mục tiêu chiến lược đào tạo, NCKH và phục vụ cộng đồng của CSGD? Các chiến lược thành phần/lĩnh vực phù hợp/thể hiện như thế nào các mục tiêu chiến lược tổng thể của CSGD? Ý kiến của các bên liên quan có cho thấy điều đó không?</p>	<p>để các bên liên quan biết và thực hiện? Trong đó những hình thức/cách thức nào thể hiện hiệu quả nhất? Ý kiến của các bên liên quan như thế nào về khả năng hiểu biết, nắm bắt để thực hiện các kế hoạch này?</p> <p>- Các đơn vị, bộ phận, các khoa/bộ môn đã cụ thể hoá và triển khai các hoạt động nào nhằm hoàn thành các kế hoạch chiến lược, kế hoạch ngắn hạn và dài hạn?</p> <p>- Các cá nhân cán bộ, người học của nhà trường đã xây dựng và thực hiện theo các mục tiêu phân đầu như thế nào để đáp ứng yêu cầu các mục tiêu chiến lược của đơn vị và CSGD?</p> <p>- CSGD có quy trình, công cụ theo dõi việc thực hiện kế hoạch/việc quản lý chiến lược ở các đơn vị, bộ phận, các khoa/bộ môn không; quy trình và công cụ cụ thể thế nào? Đã triển khai theo dõi, giám sát việc thực hiện các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn/quản lý chiến lược như thế nào, có theo quy trình và áp dụng các công cụ này cụ thể ra sao?</p>	<p>chính cho các lĩnh vực (về nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, tài chính, đào tạo, NCKH và phục vụ cộng đồng)?</p> <p>- Các KPIs, các chỉ tiêu phân đầu chính nào đã được thiết lập cho từng lĩnh vực cụ thể? Có đảm bảo rõ ràng, đo lường được; có đảm bảo tính khả thi, thích hợp; có mốc thời gian thực hiện không? Có đảm bảo chuyển tải được yêu cầu thực hiện các mục tiêu chiến lược của CSGD không?</p> <p>- CSGD có hướng dẫn nào, đã triển khai các hoạt động cụ thể gì để thực hiện giám sát, đánh giá và rà soát mức độ thực hiện các chỉ số/chỉ báo thực hiện chính, các chỉ tiêu phân đầu chính so với các mục tiêu chiến lược (kế hoạch hàng năm, kế hoạch ngắn hạn và dài hạn)? Kết quả thực hiện của CSGD và của các đơn vị có được sử dụng như là đầu vào để đánh giá không? Cách thức đánh giá việc quản lý chiến lược và mục tiêu được thực hiện như thế nào?</p> <p>- CSGD đã thực hiện điều chỉnh, cải tiến các chỉ số thực hiện chính, các chỉ tiêu phân đầu chính cụ thể nào trên cơ sở đánh giá mức độ thực hiện?</p> <p>- Ý kiến của các bên liên quan như thế nào về cách thức và hiệu quả quản lý, giám sát và đánh giá mức độ thực hiện các chỉ số chiến lược của CSGD?</p>	<p>- CSGD đã ban hành các văn bản bổ sung, điều chỉnh kế hoạch chiến lược và các KPIs, các chỉ tiêu phân đầu chính cụ thể thế nào? Các nội dung bổ sung, điều chỉnh cụ thể là gì, có gì khác so với các chỉ tiêu được xác định trước đó?</p> <p>- Các kế hoạch chiến lược cũng như các chỉ số thực hiện chính, các chỉ tiêu phân đầu chính của CSGD được cải tiến có đảm bảo phù hợp để đạt được các mục tiêu chiến lược của CSGD không, ở mức độ nào?</p> <p>- Ý kiến của các bên liên quan như thế nào về cách thức và hiệu quả của việc cải tiến đáp ứng được yêu cầu/chưa đạt yêu cầu để đạt được các mục tiêu chiến lược của CSGD?</p>
<p><b>Evidences</b> <b>Tên các minh chứng</b> <b>ứng với phần trả lời câu</b> <b>hỏi chẩn đoán</b> <b>(liệt kê tên, và nên có file</b> <b>MC kèm theo)</b> <b>(8)</b></p>	<p>- Văn bản giao nhiệm vụ/quyết định thành lập bộ phận/nhóm phụ trách công tác xây dựng kế hoạch chiến lược*. - Văn bản hướng dẫn quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược*. - Kế hoạch xây dựng kế hoạch chiến lược của CSGD. - Các biên bản, các ý kiến phản hồi của các bên liên quan đóng góp vào các kế hoạch chiến lược của CSGD; các báo cáo kết quả đối sánh, tham khảo chiến lược của các CSGD khác; các báo cáo phân tích dự báo xu hướng,...*. - Quyết định ban hành và bản kế hoạch chiến lược của CSGD; các chiến lược thành phần; các kế hoạch hành động của các đơn vị nhằm hoàn thành các kế hoạch chiến lược; các biện pháp quản trị rủi ro*. - Các kết luận, nghị quyết của Đảng ủy, nghị</p>	<p>- Kế hoạch chiến lược phát triển của CSGD đã được phê duyệt*. - Các kế hoạch hành động, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn, các kế hoạch nhiệm vụ năm học của CSGD và của các đơn vị*. - Các báo cáo sơ kết, tổng kết, báo cáo rà soát đánh giá của CSGD về việc thực hiện các kế hoạch chiến lược, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD và các đơn vị*. - Trang thông tin điện tử có công bố các kế hoạch chiến lược, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD. - Các tài liệu giới thiệu, phổ biến, quán triệt của CSGD về các kế hoạch hành động thực hiện kế hoạch chiến lược của CSGD.</p>	<p>- Văn bản kế hoạch chiến lược của CSGD đã được phê duyệt*. - Các kế hoạch hàng năm, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD*. - Các kế hoạch, hướng dẫn và phân công trách nhiệm thực hiện quản lý chiến lược và rà soát, đánh giá kết quả thực hiện các mục tiêu chiến lược của CSGD. - Các quy trình trong xây dựng, triển khai, theo dõi việc thực hiện kế hoạch. - Các hồ sơ xây dựng, rà soát điều chỉnh các mục tiêu phân đầu, các KPIs, các chỉ tiêu phân đầu chính trong các kế hoạch chiến lược thành phần/lĩnh vực. - Các báo cáo sơ kết, tổng kết, báo cáo rà soát đánh giá của CSGD về việc thực hiện các kế</p>	<p>- Văn bản cải tiến quá trình lập kế hoạch chiến lược*. - Văn bản thể hiện sự đối sánh, đánh giá việc xây dựng và thực hiện kế hoạch chiến lược*. - Văn bản điều chỉnh, bổ sung kế hoạch chiến lược, chỉ tiêu, KPIs được phê duyệt*. - Các kế hoạch hàng năm, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD. - Trang thông tin điện tử có công bố các kế hoạch chiến lược, kế hoạch hàng năm, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD. - Các thông báo, quyết định điều chỉnh kế hoạch, chiến lược. - Biên bản các cuộc họp giao ban, các cuộc họp chuyên đề để cải tiến, điều chỉnh kế hoạch. - Các báo cáo sơ kết, tổng kết, báo cáo rà soát đánh giá của CSGD về việc thực hiện các kế</p>

© Bản quyền thuộc Trung tâm KĐCLGD-ĐHQGHN

Tiêu chí Phân loại	4.1 P	4.2 D	4.3 C	4.4 A
<b>Tiêu chí (theo TT12) (1)</b>	<b>TC 4.1.</b> Thực hiện việc lập kế hoạch chiến lược nhằm đạt được tầm nhìn, sứ mạng và văn hóa cũng như các mục tiêu chiến lược trong đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng.	<b>TC 4.2.</b> Kế hoạch chiến lược được quán triệt và chuyển tải thành các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn để triển khai thực hiện.	<b>TC 4.3.</b> Các chỉ số thực hiện chính, các chỉ tiêu phân đầu chính được thiết lập để đo lường mức độ thực hiện các mục tiêu chiến lược của CSGD.	<b>TC 4.4.</b> Quá trình lập kế hoạch chiến lược cũng như các chỉ số thực hiện chính, các chỉ tiêu phân đầu chính được cải tiến để đạt được các mục tiêu chiến lược của CSGD.
	quyết của Hội đồng trường, các văn bản của Ban giám hiệu.  - Các tài liệu, thông tin giới thiệu về tầm nhìn, sứ mạng, giá trị cốt lõi và chiến lược phát triển tổng thể, các chiến lược thành phần/lĩnh vực có hiệu lực trong giai đoạn đánh giá.  - Các ý kiến khảo sát, phỏng vấn của các bên liên quan về mức độ tham gia xây dựng chiến lược phát triển CSGD; các ý kiến đánh giá về sự phù hợp với chiến lược phát triển tổng thể của các chiến lược thành phần/lĩnh vực.	- Các ý kiến của các bên liên quan về khả năng hiểu biết, nắm bắt để thực hiện các kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD.  - Các quy trình, phân công, báo cáo kết quả xây dựng, triển khai, theo dõi việc thực hiện kế hoạch.	hoạch chiến lược, kế hoạch hằng năm, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD*. - Trang thông tin điện tử có công bố các kế hoạch chiến lược, kế hoạch hằng năm, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD. - Biên bản các cuộc họp giao ban, các cuộc họp chuyên đề về xây dựng, rà soát, điều chỉnh kế hoạch.  - Các ý kiến đánh giá, phản hồi của các bên liên quan về cách thức và hiệu quả quản lý, giám sát và đánh giá mức độ thực hiện các chỉ số chiến lược của CSGD.	hoạch chiến lược hằng năm, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD.
<b>Interview Phỏng vấn các bên liên quan (Check các thông tin phục vụ trả lời cho câu hỏi chẩn đoán) (9)</b>	- Phỏng vấn các lãnh đạo CSGD về các nhận định, đánh giá về sự phù hợp với chiến lược phát triển tổng thể của các chiến lược thành phần/lĩnh vực, của chiến lược của các đơn vị; về các mục tiêu chiến lược và những chính sách, đầu tư và nhiệm vụ ưu tiên để đạt được các kế hoạch.  - Phỏng vấn các bên liên quan về mức độ tham gia trong quá trình xây dựng chiến lược của CSGD và tính khả thi của các kế hoạch.	- Phỏng vấn các lãnh đạo CSGD về việc xây dựng và triển khai các kế hoạch hành động, các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn của các đơn vị nhằm thực hiện kế hoạch chiến lược tổng thể của CSGD.  - Phỏng vấn các bên liên quan về việc quán triệt và chuyển tải các kế hoạch hành động, các kế hoạch ngắn hạn và kế hoạch dài hạn của các đơn vị thực hiện kế hoạch chiến lược của CSGD.	- Phỏng vấn các lãnh đạo CSGD về việc lựa chọn các đối tác và thực hiện đối sánh để xây dựng các KPI; về đầu tư và khả năng đạt được các mục tiêu chiến lược.  - Phỏng vấn các bên liên quan về cách thức quản lý, giám sát và đo lường mức độ thực hiện các KPI của CSGD.	- Phỏng vấn các lãnh đạo CSGD và các đơn vị về kế hoạch, đầu tư, việc triển khai và kết quả cải tiến quá trình lập kế hoạch chiến lược và các chỉ số thực hiện, các chỉ tiêu phân đầu của các lĩnh vực so với yêu cầu để đạt được các mục tiêu chiến lược.  - Phỏng vấn các bên liên quan về mức độ tham gia trong quá trình cải tiến và về cách thức, hiệu quả của việc cải tiến đáp ứng được yêu cầu/chưa đạt yêu cầu để đạt được các mục tiêu chiến lược của CSGD ở mức độ nào.
<b>Quan sát (Check các thông tin phục vụ trả lời cho câu hỏi chẩn đoán) (10)</b>	- Xem các tài liệu, thông tin giới thiệu về tầm nhìn, sứ mạng, giá trị cốt lõi và chiến lược phát triển tổng thể, các chiến lược thành phần/lĩnh vực trên trang thông tin điện tử của CSGD, các đơn vị, trên các pano, áp phích ... trong khuôn viên CSGD.  - Quan sát thái độ, tinh thần làm việc của cán bộ, giảng viên; thái độ, tinh thần học tập của người học.	- Xem các tài liệu, thông tin giới thiệu về tầm nhìn, sứ mạng, giá trị cốt lõi và chiến lược phát triển tổng thể, các chiến lược thành phần/lĩnh vực trên trang thông tin điện tử của CSGD, các đơn vị, trên các pano, áp phích ... trong khuôn viên CSGD.  - Quan sát thái độ, tinh thần làm việc của cán bộ, giảng viên; thái độ, tinh thần học tập của người học.	- Xem các tài liệu, thông tin giới thiệu về tầm nhìn, sứ mạng, giá trị cốt lõi và chiến lược phát triển tổng thể, các chiến lược thành phần/lĩnh vực trên trang thông tin điện tử của CSGD, các đơn vị, trên các pano, áp phích ... trong khuôn viên CSGD.  - Quan sát thái độ, tinh thần làm việc của cán bộ, giảng viên; thái độ, tinh thần học tập của người học.	- Xem các tài liệu, thông tin giới thiệu về tầm nhìn, sứ mạng, giá trị cốt lõi và chiến lược phát triển tổng thể, các chiến lược thành phần/lĩnh vực trên trang thông tin điện tử của CSGD, các đơn vị, trên các pano, áp phích ... trong khuôn viên CSGD.  - Quan sát thái độ, tinh thần làm việc của cán bộ, giảng viên; thái độ, tinh thần học tập của người học.
<b>Tiêu chí liên quan (chuyên gia xem xét các tiêu chí liên quan khác để check thông tin và điểm số) (11)</b>	1.1, 1.4, 2.1, 3.1., 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.4, 6.1, 7.1, 7.2, 8.1, 9.3, 9.5, 12.1, 18.1, 19.1 và 20.1	1.1, 2.2, 3.2, 4.1, 4.3, 4.4, 5.2, 6.2, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8.2, 9.3, 9.5, 12.2, 18.2, 19.2 và 20.2	1.3, 2.3, 3.3, 4.1, 4.2, 4.4, 5.3, 5.4, 6.6, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8.3, 9.5, 12.3, 18.3, 19.3 và 20.3	1.4, 2.4, 3.4, 4.1, 4.2, 4.3, 5.4, 6.7, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8.4, 9.6, 12.5, 18.4, 19.4 và 20.4

© Bản quyền thuộc Trung tâm KĐCLGD-ĐHQGHN

Tiêu chí	4.1	4.2	4.3	4.4
Phân loại	P	D	C	A
<p><b>Tiêu chí (theo TT12) (1)</b></p>	<p><b>TC 4.1.</b> Thực hiện việc lập kế hoạch chiến lược nhằm đạt được tầm nhìn, sứ mạng và văn hóa cũng như các mục tiêu chiến lược trong đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng.</p>	<p><b>TC 4.2.</b> Kế hoạch chiến lược được quán triệt và chuyển tải thành các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn để triển khai thực hiện.</p>	<p><b>TC 4.3.</b> Các chỉ số thực hiện chính, các chỉ tiêu phần đầu chính được thiết lập để đo lường mức độ thực hiện các mục tiêu chiến lược của CSGD.</p>	<p><b>TC 4.4.</b> Quá trình lập kế hoạch chiến lược cũng như các chỉ số thực hiện chính, các chỉ tiêu phần đầu chính được cải tiến để đạt được các mục tiêu chiến lược của CSGD.</p>
<p><b>Kinh nghiệm trong quá trình ĐGN (12)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nghiên cứu kỹ hồ sơ xây dựng kế hoạch chiến lược của CSGD so chiếu với quy định, hướng dẫn, kế hoạch thực hiện và bảng phân công trách nhiệm cho các bộ phận và cán bộ. Lưu ý đến các quy trình triển khai, các bên tham gia; các báo cáo phân tích dự báo xu hướng, các kết quả tham khảo, đối sánh với các CSGD khác trong quá trình xây dựng chiến lược.</li> <li>- Nghiên cứu các mục tiêu chiến lược trong kế hoạch so chiếu với tầm nhìn, sứ mạng và giá trị cốt lõi của CSGD để đánh giá mức độ phù hợp, sự thể hiện đáp ứng như thế nào.</li> <li>- Nghiên cứu các chỉ tiêu phần đầu của các kế hoạch chiến lược thành phần (nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, tài chính, đào tạo, NCKH và phục vụ cộng đồng,...) so chiếu với các mục tiêu chiến lược phát triển tổng thể của CSGD để đánh giá mức độ phù hợp, tương thích.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nghiên cứu kỹ các kế hoạch hành động, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn, các kế hoạch nhiệm vụ năm học của CSGD và của các đơn vị để so chiếu sự chuyển tải, mức độ phù hợp, đáp ứng các mục tiêu chiến lược trong chiến lược phát triển tổng thể của CSGD.</li> <li>- Nghiên cứu kỹ các kế hoạch chiến lược, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD công khai trên trang thông tin điện tử và các tài liệu giới thiệu, phổ biến, quán triệt của CSGD về các kế hoạch hành động thực hiện kế hoạch chiến lược của CSGD, đồng thời so chiếu với các ý kiến của các bên liên quan về khả năng hiểu biết, nắm bắt để thực hiện các kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của CSGD để đánh giá tính hiệu quả của việc quán triệt các kế hoạch này.</li> <li>- Nghiên cứu kỹ các hoạt động mà các đơn vị triển khai thực hiện, quy trình, sự phân công, báo cáo kết quả xây dựng, triển khai, theo dõi việc thực hiện kế hoạch để đánh giá kết quả thực hiện về mức độ khả thi của các kế hoạch hành động, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược đã xác định của CSGD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nghiên cứu kỹ các bộ chỉ số phần đầu chính, các KPI của các chiến lược thành phần/lĩnh vực và so chiếu với các mục tiêu chiến lược, với tầm nhìn và sứ mạng của CSGD để đánh giá mức độ phù hợp, đáp ứng.</li> <li>- Nghiên cứu kỹ cách thức lựa chọn các đối tác, tiêu chí để thực hiện đối sánh trong xây dựng các KPI để đo lường mức độ đạt được các mục tiêu chiến lược của các lĩnh vực để đánh giá độ khoa học, tính khả thi.</li> <li>- Nghiên cứu kỹ cách thức quản lý chiến lược, giám sát và đánh giá kết quả đạt được đồng thời với so chiếu kết quả phỏng vấn các bên liên quan để xem và đưa ra nhận định về hiệu quả công tác này của CSGD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nghiên cứu kỹ các kế hoạch, phân công, hướng dẫn và các hoạt động triển khai thực hiện cải tiến quy trình lập kế hoạch chiến lược và cải tiến các bộ chỉ số phần đầu chính, các KPI của các chiến lược thành phần/lĩnh vực.</li> <li>- Nghiên cứu kỹ các bộ chỉ số phần đầu chính, các KPI của các kế hoạch chiến lược thành phần/lĩnh vực (nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, tài chính, đào tạo, NCKH và phục vụ cộng đồng,...) trong các kế hoạch cải tiến so với các KPI trước đó và so chiếu với tầm nhìn, sứ mạng và giá trị cốt lõi của CSGD để đánh giá mức độ phù hợp, đáp ứng.</li> <li>- Nghiên cứu kỹ các quy trình lập kế hoạch chiến lược sau điều chỉnh/cải tiến so với trước đó để đánh giá mức độ hiệu quả cho việc đạt được các mục tiêu chiến lược.</li> </ul>