

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CẦN THƠ



**PHƯƠNG PHÁP ĐỂ CẢI TIẾN
CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC ĐẠI
HỌC DỰA TRÊN MÔ HÌNH EFQM**

4/2004

LỜI GIỚI THIỆU BẢN DỊCH

Quản lý chất lượng là một hoạt động quan trọng nhằm duy trì tính ổn định và cải tiến chất lượng “sản phẩm” của một đơn vị. Trường Đại học Cần Thơ (ĐHCT), với vai trò là nơi đào tạo nguồn nhân lực cho vùng Đồng bằng Sông Cửu Long nên công tác quản lý chất lượng đã được lãnh đạo nhà trường đặc biệt quan tâm.

Qua quá trình nghiên cứu và tìm hiểu về các mô hình quản lý chất lượng trên thế giới, và được sự cổ vũ của các chuyên gia Hà Lan trong khuôn khổ chương trình MHO1 chúng tôi nhận thấy đa số các trường đại học ở Châu Âu áp dụng mô hình EFQM (European Foundation for Quality Management) cho việc quản lý chất lượng của họ. Sau khi tìm hiểu kỹ mô hình này chúng tôi nhận thấy nó phù hợp với công việc quản lý chất lượng của trường ĐHCT. Điểm đặc thù của mô hình này là nó dựa trên nguyên lý quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management) để định ra các tiêu chí và các mức độ của từng tiêu chí để đánh giá mức độ quản lý của một đơn vị. Khi áp dụng mô hình này chúng ta sẽ biết được trình độ quản lý của chúng ta đang ở mức nào và xác định được các điểm hạn chế để từ đó tìm ra phương hướng để phát triển tốt hơn. Mô hình này sẽ là một công cụ hiệu quả để tìm ra quyết sách ngắn hạn, trung hạn hay dài hạn phù hợp nhằm phát huy nội lực, tận dụng ngoại lực để có thể vươn lên và sánh vai cùng những trường tiên tiến khác.

Để áp dụng mô hình EFQM chúng ta dựa vào quyền cảm nang “Phương pháp cải tiến chất lượng giáo dục bậc đại học dựa trên mô hình EFQM” (Method for improving the quality of higher education based on the EFQM model, version 3, 1999) được soạn thảo bởi nhóm chuyên gia HBO, trong đó có ông Everard van Kemenade thuộc trường Fontys Hogescholen, người đã giảng dạy cho chúng tôi trong thời gian theo học ở trường này vào tháng 12 năm 2003. Vào tháng 4 năm 2004 chúng tôi đã áp dụng mô hình này để đánh giá Trường ĐHCT ở mức độ cấp trường và thí điểm ở 4 khoa (Kinh Tế, Công Nghệ, Nông Nghiệp và Khoa Học) kết quả cho thấy mô hình khá phù hợp cho tình hình của trường ta. Dĩ nhiên là cũng cần phải điều chỉnh chút ít để công cụ này phù hợp hơn, tuy nhiên việc điều chỉnh này có thể được thực hiện sau khi áp dụng mô hình chính này nhiều lần và cần phải tích lũy kinh nghiệm ở mức độ nào đó. Vì vậy chúng tôi đã dịch quyền cảm nang này để phổ biến trong toàn trường và dùng nó làm công cụ cho việc quản lý chất lượng của trường ĐHCT trong giai đoạn đầu. Dần dần chúng ta sẽ điều chỉnh cảm nang này để nó trở thành công cụ phù hợp hơn cho đặc thù của trường ĐHCT.

Ngoài ra, khi áp dụng phương pháp này giúp chúng ta sẽ thu được những thông tin chính xác để cung cấp cho hệ thống kiểm định chất lượng đại học Việt Nam do Bộ Giáo dục và Đào tạo vừa ban hành (Quyết định số 38/2004/QĐ-BDG&ĐT, ngày 02 tháng 12 năm 2004) mà Trường ĐHCT được đưa vào danh sách 10 trường đầu tiên áp dụng thí điểm hệ thống này.

Quyền cảm nang này được nhóm quản lý chất lượng ĐHCT dịch và được hiệu chỉnh bởi Ts. Đỗ Văn Xê và Ts. Nguyễn Văn Huỳnh. Mặc dù chúng tôi đã cố gắng hết sức để dịch cho hoàn chỉnh nhằm bảo đảm vừa bám sát ý nghĩa của bản chính vừa dễ hiểu và có văn phong của Việt Nam, nhưng đây là lần phát hành đầu tiên, chắc chắn còn nhiều điều sơ sót xin quý vị bỏ qua và mong nhận được ý kiến đóng góp của quý vị để chúng tôi hiệu chỉnh trong lần xuất bản sau.

Cần Thơ, tháng 1 năm 2005

Ts Đỗ Văn Xê
Phó Hiệu Trưởng
Trường Đại Học Cần Thơ.

MỤC LỤC

	Trang
Lời giới thiệu bản dịch	i
Mục lục	ii
1 Giới thiệu	1
PHẦN I	
2 Mô hình cơ bản	2
2.1 Giải thích về mô hình cơ bản	2
2.2 Giải thích các giai đoạn phát triển (developmental stages)	3
2.2.1 Năm giai đoạn trong đó một cơ quan giáo dục có thể tìm thấy	4
3 Phương pháp thực hiện	10
3.1 Tiến trình theo năm bước	10
3.2 Phiên bản ngắn	15
4 Tiêu chí của cơ quan	16
4.1 Cho điểm các tiêu chí của cơ quan	16
4.2 Tiêu chí 1 Lãnh đạo	18
4.3 Tiêu chí 2 Chính sách và chiến lược	22
4.4 Tiêu chí 3 Quản lý cán bộ	26
4.5 Tiêu chí 4 Các nguồn lực	31
4.6 Tiêu chí 5 Quản lý các Quy trình	35
4.6B Tiêu chí 5b Nghiên cứu khoa học	45
5 Những vùng kết quả	50
5.1 Ma trận (Bảng đánh giá)	51
5.2 Xác định vị trí	54
5.3 Tiêu chí 6 Sự hài lòng của khách hàng	56
5.3.1 Tiêu chí 6a Sự hài lòng của sinh viên	56
5.3.2 Tiêu chí 6b Sự hài lòng của chuyên môn	59
5.3.3 Tiêu chí 6c Sự hài lòng của chính phủ	62
5.4 Tiêu chí 7 Sự hài lòng của con người	65
5.5 Tiêu chí 8 Tác động lên xã hội	68
5.6 Tiêu chí 9 Kết quả hoạt động	71
5.6.1 Tiêu chí 9a Kết quả tài chính	71
5.6.2 Tiêu chí 9b Kết quả hoạt động	74
6 Các công cụ cho báo cáo	78
6.1 Sử dụng các công cụ cho báo cáo nội bộ	78
6.2 Bản điểm EFQM	79
6.3 Mô tả sơ lược	84
6.4 Sơ đồ mạng nhện	87

PHẦN II

7	Thông tin cơ bản khi sử dụng phương pháp	88
7.1	Mối quan hệ giữa mô hình EFQM và hệ thống Thanh tra (cụ thể là trong giáo dục Đại học chuyên nghiệp) là gì?	88
7.2	Quan hệ giữa EFQM và ISO như thế nào?	92
7.3	So sánh các mô hình EFQM , ISO và Thanh tra một cách tổng quát	93
7.4	Mối quan hệ của phương pháp EFQM với quyền sách “Sự xác định vị trí và sự cải tiến” phát hành bởi Viện chất lượng Hà Lan (Instituut Nederlandse Kwaliteit, INK) và với những phương pháp giáo dục EFQM khác?	94
7.5	Phương pháp EFQM liên hệ với những công cụ bổ sung như thế nào?	94
Phụ lục 4	Sự so sánh các tiêu chí EFQM/những mục tiêu của thanh tra giáo dục Đại học chuyên nghiệp	96
Phụ lục 5	Sự Quốc tế hoá	100
	Công cụ đo lường việc trao đổi sinh viên	100

1. Giới thiệu

Lần ấn bản thứ ba của “Phương pháp để cải tiến chất lượng giáo dục bậc Đại học dựa trên mô hình EFQM được thay đổi nhiều điểm so với lần ấn bản thứ hai (tháng 8 năm 1996). Mặc dù dự kiến của hai lần xuất bản này thì không thay đổi, nhưng các thông tin trình bày trong hai lần xuất bản thì không phải luôn luôn lúc nào cũng so sánh được.

Cái khác biệt cần được quan tâm là việc mô tả các kết quả trên cơ sở của mô hình. Nhiều người ứng dụng mô hình đã tìm thấy có những kết cấu cụ thể trong toàn bộ cấu trúc (matrices) của mô hình, kết cấu này cần được tập trung nghiên cứu. Tuy nhiên, trong cấu trúc của mô hình thiếu những thông tin chặt chẽ hoặc thiếu các đề xuất có liên quan tới các chỉ tiêu thực hiện (performance indicators). Để mô tả các kết quả khác nhau có được từ các tiêu chí đề ra, chúng tôi đã sử dụng cuốn cẩm nang “Handliding po sitiebepaling enverbete ren Onde rwijs” được Viện Chất Lượng của Hà Lan xuất bản và thấy rất tiện lợi.

Có điều cũng xuất hiện trong lần xuất bản trước và luôn luôn cần thiết là việc cho điểm như là: 2+, 3- hoặc 2/3. Thực hiện lời khuyên của EFQM, chúng ta cần liên kết sự phân chia làm 5 giai đoạn và sử dụng thang cho điểm là 10. Cách cho điểm này không phải nhằm làm cho việc cho điểm trở nên chính xác hơn, mà để giúp người thực hiện có cơ hội để làm cho việc cho điểm nó phản ánh tốt hơn sắc thái của vấn đề.

Đối với chính phủ và các cơ quan thanh tra, vị trí của các cơ quan này được giao nổi bật hơn trong mô hình EFQM. Cho thí dụ, trong tiến trình giao nhiệm vụ định hướng thị trường đã được thêm vào dưới dạng phụ chương. Các khái niệm được định nghĩa chính xác hơn, để giảm hơn nữa tính trùng lặp và việc mô tả chặt chẽ các giai đoạn trong qui trình EFQM được cải tiến. Trong lần xuất bản này được chia thành hai phần: Phần I mô tả về phương pháp và Phần II cung cấp những thông tin cơ bản. Một trong các hạng mục trong Phần II nói về mối quan hệ giữa EFQM, ISO và các cơ quan thanh tra.

Do các yếu tố trên chúng tôi xuất bản lần 3, chúng tôi có cảm giác là lần xuất bản này thích hợp hơn cho ngày càng nhiều nhóm khác nhau. Vì trong lần xuất bản thứ hai, bản gốc tiếng Hà Lan cùng lúc với bản tiếng Anh và bản dịch cho khối Flemish (khối có cùng ngôn ngữ là Hà Lan) để phổ biến ý tưởng của chúng tôi rộng rãi hơn ở Châu Âu. Chúng tôi muốn cảm ơn tất cả những người đã đóng góp ý kiến cho lần xuất bản trước. Các đóng góp đó đã giúp chúng tôi cải tiến lần xuất bản cũ và sau cùng, chúng tôi nghĩ, bằng cách đó, các lần xuất bản liên tục được cải tiến.

PHẦN I

2. Mô hình cơ bản

Nhóm chuyên gia (nhóm nghiên cứu mô hình EFQM để hướng dẫn cho các cơ quan áp dụng) đã chọn mô hình được EFQM xây dựng nên. Mô hình được Viện Chất Lượng của Hà Lan phát triển và xuất bản hai lần với các tiêu đề: “Hướng Dẫn Tự Đánh Giá” và “Hướng Dẫn Trong Tổ Chức (Bố Trí) và Phát Triển” cả hai cuốn sách này đặc biệt đều dành cho giáo dục. Việc chọn lựa này không chỉ vì mô hình này rất dễ hiểu và dễ sử dụng, mà nó còn là một mô hình hoàn chỉnh hơn các mô hình khác. Thêm vào đó, nhóm chuyên gia cảm nhận rằng, cái rất quan trọng của mô hình là tạo ra và duy trì mối liên hệ giữa các đề xướng hiện tại và phát triển trong thương mại và công nghiệp ở cả các lĩnh vực thương mại của Hà Lan và Châu Âu. Các phát triển và đề xướng này được nhắm vào mục đích là để động viên các cơ quan áp dụng tất cả các nguyên lý về quản lý chất lượng và thúc đẩy họ luôn hướng về cải tiến chất lượng.

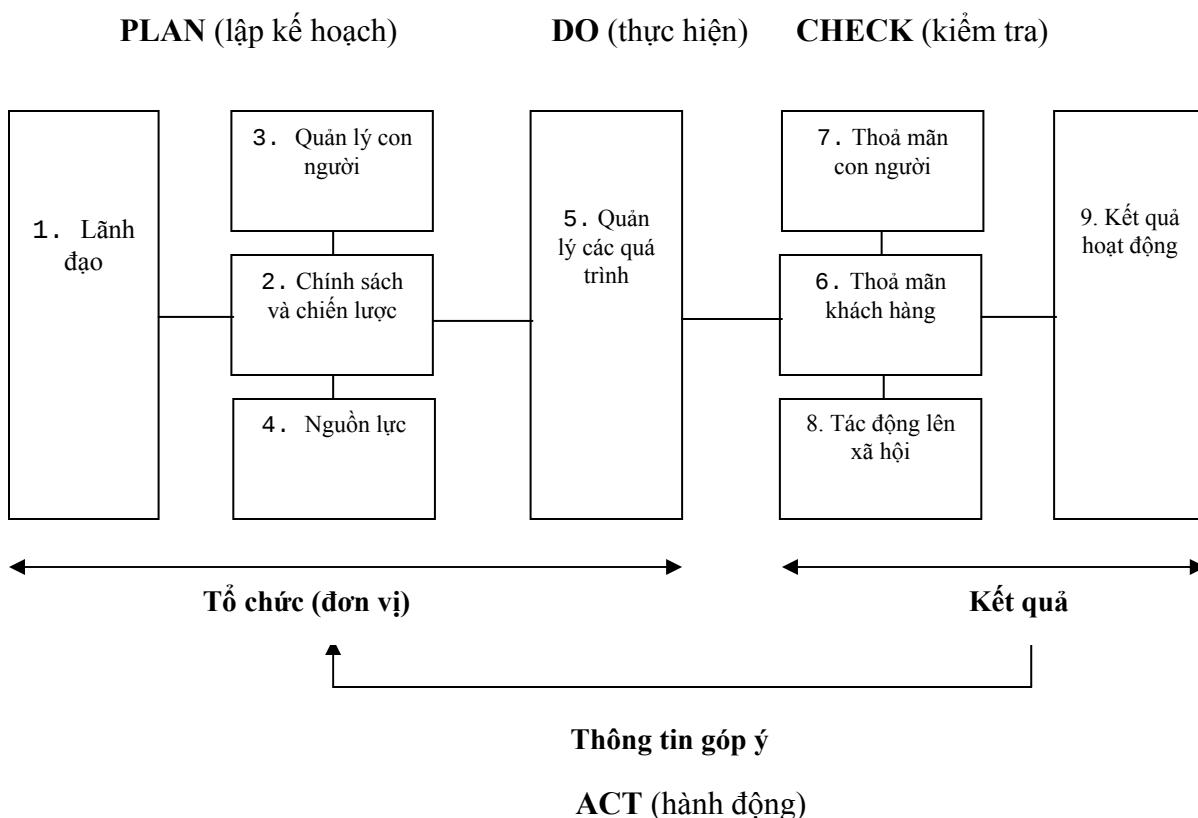
Nhóm chuyên gia cũng cảm nhận tính cần thiết để xuất bản một chuyên đề đặc biệt, đặt mục đích vào các yêu cầu đặc biệt cho giáo dục bậc Đại học để gia tăng tính hữu dụng (và tính dễ chấp nhận) của mô hình. Trong cùng một lúc, gần đây số lượng người thấu hiểu từ lĩnh vực thương mại càng ngày càng nhiều và tất cả các tiêu chí đặt ra trong mô hình cơ bản đã được xây dựng cho phù hợp để sử dụng trong các cơ quan giáo dục, còn về nội dung của nó đã được hướng cho chương trình học tập ở bậc Đại học.

2.1. Giải thích về mô hình cơ bản

Mô hình cơ bản chỉ ra rằng Sự lãnh đạo (xem phần 4.2) vạch ra nội dung để hướng đến Chính sách và Chiến lược (phần 4.3), Quản lý con người và Nguồn lực (phần 4.5). Đó là các điều kiện của cơ quan và bằng cách này, việc Quản lý tiến trình (phần 4.6) có thể được thực hiện một cách thích đáng (appropriate) (vấn đề này được liên hệ đến tiến trình giáo dục, nó bao gồm: việc chuẩn bị, thực hiện, và tiếp theo là các tiến trình hỗ trợ tương ứng).

Điều này xác định mức độ thoả mãn trong số các phía có quan tâm như: Sự thoả mãn của khách hàng (phần 5.3), Sự thoả mãn của con người (phần 5.4) và Tác động đến xã hội (phần 5.5). Các tiêu chí này và cách mà chúng có liên hệ với nhau làm cho các kết quả trong thương mại đạt được như mong đợi, các kết quả này cũng chính là các kết quả có được từ việc cải tiến chất lượng.

Do vậy, mỗi cơ quan cần có các qui hoạch và định ra các mục tiêu, thực hiện các hành động đề ra và đo lường các kết quả của chúng. Các kết quả luôn nhận được góp ý và từng bước được thực hiện để xây dựng các qui hoạch và các hoạt động mới, vấn đề này nó khép kín thành chu trình “Lập kế hoạch - Thực hiện - Kiểm tra- Hành động”. Vấn đề này có thể tượng trưng bằng lược đồ như sau:



Hơn nữa, cùng một chu trình như trên được sử dụng cho tất cả các tiêu chí. Thí dụ chu trình cho Chính sách và Chiến lược được bắt đầu với việc các qui hoạch chiến lược và các thủ tục và chấm dứt bởi việc lượng giá (assessment) và cải tiến. Trên nguyên lý, tiến trình này được cải tiến liên tục cho mỗi tiêu chí.

2.2 Giải thích các giai đoạn phát triển (developmental stages)

Trong “Phương pháp để cải tiến chất lượng giáo dục bậc Đại học dựa trên mô hình EFQM” có chín tiêu chí và trong mỗi tiêu chí có các thành phần của chúng và tất cả được làm rõ qua 5 giai đoạn. Các giai đoạn phát triển này ám chỉ hướng tăng trưởng, hay nói cách khác đó là hướng để cải tiến từ giai đoạn 1 đến giai đoạn 5, trong mỗi giai đoạn bao hàm một giai đoạn phát triển tiên quyết.

Việc cho điểm trong giai đoạn 1 không có nghĩa là cơ quan giáo dục đưa ra một chương trình học kém chất lượng, mà nó muốn chỉ cho thấy rằng cơ quan có khả năng phát triển qua 4 giai đoạn phát triển kế tiếp, bằng cách đó chất lượng sẽ được bảo đảm và sẽ gia tăng chất lượng. Sự tăng trưởng về chất lượng này được thực hiện bằng 5 mức độ.

- **Định hướng:** đây là mức độ mà cơ quan có tầm nhìn ra bên ngoài (từ nội bộ ra bên ngoài), nó liên kết một phần trong việc tham gia và cộng tác từ bên ngoài;

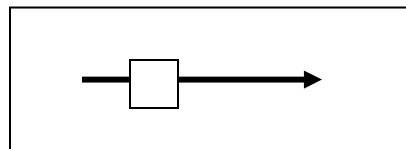
- Tham gia: đây là mức độ mà các thủ trưởng đơn vị, các trường ở cấp thấp hơn, và lãnh vực chuyên môn tham gia để đưa ra quyết định; đây là nền tảng để hỗ trợ (từ cá nhân đến xã hội);
- Xây dựng chính sách và thực hiện (từ các khía cạnh của chính sách đến việc xây dựng chính sách có hệ thống trong mọi lĩnh vực và từ chính sách ngắn hạn đến chính sách dài hạn);
- Ghi thành văn bản các vấn đề được đồng ý (từ các đồng ý không chính thức, các đồng ý để sửa chữa và các cách sắp xếp để chỉnh sửa và cải tiến các cách thực hiện được xây dựng nên);
- Cải tiến (từ cách giải quyết vấn đề đột xuất tới các phát triển được đặt ra trước và từ việc đo lường có tính riêng lẻ đến các cải tiến có thể chứng tỏ cho thấy được).

Các giai đoạn phát triển đã được hình thành theo sự phân loại do Viện Chất Lượng của Hà lan đề ra và đã được phân thành hạng mục như là: Hướng theo hành động, hướng theo tiến trình, hướng theo hệ thống, hướng theo mắt xích, và hướng về việc quản lý chất lượng tổng thể.

2.2.1 Năm giai đoạn trong đó một cơ quan giáo dục có thể tìm thấy.

Như được định nghĩa và mô tả ở trên, các cơ quan giáo dục có thể không nhận biết 5 giai đoạn dễ dàng. Một cách tổng quát, trong phần này muốn chỉ cho thấy là làm thế nào một Bộ môn, Khoa hoặc Viện có đảm trách việc giáo dục bậc Đại học có thể đang ở trong giai đoạn 1, 2, 3, 4 hoặc 5. Điều muốn nhấn mạnh là trong mỗi giai đoạn, chính nó có giá trị rất lớn, chúng ta cũng phải tô cho mỗi giai đoạn một màu (đây là ý tưởng của Bộ môn nghệ thuật, trường Hogeschool, ở Gent, Bỉ). Trong ý tưởng về nhiều màu sắc này cũng muốn đưa ra cho mỗi cơ quan giáo dục một cơ hội để chọn màu sắc riêng (muốn nói đến các hợp phần trong các giai đoạn khác nhau) sao cho hợp với mình nhất. Do đó, bức tranh được cơ quan đó vẽ nên được định nghĩa duy nhất là: một công trình nghệ thuật “bản xứ”. Khi mô tả mỗi giai đoạn, chúng ta sẽ thảo luận 5 mức độ: định hướng, tham gia, chính sách, hình thành văn bản và cải tiến. Việc mô tả chi tiết các mức độ này trong năm giai đoạn được trình bày trong Phụ chương 1.

Giai đoạn 1: Hướng theo hành động



Trong tổng thể của Bộ môn, Khoa hoặc Viện có đào tạo bậc Đại học, điểm trung bình của chúng cho tất cả các đơn vị đặt trong giai đoạn 1, đó là các chuyên ngành, người lành nghề, các thầy dạy chuyên ngành, họ dạy cho sinh viên tìm cách đi vào chuyên đề của thầy hoặc cô đó, dựa trên cơ sở về cách nhìn riêng của thầy hoặc cô đó, cho một chuyên đề nào đó. Hoạt động của thầy chủ yếu là truyền đạt kiến thức. Có nhiều thầy cô tiếp xúc với sinh viên rất nhiều giờ (có thể 28 giờ /tuần). Môn học (subject matter) là vấn đề trung tâm cần đưa ra. Thầy cô tự nguyện chỉ bảo từng sinh viên. Trước tiên và hơn hết, thầy giáo là nhà chuyên môn.

Việc giảng dạy thật sự mang tính chất cá nhân rất mạnh mẽ. Chính sách của đơn vị được đặt ra là tạo điều kiện cho các hoạt động của thầy giáo và bằng cách nào đó, để cho thầy giáo hoàn thành công việc của họ. Các phương pháp làm việc và văn hoá thì mang tính chất rất là không theo nghi thức. Tổng năng lực của từng thầy giáo là tầm nhìn tổng thể của đơn vị về một lĩnh vực chuyên môn và việc giáo dục. Các quyết định thường được đưa ra đột xuất và đặt mục tiêu ngắn hạn.

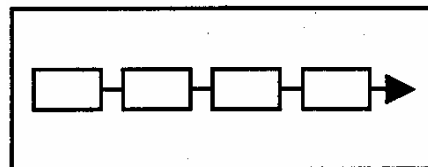
Nên xây dựng mục tiêu cho mỗi chuyên đề.

Các vấn đề được đồng ý trên văn bản có thích hợp hay không?, vấn đề này chỉ được nhận biết trong một phạm vi giới hạn.

Nếu chất lượng có được đánh giá, thì điều này chủ yếu là trách nhiệm của từng thầy giáo. Ở giai đoạn này, cơ quan giáo dục đó có thể được gọi là định hướng theo chủ đề (craft- or subject oriented school).

Các bộ môn về nghệ thuật chia sẻ nhiều tính chất của giai đoạn này. Tiến trình giáo dục được tổ chức chủ yếu theo hệ thống tuyển chọn (phân loại) hàng năm. Cơ quan này không theo bất kỳ một tầm nhìn đơn giản nào từ dạng nghệ thuật mà họ dạy và hình thức giáo dục ban hành, nhưng họ rộng mở, đa dạng, nhiều tầm nhìn. Sự tiếp xúc giữa người chủ (thầy) và 'học sinh' thì thường xuyên và sâu rộng. Các quyết định được thực hiện thận trọng, thí dụ: để thu nhận các nhạc sĩ tên tuổi dạy, sử dụng một nhạc cụ đặc biệt nào đó. Các nhạc sĩ này thường có tiền đồ rất cá tính về nghệ thuật của họ và cách dạy riêng của họ, điều này nên được trân trọng và không nên phá huỷ nó bằng các qui định, các cách làm hoặc đặt dưới các hệ thống quản lý. Công việc không thể thực hiện được khi không có xúc cảm, say mê, từ đó cho thấy tại sao màu đỏ đã được chọn cho giai đoạn này.

Giai đoạn 2: Hướng theo tiến trình



Tiêu biểu cho cơ quan giáo dục trong giai đoạn này là bên cạnh môn học (subject matter), tiến trình giáo dục cần chú ý theo yêu cầu của nó. Thầy giáo chú ý nhiều đến tính hiệu quả của phương pháp giảng dạy của họ. Sinh viên ghi nhận các lời chỉ bảo trong học tập nếu họ muốn. Dạy học là một nghề. Trước và hơn bao giờ hết, thầy giáo là nhà sư phạm. Một trường được chia làm các tổ chuyên ngành. Quyền tự chủ của thầy giáo đã hạn chế, vì họ phải hoà hợp công việc của họ với các đồng nghiệp trong cơ quan. Điều này cũng muốn nói là họ phải tham khảo ý kiến lẫn nhau về việc họ làm trong khoá học của họ.

Có một chính sách ngắn hạn rõ rệt. Các ranh giới của một chu trình chính sách bắt đầu xuất hiện ở mức độ của cơ quan, nhưng chính sách này bị giới hạn ở một vài khía cạnh của cơ quan. Các tổ chuyên ngành chia sẻ tầm nhìn chung về chuyên môn và cách giáo dục. Thí dụ, giữa các tổ chuyên ngành, mục đích thì lồng vào trong các khoá học có chủ đề. Thời gian cho khoá học được hình thành cho mỗi chuyên ngành hoặc chủ đề. Hoạt động của sinh viên thì đảm bảo trong chủ đề đó đã được ấn định trước.

Các cách làm thì không được mập mờ mà phải rõ ràng. Các phần trong tiến trình giáo dục được mô tả và ghi thành văn bản.

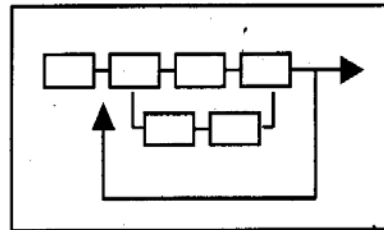
Các phần của hệ thống đánh giá thì hoạt động và trách nhiệm đối với vấn đề này thì tùy thuộc vào các tổ chuyên ngành.

Tổng quát, một khoá học, bộ môn giáo dục hoặc Viện Đào tạo bậc Đại học thì ‘trung bình’ trong giai đoạn 2 (hướng theo tiến trình) có thể được gọi là *một trường dạy học*.

Các bộ môn như trong 10 năm trước đây, khi mà các bộ môn này thử nghiệm cẩn thận bằng cách thực hiện việc đa dạng hoá và hoà nhập thông qua các chủ đề hoặc các đề án, đều có đặc tính giống giai đoạn này (giai đoạn 2). Cơ quan giáo dục này đã không chọn để phổ biến một tầm nhìn đơn điệu nào vào giáo dục, nhưng họ chia các tổ chuyên môn với đầy đủ cơ hội để đóng góp cụ thể cho cả bề dày của chuyên môn. Sự phát triển giáo dục chủ yếu thực hiện trong các tổ chuyên ngành này.

Bên cạnh các chủ đề và các đề án, chương trình giảng dạy cũng chứa nhiều module cho từng chuyên đề. Các thầy giáo không chỉ chọn module cho hiểu biết của họ về một chuyên đề nào đó, mà còn cho kỹ năng mô phạm của họ và kinh nghiệm. Cách tiếp cận này, trong chừng mực nào đó, giống như hoạt động thương mại, do đó mà màu xanh dương được chọn cho giai đoạn này.

Giai đoạn 3: Hướng theo hệ thống



Tiêu biểu cho một cơ quan giáo dục nào đó trong giai đoạn 3 là bên cạnh môn học và tiến trình giáo dục, các tiến trình hỗ trợ cần chú ý với các yêu cầu của chúng. Tiến trình học của sinh viên trở nên là vấn đề trung tâm của cơ quan và ngành đào tạo mà nó đã thực hiện. Vấn đề học và chất lượng trong phạm vi nhỏ là những khái niệm chủ chốt của giai đoạn này. Các hoạt động của thầy giáo được xuất phát từ các hoạt động của sinh viên. Mỗi học sinh cần hỗ trợ trong học tập. Tạo điều kiện trong tiến trình học tập là toàn bộ những gì mà việc dạy học cần. Thầy dạy là người quản lý tiến trình học của sinh viên, thầy là huấn luyện viên.

Các khoá học là một thành phần của cơ quan, đóng nhiệm vụ trung tâm của chuyên môn trong toàn bộ cơ quan. Sự ràng buộc giữa cán bộ và sinh viên thật sự gia tăng. Tính tự chủ của thầy giáo giảm hơn, vì họ hoạt động như là một thành viên trong một nhóm giảng dạy của khoá học, mọi người cùng có trách nhiệm cho chương trình giảng dạy (thí dụ như thông qua việc giảng dạy theo định hướng tình huống hoặc theo chuyên đề).

Việc quản lý khoá học đó là nhiệm vụ được giao của nhóm giảng dạy bao gồm: quản lý, phát triển giáo dục, hoạt động dạy, nghiên cứu và việc cung cấp dịch vụ cho đơn vị thứ 3. Quản lý nhóm giảng dạy trên cơ sở chia sẻ những điểm được thống nhất. Chính sách trung hạn được phát triển cho toàn bộ cơ quan. Đo lường mục đích đạt được liên quan tới chính sách đã được hình thành.

Đưa ra chứng tỏ một cách thuyết phục cho các hoạt động phải được đi đôi với các định hướng và các phương pháp.

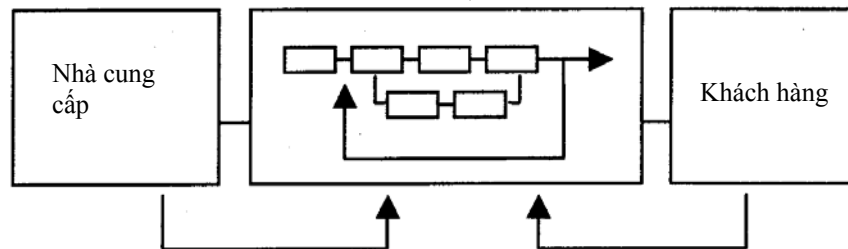
Việc định hướng tổng quát chuyển từ nội bộ sang bên ngoài, định hướng thị trường và chuyên môn. Hệ thống quản lý chất lượng hoạt động và việc khởi đầu được thực hiện với việc định nghĩa cẩn thận, áp dụng theo định hướng của các chỉ tiêu đặt ra. Cơ quan phải có trách nhiệm về việc cải tiến chất lượng. Chu trình PDCA là chu trình kín và được nhận biết một cách toàn thể.

Một khoá học, bộ môn hoặc một Viện có đào tạo bậc Đại học, tất cả trong giai đoạn 3 (hướng theo hệ thống) có thể được gọi là một trường học.

Trong những năm gần đây, các khoá học ở cả nước Hà Lan đã thực hiện việc lấy sinh viên làm trung tâm trong hoạt động giáo dục bằng nhiều hình thức khác nhau. Tất cả các loại hình dạy hướng theo đề án, các khoá học mang tính tổng hợp (integrative course), dạy theo tình huống, và sự kết hợp các loại hình giáo dục trên đã và đang phát triển. Giờ tiếp xúc với sinh viên giảm đi rất nhiều, còn không quá 15 giờ mỗi tuần. Sinh viên yêu cầu làm việc một cách độc lập. Đại học Maastricht, với một hệ thống quản lý và phát triển giáo dục hướng về giáo dục theo tình huống, là một thí dụ tốt và một thí dụ khác đó là Đại học Mør.

Những phát triển gần đây cho thấy trong đó trách nhiệm cũng được đưa trở lại cho nhóm thầy giảng dạy được tổ chức dưới hình thức nhóm tự quản lý, hoặc nhóm được tự chủ giao nhiệm vụ cũng rất tiêu biểu trong giai đoạn này. Cách tiếp cận này muốn sinh viên và thầy hoạt động theo phương thức dựa vào chính mình, do đó màu vàng được chọn cho giai đoạn này.

Giai đoạn 4: Hướng theo chuỗi



Tiêu biểu cho cơ quan giáo dục ở giai đoạn 4 là cơ quan coi mình như là một cầu nối giữa các trường cấp thấp hơn (thí dụ như giáo dục trung học và cao đẳng) và thị trường lao động. Cơ quan cần quan tâm một cách liên tục đến yêu cầu và khao khát của các khách hàng có liên quan đến cơ quan. Cơ quan tiến hành các hoạt động hướng về thị trường và uỷ thác cho các chuyên ngành có đem về lợi ích phụ rõ nét cho các chương trình học thường xuyên, thí dụ như dưới hình thức của các đề án. Ở các trường Đại học công tác nghiên cứu khoa học cũng có cùng một ảnh hưởng.

Sinh viên được hướng nghiệp (trước, trong và sau khi học). Cơ quan cảm thấy rằng trách nhiệm của mình được nói rộng xa hơn là chỉ cho sinh viên tốt nghiệp. Khi sinh viên trở thành là thành viên, đơn vị cần định vị cho mình là một môi giới giáo dục; khi sinh viên ra trường, trường đóng vai trò là nhà cung cấp cho thị trường lao động. Cơ quan có một vị trí chính đáng trong 'việc thường xuyên giáo dục'. Bên cạnh là những nhà quản lý các tiến trình học, thầy giáo nên hình thành mối liên kết việc học tại lớp và việc học tại chức. Cơ quan có tiếp xúc với các trường cấp dưới và các đại diện của từng chuyên ngành. Việc

hướng ra bên ngoài được gắn vào một cách chặt chẽ với cơ quan. Cơ quan có thể theo dõi được các đơn vị cạnh tranh với mình và điều chỉnh chính sách cho phù hợp (thí dụ, với sự hỗ trợ của các công cụ như cơ quan HBO của Hà Lan, các câu hỏi được gửi đi đến các cơ sở đào tạo khắp nước Hà Lan từ cơ sở đào tạo chuyên môn cao, quan tâm đến sự hài hoà của việc đào tạo chuyên môn cao đến thị trường lao động).

Một xu thế có lợi có thể phân biệt bằng cách so sánh các đơn vị tương tự. Cơ quan có thể nhận thấy như một hình chóp lật ngược với khách hàng ở đỉnh. Hình chóp này bị nghiêng.

Hướng chính sách thì chủ yếu là hướng ra bên ngoài đơn vị, cũng chú ý tới phát triển trên thế giới. Khi thiết kế cho cấu trúc và nhiệm vụ của cơ quan, người quản lý đánh giá một cách liên tục nhiệm vụ nào đơn vị nên thực hiện do chính mình và nhiệm vụ nào hoặc dịch vụ nào cần mời tham gia. Các hoạt động và các mục tiêu được liên hệ một cách rõ nét với chiến lược và chính sách trung hạn.

Các cách làm và các chỉ thị được hình thành trên cơ sở toàn đơn vị có liên kết với chuyên ngành, và hoạt động được thực hiện phù hợp với các cách làm và các chỉ thị đó. Điểm nào cần cải tiến thì thực hiện.

Chuyên ngành có thể hình thành trung tâm giám định. Hệ thống quản lý chất lượng toàn diện, năng động, chặt chẽ và tinh vi thì cần có và luôn hướng đến việc cải tiến liên tục. Các thành viên được khơi dậy mỗi quan tâm và tham gia vào trong tất cả các giai đoạn thích hợp.

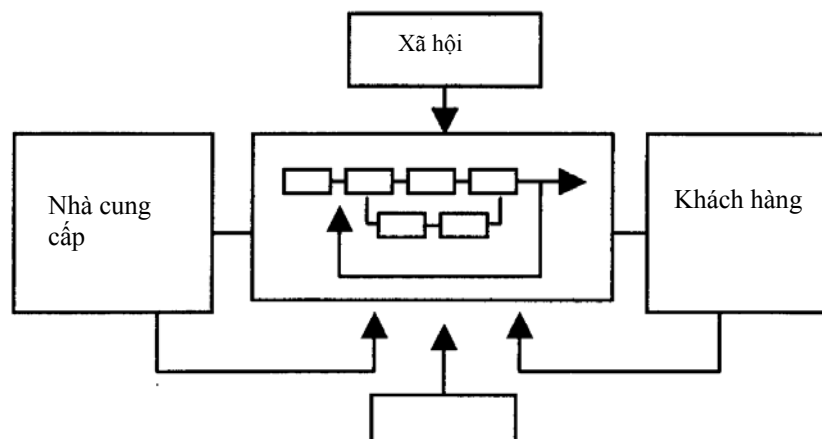
Rõ ràng là có một chiều hướng tốt so với các cơ quan tương tự.

Một khoá học, một chuyên ngành học hoặc một Viện có đào tạo bậc Đại học, tất cả đều có thể gọi là trường liên kết (*linking school*) ở giai đoạn 4.

Các khoa thì hiện đang khởi xướng một môi trường ứng dụng đồng thời việc học và dạy theo phương pháp mới với sự hỗ trợ của công nghệ thông tin. Điều này dường như là một yếu tố đáp ứng tốt cho giai đoạn 4.

Màu được chọn cho giai đoạn này là màu cam, là một màu pha trộn tượng trưng cho sự chuyển tiếp từ nội bộ ra bên ngoài đơn vị.

Giai đoạn 5: Quản lý chất lượng toàn bộ



Tiêu biểu cho một cơ quan đào tạo trong giai đoạn này là cơ quan cũng quan tâm đến người thụ hưởng hơn là các khách hàng trực tiếp. Cơ quan không chỉ quyết tâm thực hiện các mục tiêu được các lĩnh vực chuyên môn ủng hộ, mà phải khởi xướng phát triển. Vai trò của cơ quan trong xã hội cần được thấy rõ. Hơn nữa, cơ quan phải thể hiện được cụ thể việc phát triển liên tục. Việc phát triển liên tục cần được đưa vào trong các cấp quản lý của cơ quan và được cán bộ trong đơn vị hưởng ứng và trở thành nhu cầu thứ hai của đơn vị. Đơn vị trở thành một mô hình cạnh tranh.

Khi thích hợp thì xã hội tham gia một cách tích cực trong việc phát triển của cơ quan.

Khi mà các phát triển ngoài cơ quan là trung tâm trong việc phát triển chính sách, lúc này chính sách dài hạn đã được thực hiện.

Việc xếp đặt các bước phát triển trong tương lai và phân tích diễn tiến của sự phát triển giúp cho việc xác định chính sách.

Cả đơn vị, các hoạt động được thực hiện cùng với phương pháp thực hiện và chỉ thị được đặt ra. Bên cạnh các khách hàng, các bộ phận khác có quan tâm cũng được tham gia để hình thành phương pháp thực hiện và các chỉ thị.

Một hệ thống quản lý chất lượng hoàn chỉnh phải có ở cơ quan. Thông qua các chỉ tiêu thực hiện được cho thấy sự tiến triển tốt. Cơ quan cần so sánh một cách có hệ thống cơ quan mình với các một đơn vị hoàn chỉnh.

Một khoá học, khoá đào tạo chuyên ngành hoặc một Viện phụ trách đào tạo bậc Đại học có đặc tính của giai đoạn 5 (trong đó được hướng theo quản lý chất lượng toàn diện) có thể gọi là là một trường mở (open school).

Một trường như vậy chưa có được. Màu xanh, không phải là toàn bộ, được chọn cho giai đoạn này và để tượng trưng cho một trường có trách nhiệm của xã hội. Các trường mở là những đơn vị giáo dục đổi mới trong mọi lĩnh vực. Các trường này không theo các phát triển mà họ đề xướng và cách làm của họ thì tiên phong hướng về lĩnh vực chuyên môn và các bộ phận có quan tâm khác.

3. Phương pháp thực hiện

Để xác định vị trí của cơ quan ở điểm nào trong mô hình EFQM, việc cho điểm phải được tiến hành cho từng phần trong tiêu chí của EFQM. Điều cần luôn luôn được ghi nhớ là việc tự đánh giá, tự lượng giá nhằm vào tiến trình cải tiến liên tục và không có sự kiểm tra từ bên ngoài hoặc sự bảo chữa cho các hoạt động của ai đó đối với thanh tra của Bộ giáo dục hoặc một uỷ ban thanh tra nào đó. Phương pháp sử dụng là công cụ cho các thầy giáo, sinh viên và các nhà quản lý, họ có thể sử dụng để hiểu rõ vị trí của đơn vị để hình thành các hoạt động để cải tiến và hình thành chính sách. Bản chất cần thiết của việc “tự lượng giá” thì không thay đổi, ngay cả khi người nào đó hỏi các kiểm toán viên từ bên ngoài để sử dụng phương pháp này để lượng giá.

Phương pháp có thể sử dụng để xác định vị trí của các cấp trong một đơn vị. Kinh nghiệm cho thấy rằng phương pháp này thích hợp để sử dụng ở mức độ của một khoa học, một cụm của các khoá học (đơn vị kinh doanh, bộ môn) hoặc một khoa nhỏ có cấu trúc không phức tạp lắm. Phương pháp được Viện Chất Lượng của Hà Lan đưa ra thì hữu dụng hơn để phân tích các khoa lớn và phức tạp và cho cả cơ quan giáo dục. Phương pháp này cũng dựa vào mô hình EFQM. Cả hai cách tiếp cận có thể được kết hợp một cách xuất sắc.

Giờ thì chúng ta thấy rằng, phương pháp có thể áp dụng cho các cấp, chúng ta sẽ tiến hành giải thích năm bước của phương pháp và chỉ cách cho điểm.

3.1 Tiến trình theo năm bước

Phương pháp có thể được sử dụng theo nhiều cách khác nhau. Nó có thể chỉ giới hạn cho nhà quản lý, họ cho điểm và phát triển chính sách dựa trên các kết quả. Việc cho điểm cũng có thể thực hiện một phần bởi các cán bộ giảng dạy, cán bộ trợ lý và cán bộ quản lý. Nếu thấy cần thiết, trong một vài lĩnh vực cũng cần có một số sinh viên tham gia cho điểm, thí dụ như ban phụ trách học tập của khoá học. Cách tiếp cận vừa kể bao gồm tất cả các nhóm, cách này cho thấy áp dụng tốt nhất ở các cơ quan giáo dục. Nó cung cấp được ý kiến của từ mọi phía và gia tăng thông tin, việc tham gia và tính ràng buộc từ các cấp một cách đầy đủ. Khi thực hiện điều đó, nên chắc rằng mọi mặt đều được cho điểm bởi chính cán bộ có kinh nghiệm và có khả năng chuyên môn trong đơn vị. Nếu một chuyên ngành (bộ môn), khoá học, tổ chuyên môn hoặc một khoa có tổ chức lớn, trong trường hợp này có thể tổ chức đánh giá thí điểm từ các đại biểu của của các tổ chức đó để làm thí dụ.

Quyết định điểm, cụ thể là khi phương pháp được áp dụng lần đầu tiên thì cần có nhóm chuyên gia giúp đỡ. Nếu muốn bắt đầu áp dụng phương pháp, có thể mời nhóm chuyên gia của tổ chức HBO để giúp.

Mô tả năm bước để áp dụng phương pháp EFQM được trình bày như sau:

Bước 1. Chuẩn bị

- Phải quyết định ở cấp nào (có thể nhiều cấp) mà đơn vị tổ chức thực hiện việc đánh giá.

Khi quyết định để thực hiện việc tự đánh giá, nên quyết định trước bộ phận nào của đơn vị sẽ được đánh giá, có thể là một khoá học, một bộ môn có nhiều khoá học hoặc cả khoa.

Có lời khuyên cho vấn đề này. Ở các cấp thấp trong đơn vị, thường không có việc quản lý tổng hợp thật sự. Thí dụ như ở cấp của một khoá học, thường không có nhiều ảnh hưởng hoặc không có ảnh hưởng chút nào cả đến 9 tiêu chí. Tương tự như vậy cho một tổ chuyên môn (unit). Tuy vậy, việc áp dụng mô hình cần có một cách đầy đủ việc quản lý tổng hợp. Thường việc quản lý nguồn lực và quản lý nhân sự được thực hiện ở cấp khoa hoặc cấp trường. Người ta có thể giải quyết vấn đề này bằng cách hỏi các công chức ở cùng cấp hoặc ở các cấp quản lý cao hơn để chấm điểm cho một vài tiêu chí. Trong trường hợp đó, điểm có được sẽ không hoàn toàn tiêu biểu cho tổ chuyên môn (unit) nào đó với cách quản lý nào đó, nhưng sẽ là điểm cho tổ chuyên môn (unit) như là một phần của toàn đơn vị lớn. Việc này không ảnh hưởng lắm đến điểm, nhưng nó tạo nên sự khác biệt cho việc diễn dịch trên cương vị của người lãnh đạo và biện pháp cần thực hiện. Cái lợi của cách giải quyết này là để làm rõ ràng ai có trách nhiệm và công việc được giao nào đó, tình trạng ra sao hoặc việc lĩnh hội ra sao. Đây là một cách trao đổi thông tin tốt.

- Xác định “quản lý” hoặc “tổ chức” mang ý nghĩa gì. Các từ vựng này thì không rõ ràng. Trong cùng một lúc các từ đó thường được sử dụng trong những cấu trúc phức tạp của đơn vị. Cần thiết là người sử dụng biết cấp nào để họ cho điểm. Rõ ràng, nên nhớ là tất cả điểm được cho nên có cùng một tính riêng cho từng người hoặc từng cấp trong đơn vị. (Người Quản lý” là những người có trách nhiệm trực tiếp trong một tổ có liên quan đến các người cho điểm. Nói cách khác, trong câu hỏi như thế này: theo nguyên tắc ai nên đứng ra thực hiện các cuộc phỏng vấn để đánh giá và lượng giá? Nếu, thí dụ một tổ có 3 khoá học, tổ này một cán bộ phụ trách chung và 3 cán bộ phụ trách khoá học và chỉ có cán bộ phụ trách chung chịu trách nhiệm, cấp tổ chức như vậy là cấp tổ. Việc quản lý chỉ bao gồm một người quản lý, chứ không phải tổ chức theo cách một người quản lý và 3 người phụ trách khoá học. Nguyên lý này áp dụng cho mọi lúc, trừ khi có các lý do cần thiết để có cán bộ phụ trách khoá học tham gia quản lý. Các định nghĩa về quản lý phải thật rõ ràng.
- Quyết định làm thế nào và với ai Anh/Chị muốn trao đổi về việc thực hiện kiểm tra (audit).
- Tất cả các tiêu chí nên được cho điểm bởi vì chúng lồng trong 9 tiêu chí.
- Quyết định ai sẽ đánh giá tiêu chí nào (quản lý, thầy giáo, các trợ lý, sinh viên). Nếu chọn một nhóm đại diện để cho điểm về vấn đề nào đó, hãy chọn người tiêu biểu và đưa ra lý lẽ tốt về phương pháp chọn. Cần thiết để có được một bức tranh tiêu biểu và sâu rộng hơn hết về đơn vị. Thường thì có một lượng rất hạn chế cán bộ, thí dụ trưởng nhóm học tập và cán bộ cốt lõi, họ quen với các khía cạnh mà các cán bộ khác không có được (thí dụ như cán bộ làm bán thời gian).

Chúng tôi mạnh dạn khuyên các đại diện có liên quan từ tất cả nhân sự các cấp tham gia đánh giá các tiêu chí. Điều này sẽ nói rộng một cách đáng kể cơ sở để hỗ trợ và

gia tăng sức mạnh của mô hình đánh giá chất lượng, điều này nằm trong việc phát triển một khái niệm khung cho một vấn đề. Điều này sẽ giúp cho việc sử dụng tối đa sức mạnh của mô hình đánh giá.

Các lãnh đạo được chọn của bộ phận quản lý nhân sự hoặc cấp khoa nên cho điểm cho toàn bộ mô hình và nên đặc biệt chú ý đến một vài tiêu chí như: Quản lý nguồn lực hoặc Quản lý nhân sự. Sinh viên thì nên cho điểm tiêu chí Tính hài lòng của sinh viên. Các đại diện sinh viên trong uỷ ban phụ trách các khoá đào tạo cũng có thể cho điểm một vài khía cạnh về các tiến trình quản lý. Điều này sẽ gia tăng tính nguyên thủy của các điểm. Các điểm riêng cho các chuyên ngành có thể ghi nhận lại các thí dụ hoặc các tranh cãi của họ trong lúc cho điểm.

- Quyết định chúng ta sẽ làm gì với kết quả của việc tự đánh giá.
- Chuẩn bị các thành viên có tham gia đầy đủ và quyết định chúng ta sẽ thông báo về cách làm và tổ chức một buổi tập huấn cho các cán bộ tham gia cho điểm mô hình đánh giá. Thảo luận điều mà các đơn vị muốn đạt, lý do để thực hiện việc tự đánh giá (các hoạt động đối nội và đối ngoại) và cách kế thừa có theo dõi (follow up). Chú ý sát hơn nữa các khái niệm khung và phương pháp đánh giá, đặc biệt như các hạng mục sau:
 - Bản chất để chẩn đoán của phương pháp đánh giá
 - Bản chất bao trùm của mô hình EFQM
 - Mục đích là để xác định chất lượng của tiến trình dạy học hơn là chất lượng sản phẩm trong giáo dục.

Chỉ ra nơi mà tiêu chí đặt ra cho chất lượng sản phẩm và chất lượng chuyên môn có thể được định vị trong mô hình quản lý chất lượng.

Mặc dù phương pháp đánh giá chất lượng được xây dựng nên một cách toàn diện với chủ ý là cho giáo dục và thầy giáo, nhưng khi sử dụng không nên đánh giá thấp sự hiểu biết và kinh nghiệm cần thiết để cho điểm các vấn đề, vì nó đòi hỏi một cách khác nhìn vào việc đào tạo của chính đơn vị đó và cách tổ chức giảng dạy đi theo đơn vị đó đang áp dụng nên nhấn mạnh cái khung (phạm vi) cụ thể cho từng khía cạnh để cho điểm và thật ra các cán bộ tham gia đánh giá hoàn toàn tự do để quyết xem giai đoạn phát triển nào họ chọn cho đơn vị mình. Sự hỗ trợ của chuyên gia thì cần thiết trong vài lần ứng dụng mô hình đầu tiên. Một yếu tố cần thiết là có người chủ tọa thường xuyên, người này thật am hiểu công cụ dùng trong qui trình đánh giá.

Bước 2: Đánh giá: Phương pháp cho điểm

Cán bộ công chức (hoặc nhóm cán bộ đại diện) đọc toàn bộ phương pháp đánh giá một cách cẩn thận và lượng giá các giai đoạn (5 giai đoạn phát triển như nêu ở phần đầu) mà các đơn vị (một khoá học, bộ môn, khoa, trường) hiện thấy mình trong giai đoạn nào đó, cho mỗi tiêu chí và mỗi phần của một khía cạnh nào đó. Việc cho điểm có thể theo từng cá nhân hoặc theo nhóm. Nếu người cho điểm không có kinh nghiệm cho điểm trong phương pháp đánh giá chất lượng này, chúng tôi đề nghị họ cho điểm theo nhóm có hướng dẫn của chuyên gia, để giải thích những điều mà người đánh giá không hiểu. Tuy nhiên, người cho điểm phải theo ý riêng của mình, các chuyên gia nên giải thích như thế

này: nên ghi điểm đó vào tấm giấy riêng của mình, có thể tranh cãi về các điểm đã cho để làm cơ sở cho việc cho điểm, hoặc nêu các thí dụ mà chúng ta hiểu (như bản điểm trong phần 6.2). Đây là thông tin quan trọng cho việc thảo luận về điểm trong buổi họp gọi là “họp để thống nhất”. Một thí dụ về bản điểm của từng thành viên được ghi ở bản dưới.

Stage	Stage 1			Stage 2		Stage 3		Stage 4		Stage 5			Consensus
Score	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	
1. Leadership													
1. Vision on quality						X							
2. Personal commitment			X										
3. Recognising, appreciating and supporting quality				X									
4. External actions				X									
5. Reflection and improvement		X											

Bước 3: Cuộc họp để thống nhất: Quyết định vị trí của đơn vị

Mục đích của cuộc họp này là để rà soát lại điểm mà các thành viên đã cho và thảo luận các khác biệt về điểm giữa các thành viên. Mục tiêu của bước 3 là để đạt đến sự thống nhất trên cơ sở các điểm mạnh trong lúc tranh cãi để cho điểm. Trước khi cuộc họp để thống nhất bắt đầu, cần tóm lược các điểm cho mỗi tiêu chí và từng phần của một mặt nào đó. Việc này được thực hiện bằng cách ghi nhận tăng xuất của mỗi điểm trong bản cho điểm. Thí dụ như ở bản dưới.

Stage	Stage 1			Stage 2		Stage 3		Stage 4		Stage 5			Consensus
Score	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	
1. Leadership (n = 29)													
1. Vision on quality	0	3	4	12	7	2	0	0	1	0	0	4	
2. Personal commitment	2	0	2	7	14	4	0	0	0	0	0	3	
3. Recognising, appreciating and supporting quality	1	1	0	7	12	3	3	0	2	0	0	4	
4. External actions	0	2	1	15	6	3	1	0	1	0	0	3	
5. Reflection and improvement	1	3	10	5	8	0	2	0	0	0	0	2	

Đồ biểu hình thành hoặc đồ biểu đồ bằng đường liên tục cho mỗi nhóm (người quản lý, người phụ trách một khoá học, các thầy giáo, công nhân viên, học sinh) có thể giúp ta hiểu tường tận hơn. Nên có người chủ tọa để điều động buổi họp để thống nhất, người này là chuyên gia của EFQM.

Kinh nghiệm cho thấy rằng cách làm sau đây cho kết quả tốt: Bắt đầu với việc thảo luận tiêu chí cho tiến trình quản lý, vì người tham gia rất quen thuộc vấn đề này, nó còn là một khía cạnh nằm lòng của họ. Nó gây nên hoặc ảnh hưởng đến một loại điểm nào đó được nêu lên trong lúc họp, chỉ ra tiêu chí nào mà ảnh hưởng này có liên quan và tiếp tục họp. Điều này sẽ gia tăng sự thâm nhuần của các thành viên tham gia trong mô hình đánh giá cũng như đơn vị của họ. Thí dụ như tiến trình quản lý có liên hệ với sự hài lòng của khách hàng, quản lý nhân sự với tính hài lòng của mọi người, việc lãnh đạo với tác động đến xã hội, nguồn lực với kết quả về tài chính và chính sách & chiến lược với kết quả hoạt động.

Cần thiết là tất cả cán bộ công chức diễn đạt động cơ của họ trong việc quyết định điểm nào đó cho một thứ bậc nhất định. Thí dụ như bắt đầu thảo luận với các cách thành viên cho điểm (3 và 4 trong bản cho điểm) như thí dụ trên. Tiếp theo là xem các thành viên cho các điểm khác, họ tham gia và cho ý kiến về điểm mình cho. Chú ý đến các khác biệt có tính logic giữa các điểm trong từng nhóm nhỏ, thí dụ như là: nhóm quản lý chuyên trách và các thầy giáo kiêm nhiệm, mà các thầy giáo này dạy các môn chủ yếu và cần so sánh với các thầy giáo dạy môn hỗ trợ hoặc các chuyên đề chung và người quản lý ở mức độ thấp hơn và người quản lý cao hơn. Kết quả là việc phân tích chi tiết các điểm mạnh và điểm yếu của đơn vị. Chúng tôi khuyên là việc phân tích này cũng được thấu rõ, thí dụ trong dạng của cả cấu trúc mô hình từ cao đến thấp (xem phần 6.3) hoặc mô hình dạng như mạng nhện (phần 6.4) và như vậy một báo cáo ngắn gọn của việc tự đánh giá cần được ghi lại. Báo cáo như vậy có thể cung cấp cho đầu vào trực tiếp cho việc chọn và đặt ưu tiên cho các mục tiêu để phát triển (bước 4) hoặc đầu vào cho việc kiểm tra (bước 5). Các kết quả của kiểm tra sẽ lần lượt cung cấp đầu vào cho việc hình thành và đặt ưu tiên cho mục tiêu của việc cải tiến.

Bước 4. Bắt tay vào việc cải tiến

Bước 4a. Đặt ưu tiên cho các mục tiêu cải tiến

Cái nguy hiểm của việc phân tích tổng hợp cho cả đơn vị là nó có thể thực hiện với nhiều hạng mục cho việc cải tiến. Điều này có thể dẫn đến tính hoài nghi hoặc bị quan, hoặc khao khát thực hiện tất cả vấn đề cùng một lúc. Do đó cần lập thứ tự ưu tiên. Quan trọng là cơ quan phân tích mối quan hệ nội bộ lẫn nhau giữa các điểm yếu và điểm mạnh và tính liên kết giữa các hoạt động cải tiến cho mỗi tiêu chí. Mô hình EFQM là một công cụ tốt để thực hiện việc phân tích như nêu trên. Các kết quả đạt được (trong khâu kiểm tra) nên coi như là nền tảng cho việc hình thành các hoạt động để cải tiến đơn vị về các lĩnh vực khác nhau (hành động). Cái lợi cần thiết phải có từ các hoạt động cải tiến được liệt kê là để ta có thể thiết lập được các ưu tiên có cơ sở vững chắc. Các ưu tiên đó có thể đặt ra theo nhiều cách. Có chăng người quản lý quyết định các hạng mục nào sẽ được thực hiện "bằng cách bỏ phiếu" điều này làm cho mọi thành viên có quyền đưa ra các điểm cần cải tiến (không quá 3 điểm). Khi hình thành các ưu tiên, ta nên thử cân đối tốt nhất giữa các hạng mục có thể bàn đến để thực hiện trong thời gian ngắn và các hạng mục nên thực hiện dài hạn.

Bước 4b. Điều tiết chu trình chính sách

Tiếp theo là cơ quan nên lồng các ưu tiên trong các chính sách ngắn, trung và dài hạn của từng cấp và trong chu trình qui hoạch & kiểm tra. Nếu trong các ưu tiên được chọn thấy có hiệu quả thì cần thiết phải đưa vào chu trình chính sách có chỉ đạo (chính là các kế hoạch hành động). Nếu điều này không được thực hiện, các dự kiến tốt sẽ trở thành số không.

Để kết luận về tiến trình tổ chức nội bộ. Nếu cơ quan cần có sự kiểm tra hoặc phân tích từ bên ngoài, có thể coi đây như là ban kiểm tra.

Bước 5: Ban kiểm tra ngoài cơ quan

Bước 5a: Phân tích tư liệu

Đơn vị gửi tài liệu (tối thiểu là các giấy tờ như nêu ở phụ chương 2 “liệt kê danh sách cần tham khảo”) cho ban kiểm tra bao gồm các chuyên gia ngoài đơn vị. Kết quả của cuộc họp để thống nhất không nên chỉ có các tài liệu như kể trên!. Ban kiểm tra ngoài đơn vị nghiên cứu các tài liệu và lượng giá cho giai đoạn đó trong mô hình EFQM của một đơn vị cụ thể trong cơ quan.

Bước 5b. Ban kiểm tra ngoài đơn vị đến làm việc

Ban kiểm tra ngoài đơn vị đến và tổ chức các buổi họp với các thành viên trong đơn vị và sinh viên hoặc các nhóm đại diện cho đơn vị. Các buổi họp phải có chương trình cụ thể. Người tham gia nên là các cán bộ lãnh đạo các cấp trong cơ quan.

Báo cáo của ban kiểm tra ngoài cơ quan ghi lại các kết quả kiểm tra. Báo cáo này cần có các đề nghị một cách súc tích. Các đơn vị có thể dùng báo cáo này để hình thành các hạng mục ưu tiên trong cải tiến. Nếu cần, có thể mời các chuyên gia tổ chức hội thảo hoặc seminar.

3.2 Phiên bản ngắn

Thông thường, đơn vị cũng có thể lựa chọn một phiên bản ngắn hơn trong phương pháp này: Tự đánh giá và kiểm tra. Cách này chỉ có hai bước.

Bước 1: Cần có một uỷ ban tự đánh giá của đơn vị phân tích các thủ tục và trình bày các kết quả trong báo cáo về tự đánh giá của đơn vị . Báo cáo này có thể gửi cho các chuyên gia đánh giá ngoài đơn vị mà cơ quan định mời.

Bước 2: Nếu cần, bước này có thể thực hiện với ban kiểm tra ngoài đơn vị. Ban này sẽ tổ chức họp với các cán bộ lãnh đạo và sinh viên. Ban đánh giá ghi lại báo cáo theo hình thức phù hợp cho các mục đích ngoài đơn vị. Nếu cần, bước này có thể được chuẩn bị các cán bộ đánh giá ngoài đơn vị với hình thức là tiền kiểm tra.

4. Tiêu chí của cơ quan

4.1 Cho điểm các tiêu chí của cơ quan

Quyết định giai đoạn phát triển của đơn vị nên thực hiện thống nhất cho tất cả mọi khía cạnh trong đơn vị. Các giai đoạn phát triển được liệt kê từ trái sang phải trên một trục ngang (X). Các thành phần của mỗi khía cạnh của một tiêu chí muốn được xem xét, được trình bày trên trục theo chiều dọc (Y) (xem cách trình bày ở phụ chương 1). Thí dụ cho ‘tiến trình quản lý’ các khía cạnh đó là: khả năng chuyên môn từ thấp đến cao, thời gian đào tạo và tầm nhìn trong đào tạo (chuyên ngành, giáo trình, các học phần, v.v. Vì cách trình bày theo trục X và Y như trên tạo nên các ô (gọi là cell) và các ô tạo thành một mạng (gọi là matrix), như vậy, mỗi ô (cell) trong mạng (matrix (muốn nói cả bản)) được giải thích đó chính là giao điểm của của một giai đoạn nào đó trên trục X với một khía cạnh của một tiêu chí trên trục Y, trong ô này cần có lời mô tả ngắn về một khía cạnh nào đó đặc trưng cho cơ quan trong giai đoạn đó (xem phụ chương 1). Các mô tả này được nêu ra bằng các thí dụ và không nên đưa ra thí dụ bao gồm nhiều hướng như trong lúc cho điểm. Do đó rất cần thiết là người cho điểm cũng cần quan tâm đến các hướng hiện đưa ra hoặc các khía cạnh cần đưa ra để xem xét (xem trong phụ chương 1).

Cần thiết là người cho điểm phải hiểu rõ cách tiến hành được mô tả trong các ô (cells) của mỗi giai đoạn phát triển. Bên cạnh giai đoạn 1, mỗi mô tả của một giai đoạn cao hơn nó bao hàm việc mô tả các giai đoạn thấp hơn. Nói cách khác, ta không thể quyết định điểm cho một giai đoạn cao hơn, nếu như tất cả các yêu cầu các giai đoạn thấp hơn trước đó chưa thoả mãn. Một thí dụ thực tế: khoá học của bạn về đào tạo thoả mãn tất cả các yêu cầu giai đoạn 2, nhưng không thoả mãn các yêu cầu của giai đoạn 3, nhưng nó thoả yêu cầu của giai đoạn 4. Trong trường hợp này, nếu ta cho điểm 7 (tức giai đoạn 4) là sai. Điểm đúng là 4 (tức giai đoạn 2). Do đó có một "lỗ hổng" ở một hàng nào đó trong mạng (matrix), từ đó có thể coi như là không thể được! Tuy nhiên, thí dụ như tìm thấy trong báo cáo đánh giá, điều quan trọng cần đề cập là các phần tử rút ra được từ giai đoạn 4 cho các mục đích: đạt được sự thống nhất, những lý do chẩn đoán và để thiết lập các ưu tiên.

Cách nào để cho điểm.

Việc cho điểm nên thực hiện cho mọi mặt của một tiêu chí nào đó theo cách như sau:

1. Đọc mô tả trong các ô (cells) trong mạng (matrix) cho tiêu chí mà mình đang xét đến (đọc từ trái sang phải);
2. Liên hệ xem đơn vị mình có thoả mãn cho mỗi tính chất rồi quyết định là có tiếp tục đọc, cho đến một giai đoạn mà ở đó đơn vị của bạn hoàn toàn không đạt hoặc không đạt một phần;
3. Quyết định giai đoạn cao nhất cho mỗi khía cạnh. Phía trên của bản mô tả các giai đoạn, các số từ 1 đến 10 được ghi lên đó, ghi hai số cho mỗi giai đoạn. Nếu đơn vị có tất cả các tính chất của một khía cạnh nào đó thì cho hai điểm cao hơn (số chẵn). Nếu chỉ đạt một hoặc chỉ một vài tính chất thì cho điểm thấp hơn (số lẻ).

Thí dụ, nếu tất cả các tính chất của giai đoạn 2 thoả mãn, nhưng không thoả giai đoạn 3 thì cho điểm 4. Nếu tất cả các tính chất của giai đoạn 2 thoả mãn

và có một hoặc một vài tính chất của giai đoạn 3 cũng thoả mãn thì cho điểm 5.

Không nên cho điểm cao khi nó chưa thật đạt!

Phương pháp này là một công cụ cho tự đánh giá. Do đó, nó không hữu ích và ngay cả nó làm thiệt hại khi ta cho điểm cao hơn là thực chất của nó. Cuối cùng, cái vị trí thật của nó bị phóng đại và sẽ có ảnh hưởng tiêu cực. Trong tiến trình liên tục cải tiến và học hỏi luôn có mặt đối lập.

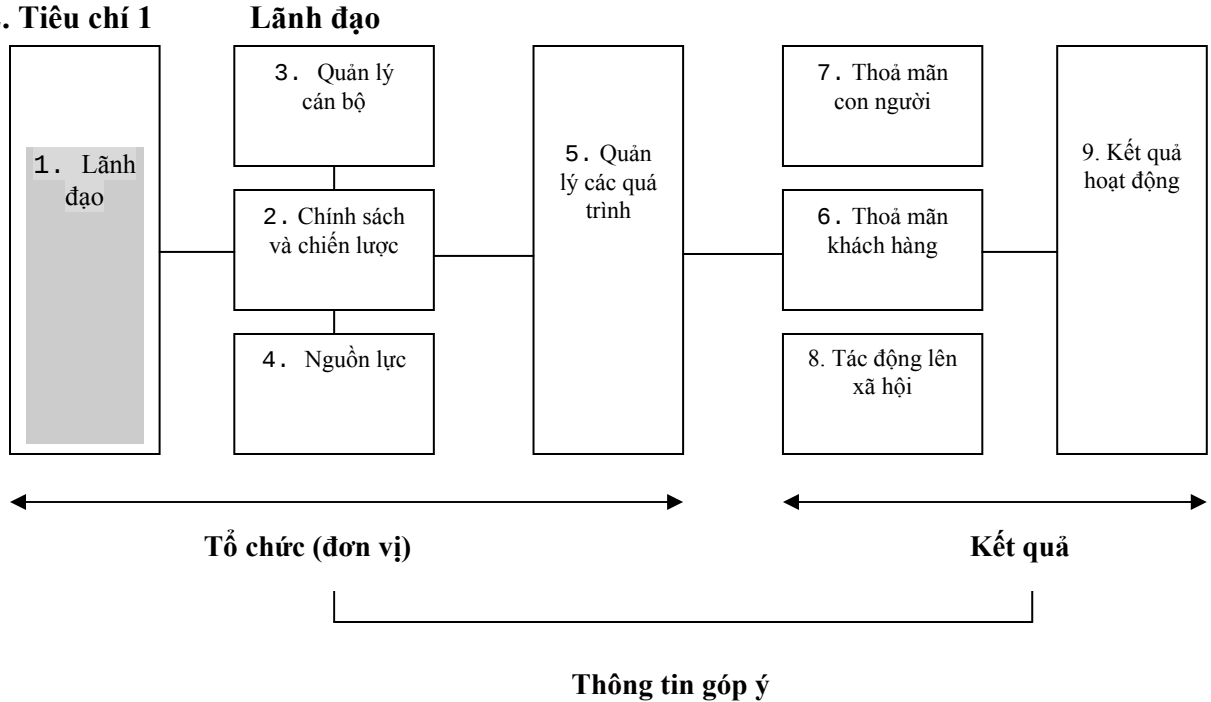
Luôn luôn hỏi chính mình "Ta có thật sự thuyết phục người ngoài đơn vị rằng đây là sự thật?" Việc mô tả cho một giai đoạn xác định và việc mô tả trong các ô tương ứng (cells) không nên luôn luôn chú trọng đến điều này, nhưng *cần thiết giữ trong đầu một cách nhất quán khi quyết định điểm cho các giai đoạn khác nhau*. Khi cho điểm bạn nên luôn giả định rằng tình trạng của đơn vị phản ánh qua điểm của bạn được chứng tỏ cho người ngoài đơn vị khi được liên hệ. Hãy nghiêm khắc và liên hệ "dẫn chứng". Thí dụ: Một trong các bản mô tả của giai đoạn 2 về hướng 'cải tiến' trong bản ở phụ chương 1 như sau: "Sự hiểu biết và kinh nghiệm về một vài khía cạnh trong tiến trình giáo dục và hỗ trợ được tập hợp lại, lập thành văn bản và được sử dụng để chỉ đạo và cải tiến các tiến trình đó". Câu này nên được thật sự hiểu như sau: "Có thể chỉ ra rằng hiểu biết và kinh nghiệm... ". Nếu là một thầy giáo hoặc người quản lý, bạn nên tự hỏi "Nếu ai đó đề nghị tôi chứng tỏ điều khẳng định này, có thể tôi đưa ra bằng chứng đó không hay là anh hoặc chị lấy lời của tôi cho vấn đề đó?"

Lời văn trong mỗi ô (của phụ chương 1) dự kiến cung cấp cho bạn ý tưởng để cho biết nó muốn nói gì. Đây không phải là một cái nhìn tổng quát có hệ thống về tất cả 5 mức độ. Từng cặp điểm riêng có thể được chuyển thành các công cụ cho báo cáo như mô tả trong chương 6.

Lời khuyên:

Cực kỳ quan trọng là bạn không chỉ đọc các lời mô tả trong từng ô khi cho điểm, mà bạn cần thấu hiểu toàn bộ bản trong phụ chương 1. Nếu bạn đọc các lời mô tả của từng giai đoạn từ đầu đến cuối bản, bạn sẽ thấy được toàn bộ bức tranh tốt đẹp của một cơ quan trong một giai đoạn cụ thể. Làm thế nào để đơn vị có thể được cải tiến cho một mức độ cụ thể, để hiểu được bạn có thể đọc các lời mô tả cho mỗi mức độ từ trái sang phải của bản trong phụ chương 1.

4.2. Tiêu chí 1



Tiêu chí lãnh đạo chỉ ra cách thức ban quản lý thể hiện sự lãnh đạo dưới dạng cách ứng xử lý và ra quyết định tại thời điểm được đánh giá. Thành phần cốt lõi ở đây là tầm nhìn, ý thức về mục tiêu, sự tham gia và xác định các mục tiêu. Tùy thuộc mức độ nơi mà phương pháp được áp dụng. "Ban điều hành" được hiểu như là người điều hành khoá học, nhóm quản lý đa ngành, Trưởng Bộ môn, hay Trưởng Khoa. Trong trường hợp, đánh giá cả cơ quan, lúc đó phương pháp phù hợp thì ban quản lý là "Hội đồng điều hành". Cơ quan phải định nghĩa "Ban điều hành" là gì trước khi thực hiện đánh giá. Bạn nên xem thêm mục 3.1, bước 1 (Trang 11).

Những khía cạnh sau đây cần được phân biệt:

1. Tầm nhìn về chất lượng bao gồm các giá trị và các mục tiêu có chất lượng cần đạt được và cách thức tầm nhìn này được hình thành và trao đổi với cán bộ.
2. Cách thức mà ban điều hành thể hiện lời cam kết cá nhân nhằm liên tục cải tiến và bước đi trong đó nó phối hợp chất lượng.
3. Cách thức ban điều hành nhận biết, đánh giá và hỗ trợ ban đầu giúp cán bộ đạt được sự cải tiến.
4. Sự đóng góp của Ban điều hành đối với sự phát triển của cơ quan và mức độ trong đó tầm nhìn và trình độ chuyên môn được các cơ quan bên ngoài biết đến thông qua các hoạt động bên ngoài của ban điều hành và cách thức họ phối hợp cán bộ đảm nhận công tác này.
5. Mức độ Ban điều hành nhận sự góp ý về cách xử lý của mình nhận sự góp ý cởi mở về cách thực hiện chức năng của mình và rút ra kết luận từ những thông tin nhận được.

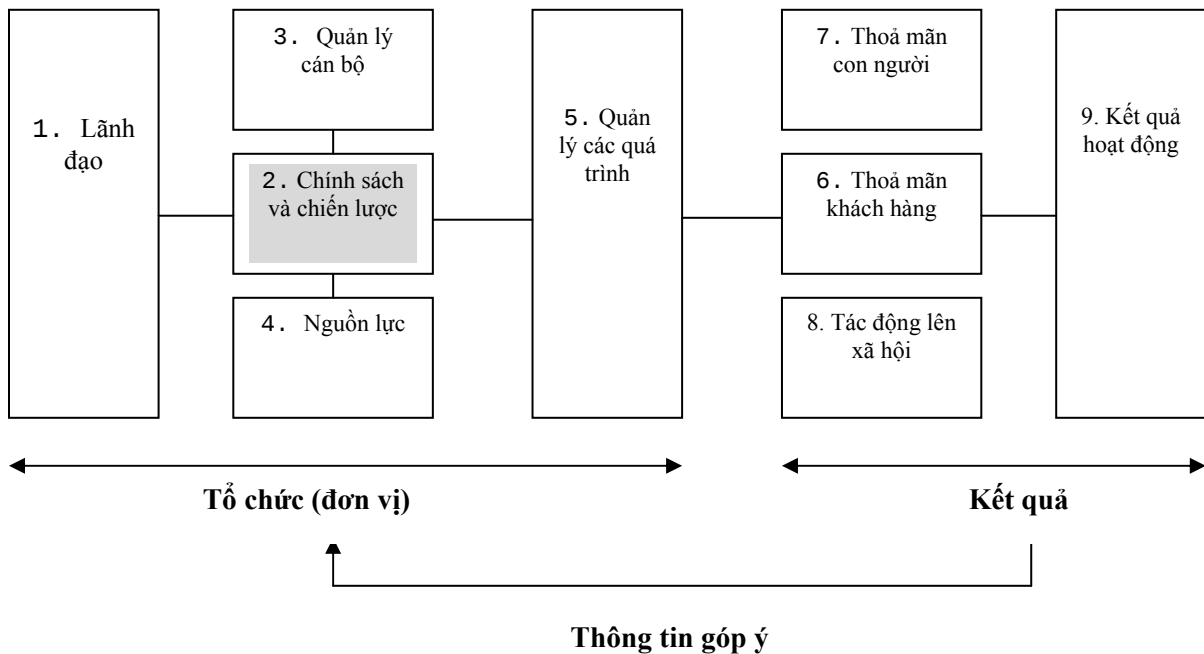
4.2 Tiêu chí 1 Lãnh đạo

Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Lãnh đạo	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ						
1. Tầm nhìn về chất lượng	Ban điều hành* có tầm nhìn cá nhân, rõ ràng về chất lượng của nội dung và tổ chức của chương trình giáo dục và dịch vụ	- Ban điều hành trao đổi về tầm nhìn chất lượng của mình và mở rộng cho người khác. Tầm nhìn có thể tìm thấy qua một hoặc vài tài liệu lưu trữ. Như một phần trong tầm nhìn, chú ý đến nhiều khía cạnh của chất lượng và liên kết với những hoạt động cụ thể được xác định rõ ràng.	- Tầm nhìn chứa đựng tất cả các khía cạnh của cơ quan (các tiến trình, các hệ thống xoay quanh chương trình và các dịch vụ). - Tầm nhìn được thực hiện trong chính sách, thể hiện rõ trong các hoạt động của cơ quan, và được thảo luận như một phần của chu trình chính sách* - Có đầu tư hỗ trợ để phát triển tầm nhìn. - Thông tin thu thập một cách có hệ thống và được sử dụng để xác định xem có nên hiện đại hoá tầm nhìn không.	- Tầm nhìn làm cơ sở cho các hoạt động bên trong và bên ngoài. Những bộ phận đáng chú ý ví dụ như: sinh viên, các trường tạo nguồn đầu vào và chuyên ngành đều được đưa vào trong quá trình phát triển và cập nhật thông tin cho tầm nhìn. - Tầm nhìn chỉ ra điểm đến mà cơ quan tự nhận thấy trong kế hoạch trung hạn cho mối quan hệ với các bộ phận kể trên. Các hoạt động được thực hiện trong mối liên kết với các bộ phận này phải được nêu rõ ràng trong văn bản về tầm nhìn.	- Tầm nhìn về chất lượng được xây dựng trên nền tảng các phân tích định hướng và được gắn kết với sự phát triển của xã hội. Trên cơ sở tầm nhìn, cơ quan tạo ra sự đóng góp tích cực cho sự phát triển xã hội. - Tầm nhìn hàm chứa một viễn cảnh rõ ràng về tương lai, nó mô tả vị trí và sự ảnh hưởng của cơ quan. Tầm nhìn chỉ ra rằng cơ quan tham gia phát triển xã hội. - Tầm nhìn nêu rõ rằng cơ quan tự so sánh nó với những cơ quan tốt hơn.						
2. Cam kết cá nhân để cải tiến tiếp tục.	Ban điều hành cung cấp cho cán bộ sự thông thoáng làm việc về cải tiến chất lượng theo cách	- Ban điều hành trao đổi các quan điểm của mình. - Ban điều hành trao đổi ý kiến với cán bộ.	- Ban điều hành khởi đầu việc thảo luận (chính thức hoặc không chính thức). Dựa trên trách nhiệm và quyền hạn cụ thể của mình, tạo ra sự cải tiến liên tục.	- Dựa trên cam kết cá nhân, ban điều hành tạo ra mối liên hệ giữa cơ quan mình và các tổ chức có liên quan khác.	- Trong mối quan hệ giữa cơ quan và xã hội, ban điều hành hoàn thiện vai trò chủ động trong việc liên tục cải tiến.						

	riêng của họ. Mà chủ yếu chỉ trao đổi với họ khi có vấn đề phàn nàn nào đó.	- Ban điều hành dành thời gian trao đổi thông tin và ý kiến nhằm mục đích cải tiến sản phẩm (kết quả) và tiến trình.	- Ban điều hành đóng góp khả năng chuyên môn và kinh nghiệm và dùng nó làm ví dụ cho cán bộ của mình trên cơ sở tầm nhìn của cơ quan.		Ban điều hành chịu trách nhiệm với xã hội với tư cách là người đại diện của cơ quan.
3. Nhận biết, đánh giá đúng và hỗ trợ cho chất lượng.	Ở mức độ nào đó, ban điều hành chú ý đến và đánh giá đúng những sáng kiến cải tiến chất lượng của nhân viên.	Theo yêu cầu, ban điều hành hỗ trợ sáng kiến cải tiến chất lượng. Họ trân trọng các sáng kiến thành công.	- Xem nhân viên như những đối tác bình đẳng, ban điều hành động viên, khuyến khích họ hướng tới cải tiến chất lượng. - Ban điều hành cung cấp thời gian, kinh phí, và chuyên môn hoá của mình, lao động cho mục đích này. - Ban điều hành bảo đảm những cơ sở bước đầu tuân thủ theo chính sách, đạt được mục tiêu cải tiến và giữ được vị trí xứng đáng trong cơ quan.	- Dựa trên những thông tin về môi trường bên trong và bên ngoài, ban điều hành điều khiển tích cực tiến trình cải tiến chất lượng như một phần của chính sách được thiết lập.	- Ban điều hành chỉ ra bộ phận được nhận diện trong tiến trình liên tục, hướng đến vị trí trong xã hội và vai trò xã hội của cơ quan.
4. Các hoạt động bên ngoài	Ban điều hành thỉnh thoảng liên hệ đến lĩnh vực chuyên môn và ít khi chú ý đến các hoạt động bên ngoài.	- Ban điều hành khuyến khích sự chú tâm của cơ quan đến các lợi ích ra bên ngoài. - Ban điều hành cũng khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động bên ngoài.	- Ban điều hành thường xuyên chú ý đến các hoạt động bên ngoài và khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động này. - Hoạt động bên ngoài được xem là một phương tiện tạo nên tầm nhìn mở rộng, chính sách, chiến lược và sự thành thạo chuyên môn của cơ quan.	- Các hoạt động bên ngoài được lên kế hoạch và là một phần trong chính sách của cơ quan. Nó được tạo nên dựa trên cơ sở thông tin từ những trường tạo nguồn, các nhà cung cấp, các lĩnh vực chuyên môn và các đối thủ cạnh tranh.	Những đóng góp bên ngoài từ bên trong cơ quan góp phần hoàn thành chức năng xã hội đã được giao phó cho cơ quan. - Ảnh hưởng tạo ra của cơ quan được xã hội công nhận và cơ quan như một đơn vị nổi trội và là một đơn vị đổi

					mới khi so sánh với những cơ quan xuất sắc khác.
5. Sự phản ánh và cải tiến	- Ban điều hành cho nhân viên một ít tự do để góp ý về những việc mà họ đang làm. - Thỉnh thoảng, sự góp ý của nhân viên được dùng để cải tiến cách làm việc của ban điều hành.	- Ban điều hành chỉ mở rộng sự góp ý đến một số cán bộ và chỉ tập trung vào một số lãnh vực về cách làm việc của ban. - Ở một số lãnh vực, ban điều hành nhận được sự góp ý tốt. Điều này dẫn đến sự cải tiến cách làm việc của ban điều hành.	- Ban điều hành yêu cầu sự góp ý một cách có hệ thống. - Ban điều hành sử dụng các thông tin này để phân tích các hoạt động của mình. Dựa vào thông tin này, ban điều hành điều chỉnh cách xử lý của mình.	- Ban điều hành tập hợp các thông tin từ các nguồn bên trong và bên ngoài về cách thức thực hiện chức năng của mình, một cách có hệ thống. Họ phân tích thông tin và dựa vào đó điều chỉnh cách xử lý của họ.	- Vai trò của ban điều hành trong các hoạt động mà cơ quan thực hiện như là một phần chức năng của nó đối với xã hội bao gồm trong các góp ý về cách xử lý của ban điều hành. - Ban điều hành tự so sánh với những lĩnh vực tương ứng của cơ quan tốt hơn.

4.3. Tiêu chí 2 Chính sách và chiến lược



Tiêu chí chính sách và chiến lược chú ý đến các mục tiêu và các kế hoạch chiến lược dùng để đạt được các mục tiêu đó. Chính sách và chiến lược là điểm khởi đầu của đường lối dùng để quản lý nhà trường và dùng để cải tiến về lĩnh vực này. Chính sách chú trọng đến nhiều khía cạnh khác nhau của cơ quan. Một số khía cạnh được nêu một cách rõ ràng trong mô hình này như là chính sách cán bộ, chính sách quản lý các nguồn lực và chính sách phát triển giáo dục. Một số lĩnh vực chính sách liên quan đến sinh viên, những nhóm đặc biệt có quan tâm sự quốc tế hoá, sự giải phóng....Nếu cơ quan chọn chính sách và chọn vùng mục tiêu, thì những điều này cần phải liên hệ rõ ràng với các tiêu chí 6, 7, 8 và 9 của phương pháp này (các tiêu chí kết quả).

Các khía cạnh sau đây được phân biệt:

1. Sự hiện diện của những kế hoạch chính sách và các tài liệu khác trong đó các mục tiêu đã được hình thành và được chuyển thành qui trình vận hành mở rộng đến kế hoạch chính sách nhằm chú ý đến cải tiến chất lượng.
2. Phát triển chính sách và mở rộng đến nhằm thu hút cán bộ, sinh viên và các bộ phận có liên quan bên ngoài tham gia vào việc phát triển chính sách.
3. Sự mở rộng đến việc truyền đạt chính sách nhằm thông báo để cán bộ và sinh viên biết được về chính sách được đưa ra.
4. Sự đánh giá và cải tiến chính sách và chiến lược phổ biến trong toàn cơ quan để mọi người biết về những thành tựu đã đạt được.

4.3 Tiêu chí 2. Chính sách và chiến lược

Điểm 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Chính sách và chiến lược	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ
1. Các kế hoạch chính sách và tài liệu	- Chính sách chỉ ghi thành văn bản khi có lý do trực tiếp bắt buộc phải làm như vậy. - Có một ít mối liên hệ giữa việc lập kế hoạch ở các mức độ khác nhau của cơ quan.	- Chính sách được ghi thành văn bản ở mức độ tổng quát. Mỗi kết được thiết lập giữa một vài phần trong chính sách. - Các mục tiêu được rút ra từ chính sách hầu như dành riêng cho việc thực hiện và xây dựng chương trình học và có đặc điểm tổng quát. - Bởi vì chương trình học được điều chỉnh hàng năm, chính sách cũng có hạn là một năm.	- Kế hoạch chính sách tồn tại ở nhiều mức độ khác nhau. Nó bao gồm một kế hoạch quản lý chất lượng. Những kế hoạch này được sắp xếp theo trình tự. - Sứ mạng* và các mục tiêu của cơ quan được chuyển đổi thành các mục tiêu hoạt động theo một tiến trình cấu thành hay cho những đơn vị (phòng....) - Những kế hoạch chính sách là một phần của chu trình kế hoạch để hướng tới kế hoạch trung hạn. Đánh giá và điều chỉnh là một phần của chu trình này. - Các mục tiêu và các chỉ tiêu thực hiện được nêu ra một cách rõ ràng.	- Kế hoạch chính sách chú ý một cách chi tiết đến các mối quan hệ với những bộ phận có liên quan (sinh viên, chính phủ, các ngành chuyên môn, các trường cung ứng đầu vào). - Những kế hoạch cho thấy có mối quan hệ với chu trình chính sách trước đó.	- Những kế hoạch chính sách cũng bao gồm các khía cạnh xã hội và đề cập đến vai trò của cơ quan trong xã hội. - Kết quả chính sách được thể hiện ra bên ngoài. - Có tư liệu chứng minh rằng chu trình chính sách của cơ quan là một chu trình liên tục, qui trình ổn định.

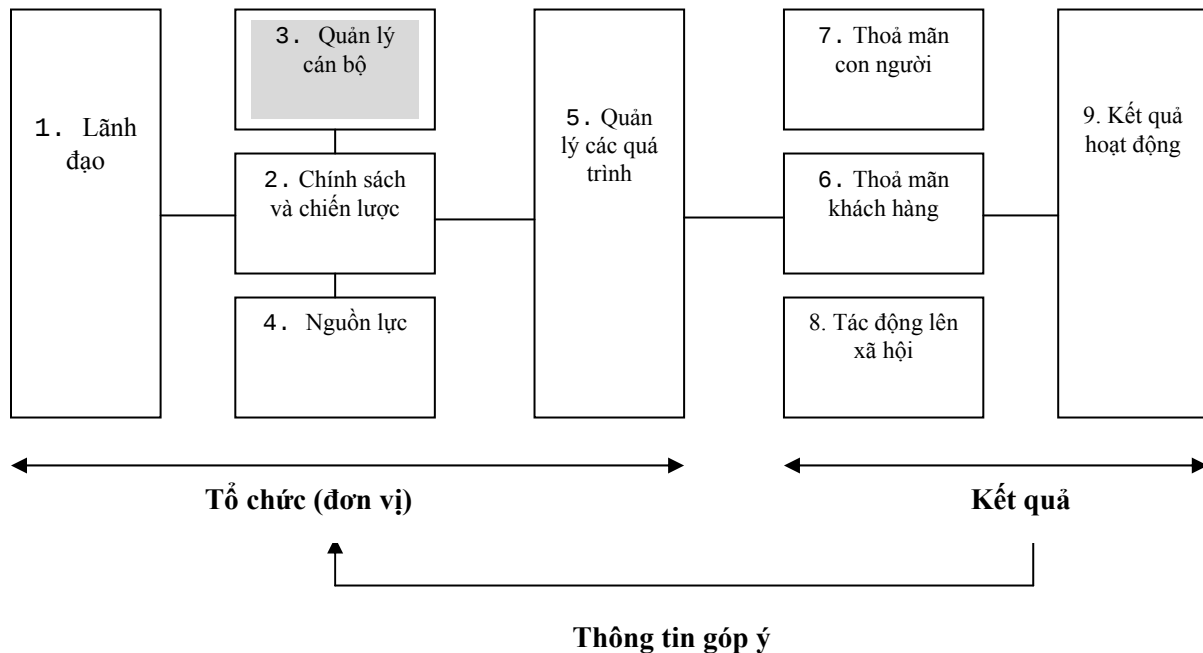
2. Chính sách và chiến lược	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ
2. Xây dựng chính sách	- Ban điều hành xây dựng chính sách theo phương thức từ trên xuống.	- Ban điều hành xây dựng chính sách thỉnh thoảng có sự đóng góp của nhân viên.	- Chính sách xây dựng trên cơ sở trao đổi giữa ban điều hành và nhân viên. - Cơ quan được cơ cấu nhằm cho phép việc xây dựng chính sách trong cơ quan trở thành một phần của chu trình chính sách.	- Do cán bộ liên hệ với các tổ chức có liên quan thông tin được thu thập hệ thống hoá và đưa vào chu trình chính sách. Các tổ chức có liên quan cũng được tham gia trực tiếp vào việc xây dựng chính sách. - Là một phần của việc xây dựng chính sách, hướng quan tâm đến giáo dục và nghề nghiệp được phân tích và đưa vào trong chu trình.	- Xây dựng chính sách dựa vào viễn cảnh tương, trong đó cơ quan được xem như là một phần của cấu trúc xã hội. Xây dựng chính sách một cách tích cực và thể hiện vai trò đối với xã hội mà cơ quan muốn hoàn thành.
3. Phổ biến chính sách	Nhân viên được phổ biến chính sách và chiến lược của cơ quan một cách nhất thời, thường là chỉ phổ biến khi có yêu cầu.	- Nhân viên và sinh viên nhận được những bản chính sách nếu họ có yêu cầu. - Kế hoạch chính sách được thảo luận dựa trên đặc điểm của cơ quan.	Nhân viên được tham gia vào việc xây dựng và thực hiện chính sách như là một phần nhiệm vụ của họ. - Việc xây dựng và thực hiện chính sách được tổ chức dưới dạng một chu trình chính sách. Một phần của chu trình này là các chủ đề và các hoạt động được đưa vào các chương trình nghị sự tại các hội nghị thường kỳ.	- Là một phần của chu trình chính sách, các cơ quan có liên quan được tham gia vào quá trình thực hiện và xây dựng chính sách. - Khi các bộ phận cùng chia sẻ mối quan tâm chung thì việc trao đổi sẽ dẫn đến một hoạt động hợp tác tích cực.	- Là một phần của tiến trình trao đổi cởi mở, những kế hoạch chính sách được đánh giá dựa trên ý kiến của xã hội. Theo cách này, cơ quan thu hút sự tham gia của xã hội vào cơ quan và tìm cho cơ quan một vị trí phù hợp trong xã hội.
4. Đánh giá và cải tiến	- Những phản ánh bên trong và bên ngoài được	Điều chỉnh chính sách và chiến lược dựa trên cơ sở phân	- Là một phần chu trình chính sách, nó được đánh giá xem các mục tiêu đạt được chưa	- Chính sách và chiến lược được đánh giá và điều chỉnh trên cơ sở phân tích hướng	- Đánh giá chính sách bao gồm vai trò đối với xã hội và sự thực hiện

2. Chính sách và chiến lược	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ
	dùng để điều chỉnh chính sách và chiến lược.	tích các điểm hạn chế của tiến trình làm việc.	cần điều chỉnh hoặc thay đổi để đạt được mức độ cao hơn. - Chính sách được đánh giá trên cơ sở phân tích có hệ thống các thông tin từ bên trong cơ quan.	đi của các đối thủ cạnh tranh và mong muốn của sinh viên, chính phủ, các đơn vị chuyên môn, các trường cung ứng đầu vào. - Khi có thể, sự đánh giá bao gồm việc điều tra so sánh với các cơ quan bên ngoài.	mục tiêu xã hội của cơ quan. - Cơ quan dùng số liệu điều tra để tự so sánh với cơ quan xuất sắc khác và dùng kết quả này để phân tích chính sách của mình.

1. Sứ mạng: Lời tuyên bố của cơ quan đến mọi người về: chúng ta là ai, tại sao chúng ta làm, chúng ta làm gì, và bằng cách nào chúng ta biết sự khác biệt của mình với các cơ quan tương tự.
2. Điều tra so sánh: so sánh giữa các cơ quan về các mặt cụ thể được nghiên cứu và khảo sát từ các cơ quan khác.

4.4 Tiêu chí 3

Quản lý cán bộ



Tiêu chí Quản lý cán bộ chú ý đến cả khía cạnh số lượng của kế hoạch cán bộ và chất lượng chính sách cán bộ trên tất cả các mặt.

Những khía cạnh sau đây được phân biệt:

1. Mở rộng đến sự nối kết các công cụ của chính sách cán bộ được áp dụng và tích hợp các mục tiêu chiến lược của cơ quan.
2. Mở rộng đến kế hoạch cán bộ (cả số lượng và chất lượng) được liên kết với các mục tiêu và chiến lược dài hạn của cơ quan.
3. Cách thức điều hành quản lý các yếu tố thông tin góp ý, đánh giá và thu hút cán bộ và cách thức quản lý các lĩnh vực này.
4. Mở rộng đến sự chú ý đời sống của cán bộ để từ đó đầu tư nhằm cải tiến môi trường làm việc của cán bộ.
5. Mở rộng đến công tác tư vấn, huấn luyện và phát triển nghề nghiệp là phần tổng hợp của chính sách cán bộ và phù hợp với thực tế của cơ quan lẫn cá nhân.
6. Mở rộng đến các chính sách được đánh giá và cải tiến.

4.4 Tiêu chí 3: Quản lý cán bộ

Điểm 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

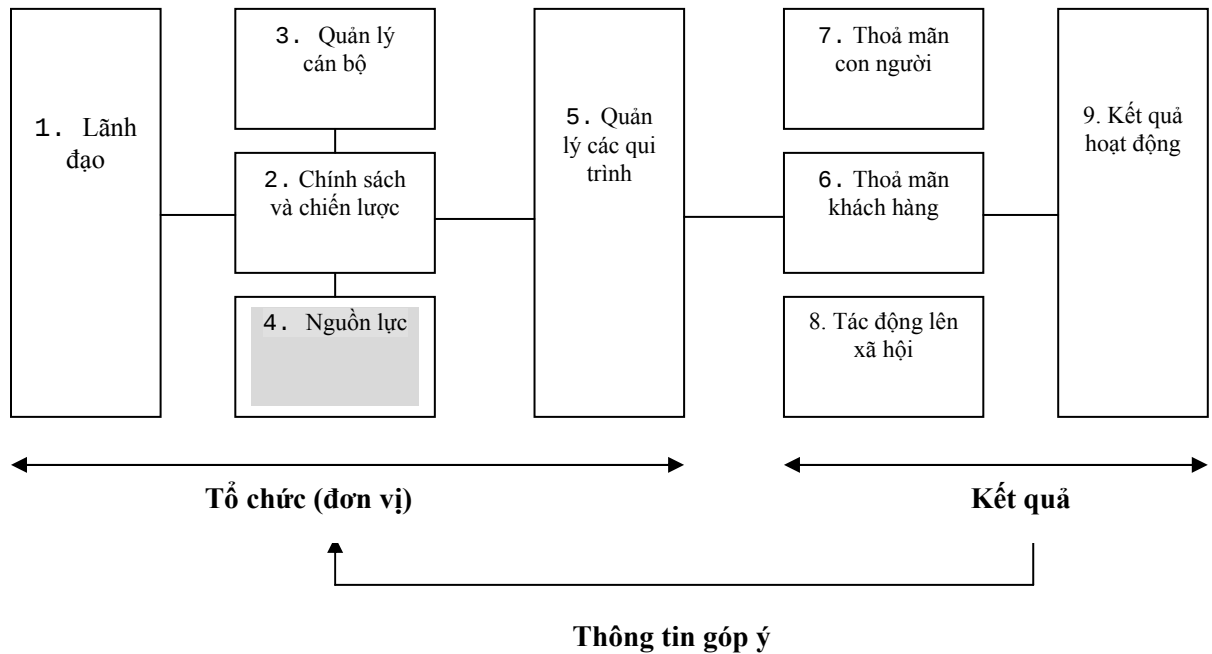
3 Quản lý nhân sự	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ
1. Chính sách nhân sự*	Chính sách nhân sự bao gồm nội dung, định hướng và qui trình chưa rõ ràng.	Đề mục quan trọng như đánh giá thành quả chính sách nhân sự được định nghĩa rõ ràng, các định hướng và qui trình được ghi chép thành văn bản cụ thể.	- Tất cả nhân viên tiếp cận và biết được các định hướng và qui trình. - Những thông tin về chính sách nhân sự được thu thập theo hệ thống hoá cả về số lượng và chất lượng. - Chính sách nhân sự được liên kết với các mục tiêu của cơ quan một cách rõ ràng. - Các tiêu chí thực hiện* được qui định cụ thể.	- Chính sách nhân sự được đánh giá thường xuyên cả về số lượng và chất lượng bằng cách dùng các qui tắc chuẩn mực liên hệ đến kế hoạch chiến lược*. - Dựa vào những đánh giá này, các hoạt động cải tiến đang được thực hiện.	Chính sách nhân sự hoàn toàn ăn khớp kế hoạch ngắn và dài hạn. Sự phát triển thích hợp với thị trường và xã hội đã ghi nhận.
2. Lập kế hoạch nhân sự*	- Việc lập kế hoạch nhân sự được hướng dẫn về khối lượng công việc. Các hoạt động tùy thuộc vào những gì (đã) làm được. - Có sự khác biệt nhiệm vụ* dựa theo cách xử lý tình thế.	- Việc lập kế hoạch nhân sự được xác định chủ yếu theo chính sách ngắn hạn, nhưng có một số công việc được thực hiện theo hướng phát triển và thu hút cán bộ (dựa trên cơ sở khối lượng công việc). - Có sự bố trí công việc khác nhau theo chức năng *trong cơ quan.	- Việc lập kế hoạch nhân sự dựa trên sự phối hợp các yêu cầu về kỹ năng (chất và số lượng) và các mục tiêu của cơ quan, bao gồm những mục tiêu chất lượng ngắn hạn. - Các chỉ tiêu về kế hoạch nhân sự được qui định. - Việc lập kế hoạch nhân sự đạt đến mức gần hệ thống. Tất cả các mặt (khía cạnh) được thảo luận và đánh giá thường xuyên.	- Việc lập kế hoạch nhân sự được thực hiện trong mối quan hệ các kế hoạch chiến lược, trong đó, các mục tiêu chất lượng ngắn hạn được xem xét cẩn thận.	- Việc lập kế hoạch nhân sự hoàn toàn ăn khớp với chiến lược dài hạn và các mục tiêu chất lượng. - Chiến lược bao gồm chất lượng, các nhiệm vụ, các mục tiêu được gắn kết với nhau một cách có cấu trúc.

3 Quản lý nhân sự	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ
3. Góp ý, đánh giá và khen thưởng	- Lương bổng/tiền công dựa theo kết quả đàm phán thoả thuận với công đoàn. - Góp ý thỉnh thoảng được thực hiện.	- Có hệ thống dành cho nhân viên liên hệ để góp ý những việc họ đang làm - Tiền lương hàng năm tăng lên dựa vào hệ thống đã thiết lập.	- Có hệ thống đánh giá và khen thưởng (một phần) dựa vào các nhiệm vụ được giao và kết quả đạt được mà nhân viên hay lãnh đạo đã thoả thuận. - Có hệ thống đánh giá và khen thưởng liên quan và nhằm vào việc cải tiến chất lượng.	- Trong suốt thời gian thực hiện, tiến trình được ghi nhận và đánh giá. - Hệ thống đánh giá và khen thưởng được đánh giá thường xuyên dựa trên các tiêu chuẩn căn bản.	- Nhân viên đánh giá thành quả của mình, bằng cách cá nhân tự đánh giá hoặc tập thể, dựa vào các nhiệm vụ được giao phó và các kết quả cuối cùng. - Có hệ thống đánh giá và khen thưởng được áp dụng dựa theo nhiệm vụ được giao và các tiêu chuẩn về kết quả thực hiện, trong đó đánh giá kết quả của nhóm (tổ).
4. An sinh của nhân viên	- Sức khoẻ và an sinh được xem là việc riêng của họ, và nếu có đo bằng, thì chỉ thực hiện sau khi xảy ra.	- Sức khoẻ và an sinh được xem là việc chia sẻ trách nhiệm giữa cá nhân và cơ quan. - Có những hướng dẫn phù hợp dựa trên thoả thuận nội bộ. Ban điều hành nhận thấy sự quá tải của nhân viên và có tìm hướng khắc phục, nếu việc này có xảy ra.	- Cơ quan theo đuổi chính sách phòng ngừa rủi ro, bệnh tật và chú ý đến sức khoẻ, an sinh và thoả thuận với cán bộ các cách ứng xử cụ thể. Nếu cần, tổ chức huấn luyện về lĩnh vực này. - Cơ quan đảm nhận trách nhiệm tạo phương tiện làm việc cho nhân viên. - Các tiêu chí an sinh của nhân viên đã được qui định.	- Cơ quan có chương trình an sinh chính thức cho nhân viên dựa trên các tiêu chuẩn sức khoẻ lao động cao hơn mức căn bản, trong đó điều kiện lao động được đánh giá thường xuyên và có so sánh với các cơ quan tương tự khác. - Dựa theo những đánh giá này, các hoạt động được thực hiện nhằm mục đích cải tiến. Các nguồn đầu tư cải thiện điều kiện làm việc rất quan trọng, trong việc gia	- An sinh của nhân viên được đưa vào chính sách ngắn và dài hạn. Các chỉ số quan trọng về an sinh nhân viên và thái độ nhân viên về các chỉ số này đã được đánh giá thường xuyên và so sánh tình trạng này với cơ quan tương tự khác hay các đơn vị nhánh. - Các chỉ số chứng tỏ có sự cải tiến tiếp tục.

3 Quản lý nhân sự	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ
		- Có chú ý đến sự an toàn và điều kiện làm việc dựa trên tiêu chuẩn sức khỏe của nhân viên.		tăng sự tận tụy của nhân viên.	
5. Tư vấn nhân viên, huấn luyện và phát triển	Tư vấn nhân viên, huấn luyện và phát triển tùy thuộc vào đặc điểm của từng cá nhân.	- Có quỹ dùng cho tư vấn nhân viên, huấn luyện và phát triển; nhân viên có thể dùng quỹ này theo cách riêng của họ. - Kế hoạch tư vấn, huấn luyện và phát triển chủ yếu giới hạn trong việc làm thoả mãn các yêu cầu pháp lý hoặc chỉ ở mức độ ngắn hạn. Tiêu chuẩn chính để lãnh đạo phân bổ tài chính là dựa vào sự hữu hiệu với từng cá nhân đang gặp khó khăn.	- Quỹ tư vấn nhân viên, huấn luyện và phát triển liên quan đến chính sách dài hạn. Có sự quan tâm đánh giá có hệ thống, và định kỳ chú ý vào việc cán bộ nào được sắp xếp cho phương tiện nào, chất lượng hiện tại và ước muốn cũng được chú ý. - Đầu tư có hệ thống được thực hiện dựa trên ước muốn của từng cá nhân cán bộ.	- Một chính sách hệ thống nhằm hướng tới sự hiện thực hoá các mục tiêu của cơ quan và mục tiêu cá nhân đang vận hành. - Chính sách được đánh giá thường xuyên, dựa vào những chuẩn mực căn bản được đề ra và có chính sách của các cơ quan tương tự. - Việc đánh giá cũng được thực hiện bằng cách chú ý chất lượng vừa mới phát triển có thật sự được áp dụng hay không.	- Chính sách thể hiện phát triển cả mặt xã hội lẫn về mặt chuyên môn. - Cơ quan đầu tư cho những sáng kiến sự đổi mới phục vụ cho tư vấn nhân viên, huấn luyện và phát triển. - Các chỉ số chứng minh các phương hướng tích cực so với các cơ quan tương tự. Những tác dụng có ảnh hưởng tích cực đến sự thoả mãn của người lao động và các kết quả công việc.
6. Đánh giá và cải tiến	- Các vấn đề đang xảy ra là nguyên nhân điều chỉnh dùng	- Quản lý nhân sự được điều chỉnh dựa trên việc phân tích các vấn đề.	- Sự đánh giá và cải tiến việc quản lý nhân sự được thực hiện dựa trên các phân tích có hệ thống. Những công cụ tính	- Việc quản lý nhân sự được đánh giá và điều chỉnh một phần dựa vào phân tích định hướng và mong muốn của	- Hệ thống đánh giá và cải tiến được so sánh với những cơ quan giáo dục tốt hơn.

3 Quản lý nhân sự	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ
	để điều chỉnh việc quản lý nhân sự.		toán được kiểm tra tính hiệu lực, độ tin cậy, và tính hữu hiệu của nó. - Hầu hết dữ liệu được thu thập trong phạm vi cơ quan.	sinh viên, nhân viên, các ngành chuyên môn và chính phủ. - Khi có thể, việc điều tra khảo sát sử dụng cho mục đích đánh giá.	- Đánh giá việc quản lý nhân sự cũng chú trọng vào chức năng xã hội và mục tiêu xã hội của cơ quan.

4.5 Tiêu chí 4 Các nguồn lực



Tiêu chí các nguồn lực nêu lên cách thức cơ quan sử dụng các nguồn lực hiện có để đạt được kết quả tối ưu.

Những khía cạnh sau đây được phân biệt:

1. Cách thức (quản lý) thông tin được sử dụng trong cơ quan giáo dục. Điều này được chú ý đến thông tin cần thiết để điều hành cơ quan.
2. Cách thức nguồn tài chính được phân bổ và sử dụng.
3. Cách thức nguồn vật chất (thiết bị, hàng hoá, nhà xưởng...) được mua sắm và quản lý và mức độ phối hợp với các nhà cung ứng được thực hiện.
4. Cách thức kỹ thuật được dùng để cải tiến công việc.
5. Cách thức kiến thức và kinh nghiệm mà cán bộ của cơ quan giáo dục tích lũy đã được mở rộng và đúc kết thành tài liệu lưu trữ.
6. Mở rộng đến việc quản lý nguồn lực được đánh giá và cải tiến.

4.5 Tiêu chí 4 Các nguồn lực

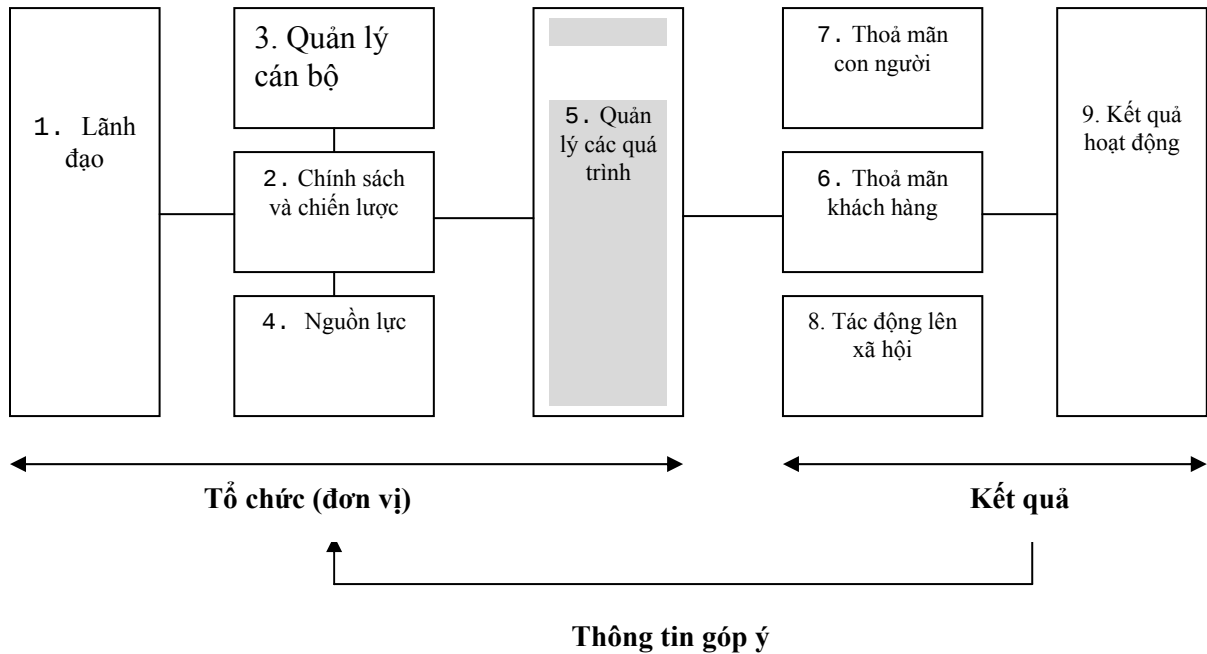
Điểm 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Các nguồn lực	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ
1. Thông tin*	- Có thông tin tối thiểu về quản lý liên quan đến các yêu cầu về luật lệ, thí dụ thông tin về các qui định hiện hành. - Thông tin chỉ được thu thập ở mức độ tức thời và trong trường hợp có vấn đề phát sinh.	- Thông tin về quản lý cũng được thu thập và được diễn giải ở cấp độ bộ môn hay theo từng khoá học. - Các qui trình thu thập số liệu có độ tin cậy cao, hoàn chỉnh và thường được dùng để thu thập thông tin ở một số lĩnh vực hạn chế. - Việc tổng hợp hoặc tạo ra được thực hiện theo qui trình này.	- Thông tin được thu nhận dựa trên các chính sách được lựa chọn. - Thông tin quản lý được thu thập một cách có hệ thống và so sánh với các mục tiêu được thiết lập theo và các qui tắc chuẩn mực dùng để điều chỉnh các qui trình.	- Chính sách thông tin tích cực đã theo đuổi để phục vụ các mục tiêu chính sách ngắn và dài hạn. - Có những cuộc trao đổi cởi mở với các nhà cung ứng và người sử dụng về chất lượng của số liệu. - Thông tin quản lý được sử dụng một cách có hệ thống để cải tiến các hoạt động.	- Thông tin quản lý liên quan đến sự phát triển trong xã hội được áp dụng tiếp tục để tạo ra những cải tiến. - Có một hệ thống uyển chuyển dùng để tập hợp số liệu được cải tiến liên tục.
2. Nguồn tài chính	- Ngân sách được phân bổ theo qui tắc cố định dựa vào một số chỉ số.	- Ngân sách được phân bổ theo qui tắc cố định dựa vào các chỉ số. - Có sự phân biệt giữa chi phí cố định và chi biến đổi.	- Bên cạnh các qui định về phân bổ, ngân sách cũng được cấp phát dựa trên các lựa chọn chính sách. - Việc giám sát tài chính được thực hiện và việc thực hiện của các đơn vị trong cơ quan	- Ngân sách được phân bổ dựa trên giá trị tăng của các đơn vị cho toàn cơ quan ở mức dài hạn. - Cơ quan so sánh các kết quả của mình với những kết quả của các cơ quan tương	- Chính sách tài chính và việc bổ ngân sách được phân rút ra từ các mục tiêu chất lượng dài hạn và các mục tiêu khác. - Cơ quan so sánh các

4. Các nguồn lực	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ
		- Ngân sách sử dụng có thể được phân bổ trở lại cho các đơn vị hoặc dự án.	được đánh giá và thảo luận với những người có liên quan trực tiếp. - Việc phân bổ ngân sách dựa trên những chỉ số của từng đề án, mỗi thành phần của tiến trình, và của toàn cơ quan.	tự. - Các mô hình dự đoán dài hạn được ứng dụng.	kết quả của mình với những kết quả của các cơ quan xuất sắc.
3.Nguồn lực vật chất	- Các nguồn lực vật chất được chọn trên giải pháp tình thế. - Những nhà cung ứng nguồn lực vật chất được chọn lựa chủ yếu dựa vào giá cả và thời gian phân phối.	- Nguồn lực vật chất được chọn chủ yếu dựa vào chính sách ngắn hạn. - Những nhà cung ứng nguồn lực vật chất được chọn lựa dựa vào những kinh nghiệm trước đó. - Các nguồn lực vật chất được kiểm tra về số và chất lượng so sánh với các đề nghị hợp lý.	- Sử dụng và bảo quản các nguồn lực vật chất được liên kết với các tiêu chí chất lượng được thiết lập. - Những nhà cung ứng phải thoả mãn các tiêu chí về chất lượng. - Nếu cần thiết, nhân viên được huấn luyện để sử dụng tối ưu các trang thiết bị và vật liệu hỗ trợ.	- Cơ quan hợp tác với những nhà cung ứng được lựa chọn. Nhà cung ứng phải thể hiện rõ cách thức họ bảo đảm chất lượng hàng hoá và dịch vụ của mình. Họ được hỏi về cách đề phòng các sự cố và về hướng phát triển mới. - Việc quản lý các thiết bị và vật liệu hỗ trợ vật chất được cải tiến dựa trên trao đổi thông tin với các cơ quan tương tự.	- Việc trao đổi thông tin thường xuyên với những nhà cung ứng nhằm mục đích cải tiến liên tục và chia sẻ với các nhà cung ứng. - Việc quản lý các thiết bị và vật chất hỗ trợ được đánh giá trao đổi thông tin với các cơ quan xuất sắc khác. - Những cải tiến thể hiện rõ rệt.
4. Kỹ thuật*	Ứng dụng kỹ thuật để đổi mới và cải tiến sản phẩm và tiến trình được quyết định theo giải pháp tình thế.	Áp dụng kỹ thuật dựa theo những hướng tổng quát.	Sử dụng và đầu tư kỹ thuật nhằm để cải tiến qui trình làm việc hiện hành và để nâng cao hiệu quả. - Giá trị gia tăng của kỹ thuật hiện có được trao đổi nội bộ và đánh giá thường xuyên.	- Đầu tư kỹ thuật được thực hiện dựa vào từ những lựa chọn của chiến lược trung hạn. - Sự đánh giá của sinh viên, từ ngành chuyên môn, và được quan tâm khi các nhà	- Đầu tư kỹ thuật luôn luôn phù hợp với nguyện vọng của sinh viên và của ngành chuyên môn nhằm đạt được cả mục tiêu ngắn lẫn dài hạn.

4. Các nguồn lực	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ
				cung ứng xây dựng chính sách kỹ thuật. - Cơ quan này hợp tác với các cơ quan tương tự khác về lĩnh vực chính sách này.	- Hợp tác có chủ đích trong khu vực chính sách này với những cơ quan xuất sắc và những trung tâm nghiên cứu và các nhà cung ứng.
5. Kiến thức và kinh nghiệm	Kiến thức và kinh nghiệm của nhân viên liên quan đến chuyên ngành, phương pháp giảng dạy, và những vấn đề liên quan đến cơ quan chỉ thỉnh thoảng mới ghi chép thành tài liệu.	- Kiến thức và kinh nghiệm có được đã được ghi thành tài liệu một cách có hệ thống, mặc dù chưa được tổng quát hoá.	- Kiến thức và kinh nghiệm có được đã được ghi thành tài liệu một cách có hệ thống, phù hợp với những hướng dẫn và phổ biến trong cơ quan nhằm đạt đến mức tổng quát hoá, hoàn thiện và gia tăng cơ hội áp dụng.	- Kiến thức đã ghi chép thành tài liệu và kinh nghiệm được sử dụng một cách có hệ thống nhằm đạt được những cải tiến trong toàn cơ quan, các ngành chuyên môn và các cơ quan tương tự.	Những phát triển bên ngoài cũng được sử dụng như chủ đề nhằm liên tục cải tiến việc thu thập và ứng dụng kiến thức và kinh nghiệm đã được cập nhật.
6. Đánh giá và cải tiến	Những vấn đề xảy ra là nguyên nhân để điều chỉnh việc quản lý các nguồn lực.	Việc quản lý nguồn lực, được điều chỉnh dựa trên cơ sở phân tích các vấn đề.	- Việc đánh giá và cải tiến việc quản lý các nguồn lực được thực hiện dựa trên các phân tích có hệ thống. Những thiết bị đo đếm được kiểm tra sự phù hợp, độ tin cậy và độ hữu dụng. - Tài liệu được thu thập chủ yếu trong phạm vi cơ quan.	- Việc quản lý nguồn lực được đánh giá và điều chỉnh một phần dựa trên cơ sở phân tích những mong muốn của sinh viên, nhân viên, các ngành chuyên môn và chính phủ. - Việc điều tra, khảo sát được sử dụng cho mục đích đánh giá, khi có thể.	- Hệ thống đánh giá và cải tiến được so sánh với các cơ quan giáo dục xuất sắc. - Việc đánh giá cũng chú ý đến trách nhiệm xã hội của cơ quan và tính thực hiện của các mục tiêu xã hội.

4.6 Tiêu chí 5 Quản lý các Quy trình



Những khía cạnh sau đây được phân biệt trong quản lý các tiến trình trong cơ quan giáo dục:

1. Phát triển công tác giáo dục
2. Vận hành công tác giáo dục
3. Tiến trình hỗ trợ

Ở nhiều cơ quan trong ngành giáo dục Đại học, các hoạt động được chi trả bằng nguồn tài chính bên ngoài, hoặc các hoạt động mang tính thị trường (phát triển và thực hiện công tác nghiên cứu hoặc tư vấn) thuộc vào quy trình cơ sở. Phụ lục 3 bao hàm bản ma trận riêng cho các hoạt động này.

Tiến trình hỗ trợ một phần thuộc về các nguồn lực và một phần thuộc về quản lý cán bộ. Mục này bàn về các tiến trình hỗ trợ. Nó liên kết trực tiếp đến việc thực hiện và phát triển giáo dục với đầu đề "Thiết kế môi trường học tập", đôi khi cũng ngầm hiểu về "về chất lượng nhỏ".

Phát triển và thực hiện giáo dục chú ý đến chương trình dài hạn ở bậc giáo dục Đại học chuyên nghiệp thông thường nhưng cũng bao gồm cả chương trình đào tạo sau Đại học và những chương trình đào tạo mở đầu.

Chúng ta phân chia những tiến trình thành những bước sau:

Phát triển giáo dục	0. Tìm hiểu những mong muốn và yêu cầu của đối tác (phân tích nội bộ, đánh giá, phân tích tình hình bên ngoài).
	1. Hình thành mô tả chuyên ngành, mục đích giáo dục, tầm nhìn về giáo dục (các chỉ định).
	2. Xây dựng chương trình nội bộ và kết hợp với bên ngoài.
	3. Thiết kế các học phần
	4. Thiết kế công tác đánh giá.
	5. Điều hành và kiểm tra việc thực hiện.
Quy trình hỗ trợ	6. Thiết kế môi trường học tập.
Việc thực hiện giáo dục	7. Thực hiện các hoạt động của sinh viên
	8. Thực hiện các hoạt động của giáo viên
	9. Ghi nhận kết quả đạt được
	10. Tư vấn sinh viên về việc học của họ

0. Tìm hiểu

Bước đầu tiên trong qui trình phát triển giáo dục là sự thu thập và phân tích số liệu để có được bức tranh đầy đủ và những mong muốn và các yêu cầu mà một cơ quan giáo dục phải đạt được. Dựa vào những dữ liệu bên trong và bên ngoài này để hoàn thành các chỉ định (bước một) đối với sản phẩm của cơ quan giáo dục chương trình giáo dục cần phải xác định. Điều này liên quan đến sự tìm hiểu những mong muốn và các nhu cầu ví dụ như ngành chuyên môn, chính phủ và sinh viên (sinh viên hiện tại, tương lai và sinh viên đã tốt nghiệp). Ví dụ, công việc phân tích chú trọng vào thông tin ghi nhận được từ chính phủ liên quan đến các định chế, những điều kiện về vật chất, thông tin từ sinh viên (dạng tiềm năng) liên quan đến trình độ ban đầu và sự mong muốn học tập, thông tin từ ngành chuyên môn (bao gồm những người tốt nghiệp) liên quan đến các môn học cần phải học những định hướng và những mô tả ngành học. Những kết quả phân tích mô tả về ngành học, định chế, một bản liệt kê những điểm mạnh và điểm yếu, những cơ hội và những thách thức đối với cơ quan, trình độ ban đầu của sinh viên v.v. Đây được gọi là kết quả bước đầu nhưng có trong các ma trận (bản) ở những trang sau.

Những phân tích bên trong và bên ngoài được mô tả ở mục Nguồn lực (tiểu đề mục 1, thông tin) và ở các tiêu chí 6, 7 và 8.

1. Xây dựng mô tả ngành học, mục đích cần đạt được ở cuối khoá, tầm nhìn về giáo dục (những chỉ định).

Những phân tích bên trong và bên ngoài tạo cơ sở cho việc xây dựng các định hướng mà chương trình học cần đạt được. Chúng ta phân biệt ba loại định hướng sau đây:

a/ Những định hướng bắt nguồn từ tầm nhìn về chuyên môn.

Hội đồng môn học (hay hội đồng chương trình học) đưa ra các ý tưởng về việc mô tả ngành học bằng cách xây dựng các mục tiêu cần đạt được ở cuối khoá phù hợp với hướng dẫn ở cấp quốc gia.

b/ Chỉ định hướng nguồn từ tầm nhìn về giáo dục.

Một mô hình giáo dục được chọn để xây dựng cấu trúc, lập kế hoạch và phân chia thành các giai đoạn học tập, những nhu cầu về khả năng học tập bao gồm những qui định về khối lượng học tập, cỡ nhóm học tập, và định hướng bố trí giáo viên. Trình độ ban đầu của sinh viên được khởi động.

c/ Những định hướng bắt nguồn từ tầm nhìn về đổi mới

Cụ thể ở bước 5, chúng tôi kỳ vọng những định hướng trong lĩnh vực đổi mới về nghề nghiệp và giáo dục cơ quan mong muốn. Những đổi mới nào?

Sự đánh giá được thực hiện để tìm hiểu những định hướng này có phù hợp với những phân tích bên trong và bên ngoài không? Cơ quan lưu ý đến xã hội và các hoạt động tiên phong. Chương trình được xây dựng dựa trên các loại định hướng. Khi xây dựng dựa trên các loại định hướng, cơ quan cần làm rõ "mức độ giáo dục Đại học" là cái gì.

2. Xây dựng chương trình học.

Dựa vào tầm nhìn chuyên môn và giáo dục, một bản thiết kế chi tiết về chương trình cho nội bộ và cho hoạt động bên ngoài được đưa ra. Chương trình này bao gồm một khung với những học phần nhỏ có liên hệ với nhau một cách hợp lý. Trong đó, có mô tả về các mục tiêu giáo dục, các đơn vị học trình đạt được, phương pháp thi cử, và bố trí tối đa cán bộ giảng dạy cho từng học phần trong chương trình. Những mô tả này được ghi lại bản qui chế về chương trình và thi cử.

3. Thiết kế các học phần

Thầy giáo được huấn luyện về việc thiết kế các học phần phù hợp với các hướng dẫn trong sổ tay hướng dẫn chương trình học, bản qui chế về chương trình học và thi cử. Các thầy giáo lựa chọn phương pháp giảng dạy và những hoạt động giáo dục phù hợp. Kết quả được lưu trữ trong các tài liệu môn học.

4. Thiết kế khung đánh giá.

Việc thực hiện chương trình học tập được kết thúc bằng việc áp dụng một vài cách đánh giá các học phần. Việc đánh giá bao gồm những công việc của những tiểu luận và những nghiên cứu cuối cùng. Chất lượng của việc đánh giá được theo dõi bằng cách ghi chép các tiêu chí chất lượng và nguyên tắc qui định về nội dung và qui trình kiểm tra trong khuôn khổ qui chế chung về kiểm tra hoặc bằng cách thiết lập hội đồng kiểm tra.

Trước khi lưu trữ, hội đồng kiểm tra thiết lập các nhấn mạnh, chính sách và thủ tục thích hợp.

5. Làm bài tập điều hành và kiểm tra.

Hội đồng môn học, hội đồng đánh giá, nhóm cán bộ giảng dạy hoặc người trợ giảng chịu trách nhiệm về việc đánh giá xem các học phần đã được thiết kế và tổ chức phù hợp không. Cũng cần kiểm tra xem các học phần đã được mô tả trong quyển cẩm nang môn học, được thiết kế và tổ chức phù hợp với các qui định về chương trình học và kiểm tra. Nếu thoả các việc này, thì các học phần được duyệt để thực hiện. Việc điều hành và kiểm tra bảo đảm có mối liên kết với nhau và tính thống nhất tự nhiên trong chương trình.

6. Thiết kế môi trường học tập.

Tiếp theo, cơ quan cung cấp môi trường học tập thích hợp, thời khoá biểu tốt, đầy đủ phương tiện (phòng ốc, máy vi tính, trung tâm đa phương tiện để cho tiến trình học tập của sinh viên được tối ưu. Lĩnh vực này cũng chú ý theo dõi "chất lượng nhỏ" nhằm xác định việc mở rộng đến công tác đánh giá chất lượng của sinh viên được xem như khách hàng.

7. Thực hiện các hoạt động của sinh viên

Sinh viên học tập nghiên cứu. Họ phải đạt được mục tiêu cuối khoá. Tiến trình học tập này có thể được theo dõi một cách chặt chẽ hoặc lỏng lẻo và có thể được thực hiện ở bên trong hay bên ngoài cơ quan giáo dục.

8. Thực hiện các hoạt động của giáo viên

Thầy giáo hỗ trợ tiến trình học tập của sinh viên. Hoạt động của thầy phù hợp với chức năng giáo dục: Khuyến khích sinh viên, thích nghi trình độ ban đầu của sinh viên, làm sáng tỏ những mục tiêu giáo dục. Thầy giáo tạo nhiều cơ hội cho sinh viên để họ tự định hướng và thực hành, và có những góp ý. Trên thực tế, công việc này có thể bao gồm việc giảng dạy lý thuyết, hướng dẫn seminar, nhưng cũng giúp cho từng sinh viên nắm vững chọn môn học. Hơn nữa, lĩnh vực này chú ý cả việc thực hiện các học phần lẫn nội dung của nó.

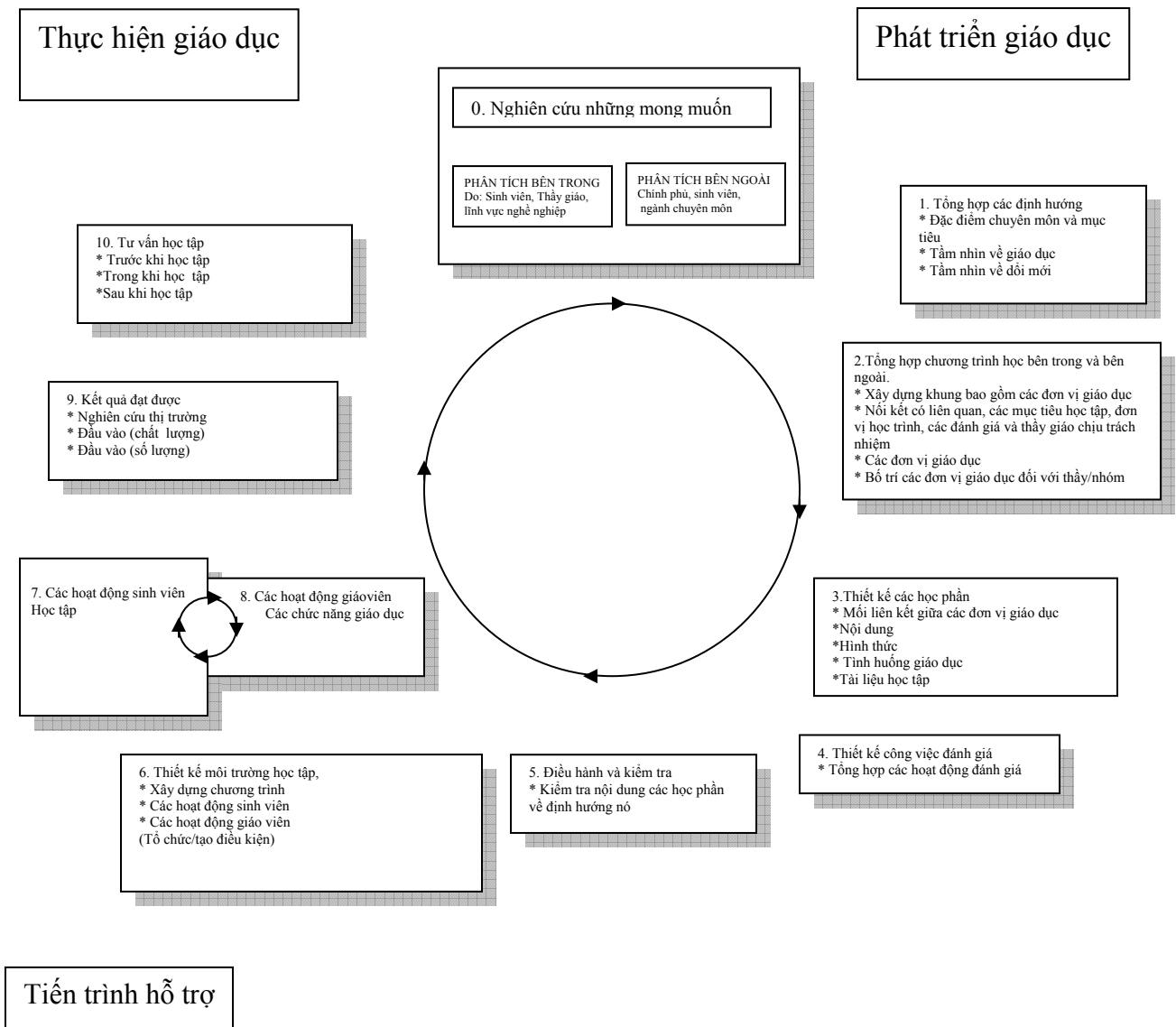
9. Kết quả đạt được

Kết quả đạt được (tuyển dụng, lựa chọn, cung cấp thông tin) khách hàng được quan tâm trong tất cả các tiến trình cơ bản, không những ở trong nền giáo dục Đại học chuyên nghiệp, mà còn ở nền giáo dục phổ thông. Có thể là sẽ không có giáo dục nếu không có học sinh. Chu trình bắt đầu ở điểm này.

Điều này chú ý đến chất lượng và số lượng sinh viên mới vào.

10. Tư vấn sinh viên về việc học của họ.

Ngay từ khi bước vào trường, sinh viên đã được cung cấp tài liệu hướng dẫn để giúp đỡ họ thực hiện việc học tập. Điều này không chú ý đến các môn học hoặc học phần, cá biệt những người tư vấn sinh viên gặp khó khăn. Nếu công việc tư vấn này được mở rộng nhằm bao gồm thời điểm trước và/hoặc sau thời điểm học tập thật sự, thì những việc này được gọi là tư vấn học tập.



4.6 Tiêu chí 5 Quản lý các quy trình

Điểm 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Quản lý qui trình Phát triển giáo dục	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ
1. Chuyên ngành mục tiêu giáo dục, tầm nhìn về giáo dục	- Thầy giáo có tầm nhìn cá nhân về chuyên môn và giáo dục.	- Đội ngũ thầy giáo có tầm nhìn được chọn lọc về chuyên môn và sử dụng để xây dựng chương trình. - Nhóm thầy cô giáo đã xây dựng mục tiêu giáo dục được sử dụng trong trong giảng dạy.	- Cơ quan hỗ trợ có chọn lọc tầm nhìn về nghiệp vụ giáo dục và được đưa vào trong chương trình giảng dạy. - Mục tiêu được đề ra và được đánh giá thống nhất với những cơ quan khác trên phạm vi toàn quốc, và được sử dụng cho mục đích phát triển giáo dục. Sinh viên được tham gia vào việc xây dựng mục tiêu thông qua hội sinh viên hoặc hội đồng môn học. - Dữ liệu phân tích bên ngoài được dùng để xây dựng tầm nhìn.	- Cơ quan có tầm nhìn về nghiệp vụ và giáo dục, được chia sẻ với đại diện của nhiều lĩnh vực chuyên môn và có ảnh hưởng đến chương trình giảng dạy, các thành phần học tập và thực hiện chương trình. - Những chỉ định rõ ràng được xây dựng một phần dựa trên các kiến thức được cung cấp bởi các trường tạo nguồn đầu vào.	- Tầm nhìn về nghiệp vụ và giáo dục được lồng vào tầm nhìn về xã hội. - Cơ quan đổi mới và năng động trong việc liên kết với chuyên môn nhằm đạt sự đổi mới trong chuyên môn và giáo dục.
2. Chương trình học	- Việc xây dựng chương trình học phụ thuộc	- Việc xây dựng chương trình học phụ thuộc chủ yếu	- Cơ quan xây dựng giáo trình một cách bài bản. Tầm nhìn về chuyên môn và giáo dục	- Đại diện cho sinh viên và các nhà chuyên môn được tham gia vào việc đánh giá chương trình	- Cơ quan chịu trách nhiệm với xã hội về chương trình học.

	vào mong muốn của cá nhân thầy cô giáo và số lượng cán bộ hiện có.	vào tài liệu được thu thập với nhóm thầy cô giáo dựa vào kế hoạch chung.	được thể hiện trong chương trình học. - Trong chương trình thể hiện có được sự liên kết chặt chẽ với nhau. - Sinh viên được tham gia vào việc xây dựng chương trình học thông qua hội sinh viên hoặc hội đồng chương trình học.	học trên cơ sở tầm nhìn về chuyên môn và giáo dục. - Chương trình học được trao đổi với các trường tạo nguồn đầu vào và có so sánh với những cơ quan tương đương. - Dựa trên cơ sở các phản ánh của chính phủ, các nhà chuyên môn, các trường cung cấp đầu vào vào và sinh viên, chương trình thể hiện có cải tiến.	- Chương trình học thể hiện sự phát triển của xã hội. Nó liên tục được so sánh với sự phát triển của xã hội và thể hiện sự cải tiến rõ ràng trong nhiều năm.
3. Các học phần.	- Cá nhân thầy giáo xác định các mục tiêu, nội dung và tổ chức các học phần của sinh viên.	- Mục tiêu, nội dung và tổ chức các học phần của sinh viên được lựa chọn xác định và xây dựng chương trình do nhóm các thầy cô giáo.	- Mục tiêu của các học phần được xác định dựa vào mục tiêu của khoá học. - Cơ quan xác định nội dung một cách có hệ thống và tổ chức các học phần dựa trên cơ sở các đặc điểm được xác định trong chương trình đào tạo. - Các học phần được mô tả trong tài liệu khoá học. Các tiêu chí chất lượng của các học phần đã được xác định. Đại diện của sinh viên được tham gia vào việc phát triển chương trình học tập.	- Sinh viên được tham gia vào việc đánh giá giáo trình. - Các nhà chuyên môn được lựa chọn một cách có cấu trúc để góp ý về các hoạt động của các học phần. - Các trường tạo nguồn đầu vào được chú ý đến cải tiến được thực hiện rõ nét dựa vào ý kiến của họ. - Các học phần được so sánh với những đối thủ cạnh tranh.	- Sự cải tiến các học phần được thể hiện qua nhiều năm. Những tiến bộ này được so sánh với những cơ quan xuất sắc.

4. Thiết kế hoạt động đánh giá	- Cá nhân thầy giáo xác định nội dung và cách đánh giá.	- Nội dung và kiểu đánh giá được xác định bởi nhiều thầy giáo phối hợp. - Các hướng dẫn đánh giá đã được xây dựng.	- Cơ quan đã xây dựng chính sách đánh giá. Các hoạt động đánh giá được phát triển và thi hành phù hợp với các định hướng chính sách. - Có một hệ thống kiểm tra chất lượng cho các hoạt động đánh giá với lưu ý về sự phù hợp, mức độ tin cậy, tính hiệu quả và sự tương ứng với chương trình học.	- Việc đánh giá cải tiến liên tục dựa vào cơ sở các nhận xét. Những hoạt động nhận xét được so sánh với những đối thủ cạnh tranh. - Các nhà chuyên môn được tham gia vào việc xây dựng các nhận xét.	- Có sự thể hiện rõ ràng rằng việc đó được thực sự đã được thể hiện dựa trên kết quả việc đánh giá các bài kiểm tra. - Chất lượng các bài kiểm tra được so sánh với những cơ quan xuất sắc, được thể hiện qua nhiều năm.
5. Điều hành và kiểm tra	- Cá nhân thầy giáo đánh giá các mục tiêu, nội dung và tổ chức các học phần của riêng mình.	- Việc đánh giá nội dung và tổ chức của các học phần được thực hiện bởi sự phối hợp của các thầy giáo dựa trên nền tảng riêng của họ.	- Cơ quan có một hệ thống đánh giá các học phần dựa trên sự mở rộng mức độ thỏa mãn các mục tiêu. - Sinh viên được tham gia vào tiến trình này, ít nhất là qua các hội sinh viên hoặc hội đồng môn học.	- Đại diện sinh viên, các nhà chuyên môn, và các trường tạo nguồn đầu vào được tham gia vào việc điều hành, kiểm tra các học phần. - Các hoạt động được cải tiến có thể thấy dựa trên việc điều hành và kiểm tra.	- Có những cải tiến tốt dựa vào điều hành và kiểm tra đã rõ ràng qua nhiều năm.
6. Thiết kế môi trường tập (hỗ trợ dịch vụ)	- Môi trường học tập được thiết kế dựa vào đội ngũ giảng dạy và các nguồn lực có sẵn. - Các phân nân được giải quyết theo cách tinh thể.	- Mỗi cơ quan không những được thiết kế dựa trên đội ngũ giảng dạy và các nguồn lực có sẵn, mà còn dựa vào những lựa chọn liên quan đến cấu trúc chương trình như sĩ số của nhóm, phòng ốc, các nguồn lực và tư vấn	- Môi trường được thiết kế dựa trên đặc điểm của chương trình học. Có thời khoá biểu học tập. Tính khả thi cho cả thầy lẫn sinh viên được quan tâm trong kế hoạch. - Những chỉ số thực hiện và những tiêu chuẩn được qui định cho việc điều hành tiến trình hỗ trợ. - Hỗ trợ dịch vụ được đánh giá trên cơ sở các tiêu chuẩn	- Đại diện sinh viên, nhà chuyên môn, và các trường cung cấp đầu vào được tham gia vào việc tối ưu hoá của môi trường học tập. Kết quả của việc đánh giá môi trường học tập ("chất lượng thấp") cũng được dùng để tiếp tục tối ưu hoá. - Những thành quả về dịch vụ hỗ trợ được so sánh với những cơ quan tương tự (bằng điều	- Bằng cách so sánh với các cơ quan xuất sắc, những cải tiến của môi trường tập được thể hiện rõ qua nhiều năm.

		học tập - Có những qui trình mô tả các tiến trình dịch vụ. Việc kiểm tra một cách có hệ thống thực hiện theo từng bước của tiến trình.	của khách hàng nội bộ và bên ngoài.	tra khảo sát).	
7. Các hoạt động của sinh viên	- Việc học tập của sinh viên chỉ được tổ chức thông qua thời khoá biểu học tập và bài tập được cho bởi từng thầy riêng lẻ.	- Thời gian làm việc với thầy giáo và thời gian tự học của sinh viên được đưa vào khối lượng học tập được ghi chép thành tài liệu và được kết hợp chặt chẽ.	- Các hoạt động của sinh viên được thực hiện dựa vào tầm nhìn về nghề nghiệp và giáo dục. Nhiệm vụ cũng được qui định trong tất cả các học phần. - Ước tính khối lượng học tập được điều chỉnh dựa vào dữ liệu đánh giá được thu thập từ sinh viên.	- Nhiệm vụ học tập được tái ấn định sau khi có các dự án được thầy và sinh viên đề xuất. - Khối lượng học tập được so sánh với những chương trình học tập tương đương của những cơ quan giáo dục khác.	- Khối lượng học tập được phân phối theo tuần, theo tháng. Có sự hiểu rõ về khối lượng học tập hàng ngày. Khối lượng học tập được hiện thực hoá. - Khối lượng và nhiệm vụ học tập được so sánh với những cơ quan xuất sắc. Do đó, những dữ liệu thu thập được sẽ dùng để cải tiến liên tục.
8. Các hoạt động của thầy giáo	- Các hoạt động của thầy giáo (quan tâm cả về nội dung và phương pháp giảng dạy) được thực hiện trên cơ sở ý kiến cá nhân của các thầy	- Các hoạt động của thầy giáo được thực hiện sau khi trao đổi với các nhóm thầy giáo.	- Các hoạt động của thầy giáo được thực hiện phù hợp với những đặc điểm của chương trình học. Sinh viên yêu cầu cung cấp ý kiến để cải tiến. Các hoạt động của thầy giáo được lưu trữ. - Thầy giáo sử dụng hình thức đánh giá thông qua đồng	- Sự góp ý của sinh viên, đại diện của các nhà chuyên môn, các trường tạo nguồn đầu vào cho trường được sử dụng một cách có hệ thống để điều chỉnh hoạt của thầy giáo. Kết quả được so sánh với những cơ quan tương tự.	- Việc cải tiến các hoạt động của thầy giáo được thực hiện trên cơ sở tham khảo một cách có hệ thống sinh viên, các nhà chuyên môn và các trường tạo nguồn đầu vào được thể hiện rõ nét qua nhiều năm.

	giáo.		nghề nghiệp.		
9. Nhiệm vụ đạt được	- Ở bước đầu, cá nhân thầy giáo thỉnh thoảng phân tích chất lượng đầu vào. - Chất lượng đầu vào chỉ phụ thuộc vào những yếu tố bất ngờ.	- Thầy giáo có trách nhiệm về việc thu hút sinh viên và in ấn. - Việc đầu tư được thực hiện dựa vào đặc điểm sinh viên mới vào.	- Cơ quan có chính sách về thu hút sinh viên và in ấn. - Đặc điểm của sinh viên đầu vào được phân tích. - Cơ quan thường xuyên đánh giá chính sách thu hút sinh viên, in ấn và điều chỉnh dựa vào những kết quả đạt được (do việc đánh giá).	- Cơ quan duy trì các mối quan hệ với những trường tạo nguồn đầu vào và các nhà chuyên môn nhằm cải thiện chính sách thu hút và thông tin công cộng. - Dữ liệu thu thập được được dùng cho mục đích tư vấn sinh viên. - Có sự so sánh với những đối thủ cạnh tranh về vấn đề số lượng và chất lượng đầu vào.	- Để xây dựng chính sách của mình, cơ quan chú ý chiều hướng phát triển xã hội và sự quan tâm của các bên đối tác.
10. Tư vấn học tập	- Cơ quan phụ thuộc mạnh mẽ vào cá nhân thầy giáo, vào việc ghi nhận tiến bộ học tập của sinh viên và cung cấp thông tin góp ý đến sinh viên. - Tư vấn học tập được thực theo giải pháp tình thế.	- Cơ quan ghi nhận một cách có hệ thống và phân tích tiến bộ học tập. - Tư vấn sinh viên được thực hiện khi có yêu cầu cá nhân sinh viên. Một nhân viên được bổ nhiệm đối với nhiệm vụ này.	- Tất cả sinh viên nhận tư vấn học tập có hệ thống dựa vào sự phân tích đầu vào và việc quản lý sự tiến bộ học tập của sinh viên, do đó, sinh viên có thể nhận những góp ý liên quan đến tiến bộ và sự phát triển học tập.	- Cơ quan duy trì việc tư vấn nghề nghiệp sinh viên ngay trước khi bắt đầu học tập và sau khi tốt nghiệp. - Những tín hiệu về tiến bộ học tập được sử dụng để cải tiến chương trình học, thông tin công cộng và tổ chức môi trường học tập. - Trên cơ sở những tín hiệu từ việc tư vấn học tập, nội dung và các cấu trúc chương trình học được cải tiến rõ nét.	- Khi có thể, những vấn đề khó khăn của sinh viên được ngăn chặn hoặc giải tỏa. - Những cải tiến trong tư vấn nghề nghiệp sinh viên có thể được chứng minh qua nhiều năm.

4.6b Tiêu chí 5b Nghiên cứu khoa học

Bên cạnh công tác giáo dục, các trường Đại học còn phải chú trọng đến nghiên cứu khoa học. Để mô tả tiến trình phức tạp này, chúng tôi dùng những đề mục sau:

- ▶ 1 Tầm nhìn về nghiên cứu khoa học.
- ▶ 2 Chương trình nghiên cứu
- ▶ 3 Xác định yêu cầu và hợp đồng
- ▶ 4 Thực hành và đánh giá
- ▶ 5 Báo cáo và in ấn
- ▶ 6 Đánh giá
- ▶ 7 Quan hệ hợp tác và hợp tác hoá quốc tế.

5b.1 Tầm nhìn về nghiên cứu khoa học

Chúng ta bắt đầu quan điểm dựa trên khoa học, phương pháp và các nguyên lý xã hội để soạn thảo chương trình và các qui trình nghiên cứu.

5b.2 Chương trình nghiên cứu.

Nghiên cứu và kế hoạch nghiên cứu được kết hợp thống nhất với nhau và đưa vào tầm nhìn này.

5b.3 Xác định yêu cầu và ký hợp đồng

Xác định những nhiệm vụ cần thực hiện và chuyển thành dạng ký hợp đồng.

5b.4 Thực hành và đánh giá.

Chúng ta lập kế hoạt thực hiện nghiên cứu. Kế hoạch được đánh giá và việc ứng dụng kết quả thực hiện và theo dõi.

5b.5 Báo cáo và in ấn.

Trong nghiên cứu, báo cáo kết quả cho khách hàng là một công việc cần thiết. Sau cùng, kết quả này cần được in ấn để phổ biến

5b.6 Đánh giá

Chính sách nghiên cứu của cơ quan giáo dục phải được đánh giá một cách có hệ thống.

5b.7 Hợp tác và hợp tác hoá quốc tế

Về mặt nghiên cứu cần hợp tác rất nhiều, và cả hợp tác quốc tế một mặt khách hàng thúc đẩy hợp tác mặt khác cơ quan giáo dục phát triển hợp tác cũng như hợp tác quốc tế theo những chính sách riêng của mình.

4.6b Tiêu chí 5b Nghiên cứu khoa học

Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5 Nghiên cứu khoa học	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ						
5.b.1 Tầm nhìn nghiên cứu	Tầm nhìn nghiên cứu là vấn đề của cá nhân	- Nhóm nghiên cứu có tầm nhìn chung về nghiên cứu và họ sử dụng nó để xây dựng chương trình và qui trình nghiên cứu. - Ở mức độ cơ quan các mục tiêu ngắn hạn được xây dựng. Những mục tiêu này được nhóm nghiên cứu dùng để nghiên cứu.	- Cơ quan có tầm nhìn năng động về nghiên cứu. - Tầm nhìn này được đưa vào chương trình nghiên cứu một cách hợp lý và tiếp tục thực hiện trong việc đánh giá các nghiên cứu. - Những vấn đề quan tâm trong nội bộ được phát triển, thực hiện và đánh giá trong những công trình nghiên cứu.	- Cơ quan đưa những vấn đề bên ngoài quan tâm vào việc phát triển và đánh giá tầm nhìn nghiên cứu một cách có hệ thống. - Tầm nhìn nghiên cứu thống nhất trong chính sách chung của cơ quan. - Cơ quan so sánh tầm nhìn nghiên cứu của mình với những cơ quan khác.	- Cơ quan đang đổi mới và năng động trong công tác nghiên cứu. - Tầm nhìn nghiên cứu phù hợp với tầm nhìn xã hội. - Cơ quan so sánh tầm nhìn nghiên cứu với các trường/viện giáo dục tốt hơn khác.						
5.b.2 Chương trình nghiên cứu	Việc phát triển chương trình nghiên cứu tùy thuộc vào mong muốn cá nhân người nghiên cứu và thông tin sẵn có.	- Chương trình nghiên cứu được xây dựng dựa trên tài liệu được thu thập bởi nhóm nghiên cứu dựa vào kế hoạch định trước. - Chương trình nghiên cứu được xây dựng dựa vào	- Cơ quan làm việc một cách có hệ thống trong chương trình nghiên cứu. - Chương trình nghiên cứu phù hợp với tầm nhìn nghiên cứu của cơ quan. - Những vấn đề được quan tâm trong nội bộ được đưa vào một cách có hệ thống trong việc phát triển, đánh giá và điều chỉnh chương trình	- Chương trình nghiên cứu phù hợp với chính sách chung của cơ quan. - Những vấn đề được quan tâm bên ngoài được đưa vào việc đánh giá, phát triển và điều chỉnh các chương trình nghiên cứu một cách có hệ thống. - Cơ quan so sánh chương trình nghiên cứu của mình	- Cơ quan chịu trách nhiệm với xã hội về chương trình nghiên cứu. - Cơ quan thấy được chương trình nghiên cứu của mình trong sự phát triển xã hội. - Chương trình nghiên cứu được so sánh với những cơ quan tốt hơn						

Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5 Nghiên cứu khoa học	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ						
		các mục tiêu ngắn hạn.	nghiên cứu. - Hiệu quả chương trình nghiên cứu được đánh giá một cách có hệ thống trên cơ sở các chỉ số đo lường kết quả đạt được.	với các cơ quan khác.	khác. - Chương trình nghiên cứu được xây dựng một cách có định hướng.						
.5.b.3 Xác định yêu cầu và ký hợp đồng	- Từng người xác định nhiệm vụ nghiên cứu một cách riêng lẻ. - Các hợp đồng được triển khai theo tình thế.	- Một nhóm cán bộ chịu trách nhiệm vụ nghiên cứu. - Các nhóm sử dụng các qui trình để xác định công việc nghiên cứu. - Công việc nghiên cứu được xây dựng dựa trên các mục tiêu ngắn hạn. - Hợp đồng được thực hiện dựa trên cơ sở các hợp đồng chuẩn.	- Nhiệm vụ và các hợp đồng của công việc nghiên cứu được thực hiện như một phần của chương trình nghiên cứu. - Những vấn đề được quan tâm trong nội bộ được đưa vào nhiệm vụ và hợp đồng của công việc nghiên cứu một cách có hệ thống. - Phương thức xác định nhiệm vụ và hợp đồng được đánh giá và điều chỉnh một cách có hệ thống.	- Việc xác định nhiệm vụ và hợp đồng nghiên cứu phù hợp với các mục tiêu dài hạn trong chính sách chung của cơ quan. - Những vấn đề được quan tâm bên ngoài được đưa vào việc xây dựng nhiệm vụ và hợp đồng của công việc nghiên cứu. - Cơ quan so sánh phương thức xác định nhiệm vụ và hợp đồng với một số cơ quan khác.	- Trong khi xây dựng nhiệm vụ nghiên cứu và hợp đồng công việc nghiên cứu cơ quan chú ý và biết sự phát triển xã hội. - Cơ quan định hướng về việc xây dựng nhiệm vụ và hợp đồng công việc nghiên cứu. - Cơ quan so sánh chính sách xây dựng nhiệm vụ nghiên cứu của mình với những viện nghiên cứu tốt hơn khác.						
5.b.4 Thực hiện nghiên cứu	Cá nhân người nghiên cứu chịu trách nhiệm việc thực hiện công việc nghiên cứu.	- Các nhóm chịu trách nhiệm thực hiện công việc nghiên cứu. - Các nhóm sử dụng	- Những nhiệm vụ nghiên cứu được cơ quan sắp xếp thực hiện theo qui trình một cách có hệ thống. - Những vấn đề được quan	- Những vấn đề được quan tâm bên ngoài được đưa vào việc xác định đánh giá và điều chỉnh công việc nghiên cứu một cách có hệ thống.	- Cơ quan có định hướng trong việc thực hiện nghiên cứu. - Cơ quan so sánh việc thực hiện nghiên cứu						

Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5 Nghiên cứu khoa học	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ						
		qui trình để thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu.	tâm nội bộ được đưa vào việc xác định đánh giá và điều chỉnh công việc nghiên cứu một cách có hệ thống.	- Cơ quan so sánh việc thực hiện nghiên cứu với những viện nghiên cứu khác tốt hơn.	với các viện nghiên cứu tốt hơn về mặt này. - Việc thực hiện nghiên cứu đang được cải tiến dựa trên những phân tích về phát triển xã hội.						
5.b.5 Báo cáo và công bố	Báo cáo và công bố kết quả nghiên cứu thuộc về trách nhiệm cá nhân của người nghiên cứu.	- Các nhóm nghiên cứu chịu trách nhiệm báo cáo và công bố kết quả nghiên cứu. - Sử dụng các qui trình để thực hiện báo cáo và công bố kết quả nghiên cứu. - Báo cáo và công bố kết quả dựa trên các mục tiêu ngắn hạn.	- Cơ quan có chính sách công bố (in ấn) công trình nghiên cứu. - Cơ quan phổ biến những qui trình báo cáo và công bố kết quả nghiên cứu một cách có hệ thống. - Những vấn đề quan tâm nội bộ được đưa vào công tác đánh giá, điều chỉnh, báo cáo và công bố (in ấn) kết quả nghiên cứu một cách hệ thống.	- Báo cáo và công bố kết quả nghiên cứu khoa học phù hợp với chính sách chung của cơ quan. - Những vấn đề quan tâm bên ngoài được đưa vào công việc hiện thực hoá, đánh giá và điều chỉnh những công việc nghiên cứu.	- Cơ quan có định hướng đến việc báo cáo và công bố kết quả nghiên cứu. - Cơ quan so sánh việc báo cáo và công bố kết quả nghiên cứu với các viện nghiên cứu xuất sắc về mặt này.						
5.b.6 Đánh giá	Cá nhân người nghiên cứu chịu trách nhiệm đánh giá công việc nghiên cứu.	- Các nhóm nghiên cứu chịu trách nhiệm đánh giá công việc nghiên cứu. - Các nhóm sử dụng nhiều thủ tục để	- Cơ quan phổ biến các qui trình đánh giá công việc nghiên cứu một cách có hệ thống. - Những vấn đề quan tâm trong nội bộ được đưa vào việc đánh giá và điều chỉnh	- Việc đánh giá nghiên cứu phù hợp với chính sách chung của cơ quan. - Những vấn đề quan tâm bên ngoài được đưa vào việc đánh giá công việc nghiên cứu.	- Cơ quan có định hướng chú ý đến việc đánh giá nghiên cứu. - Cơ quan so sánh việc đánh giá nghiên cứu với các Viện nghiên cứu tốt hơn về mặt này						

Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5 Nghiên cứu khoa học	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động		Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình		Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống		Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi		Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ		
			đánh giá công việc nghiên cứu.		nhiệm vụ nghiên cứu một cách có hệ thống.		- Cơ quan so sánh sự đánh giá nghiên cứu của mình với những viện nghiên cứu khác về mặt này.				
5.b.7 Hợp tác và hợp tác quốc tế	- Tham gia vào việc hợp tác và hợp tác quốc tế được thực hiện bởi cá nhân.		- Các nhóm khởi đầu việc hợp tác hợp tác quốc tế. - Phát triển sự hợp tác và hợp tác quốc tế về nghiên cứu được thực hiện trên mục tiêu ngắn hạn. - Cơ quan phổ biến những phương pháp để xác định các đối tác và những tổ chức quốc tế.		- Phát triển hợp tác và hợp tác quốc tế cho nghiên cứu hầu hết được thực hiện dựa trên những mục tiêu trung hạn. - Những vấn đề quan tâm trong nội bộ được đưa vào việc phát triển, đánh giá và điều chỉnh công việc hợp tác và hợp tác quốc tế cho công việc nghiên cứu một cách có hệ thống.		- Việc phát triển công tác và hợp tác quốc tế cho nghiên cứu hầu hết được thực hiện như là một phần của chính sách chung của cơ quan. - Những vấn đề quan tâm bên ngoài được đưa vào việc phát triển, đánh giá và điều chỉnh những công việc hợp tác và hợp tác quốc tế cho nghiên cứu một cách có hệ thống. - Cơ quan hợp tác với các đối tác và các cơ quan, viện nghiên cứu nước ngoài để đổi mới công tác nghiên cứu.		- Cơ quan có định hướng chú ý đến hợp tác và hợp tác quốc tế. - Cơ quan so sánh sự phát triển hợp tác và hợp tác quốc tế với các viện nghiên cứu tốt hơn khác. - Tham gia vào hợp tác và hợp tác quốc tế cơ quan có chú ý đến sự phát triển xã hội.		

- Tầm nhìn nghiên cứu: là nói đến nguyên lý khoa học, phương pháp luận, và quan điểm xã hội về nghiên cứu.
- Công việc nghiên cứu: bao gồm tất cả những công việc nghiên cứu cả khoa học thuần túy lẫn những nghiên cứu về thương mại. Người tham gia chính có thể là do người trong cơ quan và kể cả những người ở bên ngoài, những người có trách nhiệm.
- Chương trình nghiên cứu: Nội dung liên quan đến các đơn vị có liên hệ với nhau về nghiên cứu và kế hoạch nghiên cứu dựa vào tầm nhìn rõ ràng hay là nền tảng lý thuyết.

5. Những vùng kết quả:

Bạn có thể đo lường kết quả của một cơ quan. Khái niệm ban đầu có thể là việc đánh giá kết quả học tập hoặc sự hài lòng của sinh viên, nhưng kết quả tài chính cũng thực sự quan trọng khi xác định những thành tích của cơ quan. Các vùng kết quả thể hiện các thành viên có liên quan đánh giá những thành tích của tổ chức của bạn. Bạn có thể xác định được sự đánh giá này trên cơ sở dữ liệu của những thông tin thực tế.

Kết quả công việc

Kết quả công việc có thể được thiết lập bằng cách dùng đo lường tài chính: tổng doanh thu, kết quả tịnh, khả năng thanh toán chi phí và hiệu suất của từng sinh viên. Những chỉ định về hoạt động cũng có thể được áp dụng như: thời gian học tập, tỷ lệ phần trăm sinh viên bỏ học, hiệu quả và tỷ lệ sinh viên/giáo viên.

Sự hài lòng của khách hàng

Sự hài lòng của khách hàng xác định kết quả của bạn ở mức độ rộng khắp. Những khách hàng nào hoặc những nhóm khách hàng nào mà bạn có thể phân biệt được và bạn hiểu được tại sao họ có thể hài lòng hoặc không hài lòng? Sự khác nhau đặc trưng giữa tổ chức có lợi nhuận và tổ chức phi lợi nhuận nằm ở chỗ tổ chức phi lợi nhuận không chú trọng nhiều vào kết quả tài chính nhưng tập trung chú ý vào sự quan trọng hoặc ảnh hưởng. Tiền bạc không là mục tiêu, nó chỉ là điều kiện ban đầu. Do cơ cấu như thế, loại hình tổ chức này có nhiều loại khách hàng. Chúng có thể xuất hiện trong nhiều hình thức đa dạng như người dùng, khách hàng và các cơ quan uỷ nhiệm. Theo đó, một tổ chức giáo dục có thể rút ra sự phân biệt giữa:

- *Khách hàng trực tiếp:*

Sinh viên như khách hàng trực tiếp sử dụng giáo dục được cung cấp.

- *Lĩnh vực chuyên môn:*

“Lĩnh vực chuyên môn” ở đây đề cập đến các thành phần nghề mà sinh viên tốt nghiệp tìm việc làm. Các ngành chuyên môn thoả mãn vai trò khách hàng của SV tốt nghiệp từ nền giáo dục tiên tiến. Ngoài ra, tính chuyên nghiệp giữ vai trò quan trọng trong sự hình thành chương trình giáo dục. Các cơ quan sắp xếp việc học tiếp theo cũng có thể được xem như những khách hàng.

- *Chính phủ như hội đồng lập pháp:*

Với tư cách nhà giám hộ những mối quan tâm chung của xã hội, chính phủ xác định xã hội và cơ cấu định hướng chính sách. Bằng việc phân phối trợ cấp, chính phủ giữ vai trò của cơ quan uỷ nhiệm và điều phối. Đôi khi, có thể phân chia những phần của vai trò này cho các cơ quan trung gian và cơ quan này vận hành như cơ quan uỷ thác.

Chính phủ đồng thời đóng vai trò lĩnh vực chuyên môn cho các khoá tập huấn giáo viên trong chương trình học ở bậc cao.

Do đó, suy nghĩ không thể giới hạn ở một khách hàng đơn lẻ. Tuy nhiên, chúng ta có thể xem khách hàng như đối tác hay những thành viên có liên quan. Trong các phần sau đây của phương pháp này, nhiều loại khách hàng khác nhau sẽ được mô tả bằng thuật ngữ “hệ

thống khách hàng”. Điều quan trọng cần phải cân nhắc là khách hàng thực sự là ai và xác định khách hàng nào phải dựa vào khách hàng nào phải dựa vào để đánh giá sự hài lòng của họ đối với hàng hoá và các dịch vụ được cung cấp.

Sự hài lòng của con người:

Những đối tượng nào được xem như thành viên của cơ quan của bạn? Chỉ có cán bộ trong biên chế hoặc hợp đồng, giảng viên thỉnh giảng? Bản thân cán bộ suy nghĩ gì về cơ quan của mình? Cơ quan có thoả mãn những mong đợi của cán bộ về cơ sở vật chất (chỗ ăn ở, nơi làm việc, chế độ lương bổng, khen thưởng) và về tinh thần (nâng cao trình độ, môi trường, động cơ)? Họ nghĩ gì về người lãnh đạo?

Tác động đối với xã hội:

Hình thức, nội dung và chức năng của giáo dục không chỉ được xác định bằng những cá thể tham gia trong ngành giáo dục mà còn bởi toàn bộ xã hội. Giáo dục không chỉ là giá trị của riêng cá nhân mà còn của toàn xã hội. Do đó, có sự tác động lẫn nhau giữa sự phát triển mong muốn và kết quả. Môi trường xung quanh có tác động như thế nào đối với cơ quan của bạn? Ở đây, chúng tôi đề cập nhóm người không thuộc vào hệ thống khách hàng của cơ quan của bạn. Ở mức độ mở rộng nào cơ quan của bạn đóng góp vào yêu cầu và kỳ vọng của họ? Ở mức độ nào cơ quan của bạn xác định một cách có ý thức, có hệ thống và tích cực vai trò của họ dựa trên cơ sở chính sách sách và chiến lược của nó? Với phương diện của vai trò này, cần phải có bao nhiêu phản hồi chi tiết? Những phần tử khác nhau đóng vai trò ở đây như sự chuyển giao kiến thức và kinh nghiệm cho đối tượng thứ ba, tạo điều kiện thuận lợi cho các nhóm xã hội, đóng góp cho các hoạt động xã hội v.v... Tất cả những vấn đề nảy sinh không vì nhu cầu cá nhân tăng, đặt nền tảng trong khái niệm xã hội và trong đó cơ quan của bạn mong muốn đóng góp vào sự phát triển xã hội. Một trong những điều này sẽ được phản ánh trong hình ảnh của cơ quan.

5.1 Ma trận (Bảng đánh giá)

Qua việc điền vào bảng kết quả, bằng mô hình ma trận, bạn xác định những việc mà những người quan tâm trong cơ quan hoặc đơn vị của cơ quan hài lòng với tình trạng công việc hiện tại. Nó liên quan đến hệ thống khách hàng (sinh viên, lĩnh vực chuyên môn, chính phủ), cán bộ, xã hội ở mức cao và các nhà đầu tư tài chính.

Một ví dụ của ma trận (bảng đánh giá) về tiêu chí “Sự hài lòng của con người” được trình bày ở trang sau. Mỗi ma trận kết quả có cấu trúc giống nhau.

Bạn sẽ thấy rằng trong những vùng kết quả, các giai đoạn đều giống nhau nhưng ma trận có sự thay đổi từ những lĩnh vực của cơ quan. Không có chữ trong các ô. Một mô tả ngắn gọn được cung cấp trong bảng liên quan đến tất cả những chỉ thị được liệt kê và đến những chỉ thị được lựa chọn bởi cơ quan của bạn. Các giai đoạn được mô tả dưới đây. Tuy nhiên, có một sự giống nhau rất lớn trong qui trình cho điểm trong các lĩnh vực của cơ quan.

Một số khía cạnh của các thành tố tạo thành thể hiện trong cột thứ nhất của ma trận. Trong mỗi vùng kết quả, bạn cũng có thể thêm vào phần chỉ dẫn mà bạn áp dụng trong cơ quan của bạn. Những thí dụ này được trình bày ở văn bản ở phần đầu của ma trận.

Các khía cạnh tạo thành được cho điểm dựa trên 5 giai đoạn và được đặt vào thứ tự hợp lý liên tục từ đầu dãy của mỗi ma trận. Chúng tôi sẽ mô tả ý nghĩa của mỗi giai đoạn.

Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Sự hài lòng của con người	Giai đoạn 1 Hoạt động định hướng	Giai đoạn 2 Tiến trình định hướng	Giai đoạn 3 Hệ thống định hướng	Giai đoạn 4 Dây chuyền định hướng	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng tổng thể						
Mô tả chung các giai đoạn	Dữ liệu sẵn có về sự hài lòng của con người.	Dữ liệu định hướng sẵn có. Dữ liệu định hướng được phân tích và ghi thành tài liệu.	Dữ liệu được so sánh với mục tiêu và sự so sánh được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên cơ sở kết quả của sự so sánh này.	Dữ liệu được so sánh với các dữ liệu của các trường bạn và sự so sánh này được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được đưa ra dựa trên cơ sở kết quả của sự so sánh.	Những kết quả được so sánh với kết quả của các tổ chức xuất sắc trong và ngoài nước, đồng thời sự so sánh này được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên cơ sở kết quả của sự so sánh.						
Sự hài lòng của con người về:											
Lãnh đạo											
Chính sách và chiến lược											
Quản lý con người											
Nguồn lực											
Quản lý qui trình											

1. Dữ liệu

Bạn cần dữ liệu để xác định vị trí của bạn trong vùng kết quả. Chỉ có dữ liệu thực sự mới có thể chỉ ra kết quả bạn đã đạt được. Việc biên soạn những thông tin cần thiết đòi hỏi sự chuẩn bị nhưng việc này sẽ giúp khẳng định sự trả lời nhanh chóng các câu hỏi. Nếu bạn

không có bất kỳ tài liệu thực sự nào (hoặc có không đầy đủ) cho các khía cạnh đang được xem xét thì với điểm với điểm 0 hoặc điểm 1, bạn sẽ không thể điền đầy đủ vào 4 giai đoạn còn lại. Do đó, dữ liệu (đủ chất lượng) phải có sẵn cho một hoặc nhiều chỉ thị cho mỗi khía cạnh.

2. Dữ liệu định hướng sẵn có (trend data available)

Dữ liệu có sẵn theo định hướng. Ngoài ra, định hướng hiện tại được phân tích và kết quả của sự phân tích này phải được ghi thành tài liệu. Nếu không có dữ liệu định hướng có sẵn, bạn sẽ được điểm 2 và bạn sẽ không thể có điểm ở giai đoạn này hoặc ở bất kỳ giai đoạn nào cao hơn. Nếu dữ liệu định hướng có sẵn nhưng chưa được phân tích và/hoặc ghi thành tài liệu, bạn sẽ cho điểm 3 và bạn sẽ không thể có điểm ở các giai đoạn cao hơn. Bạn sẽ có điểm 4 khi dữ liệu định hướng có sẵn và số liệu này được phân tích và ghi thành tài liệu. Bạn có thể chuyển đến những giai đoạn tiếp theo.

3. So sánh với các mục tiêu

Dữ liệu được so sánh với mục tiêu và kết quả của sự so sánh này được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện trên cơ sở của kết quả. Bạn sẽ có điểm 4 khi dữ liệu không được so sánh với mục tiêu. Khi kết quả được so sánh với mục tiêu nhưng kết quả của sự so sánh này không được ghi thành tài liệu và/hoặc không có một quyết định rõ ràng được thực hiện, bạn sẽ được điểm 5. Bạn sẽ có điểm 6 khi bạn hoàn thành đầy đủ tất cả các yêu cầu trong giai đoạn này.

4. So sánh với các tổ chức bạn

Bạn so sánh dữ liệu của bạn với các dữ liệu của các cơ quan bạn. Kết quả của sự so sánh này được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên cơ sở của kết quả này. Bạn sẽ được điểm 6 khi dữ liệu không được so sánh với những dữ liệu của các tổ chức bạn. Khi dữ liệu được so sánh nhưng kết quả của sự so sánh này không được ghi thành tài liệu và/hoặc không có quyết định rõ ràng được thực hiện, bạn sẽ có điểm 7. Bạn chỉ có thể có điểm 8 khi hoàn thành đầy đủ các yêu cầu trong giai đoạn này.

5. So sánh với các tổ chức xuất sắc

Bạn so sánh kết quả của bạn với kết quả của các tổ chức xuất sắc ở cả trong và ngoài nước. Kết quả của sự so sánh được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả này. Bạn có điểm 8 khi dữ liệu không được so sánh với dữ liệu của các tổ chức xuất sắc. Khi dữ liệu đã được so sánh, nhưng kết quả của sự so sánh này không được ghi thành tài liệu và/hoặc không có quyết định rõ ràng được thực hiện, bạn được điểm 9.

Cũng như ở vùng tổ chức, bạn sẽ không thể có điểm ở những giai đoạn cao hơn nếu tất cả các yêu cầu của giai đoạn thấp hơn không được thoả mãn. Không cho phép có “lỗ trống” trong dãy của ma trận. Tuy nhiên, trong một cuộc họp để thống nhất ý kiến, thông qua sự xem xét và cấp độ ưu tiên của những chỉ thị thì việc đề cập các điểm đạt được ở các mức độ cao hơn trong bảng báo cáo đánh giá là rất quan trọng.

5.2 Xác định vị trí

Khi chấm điểm, tiến trình sẽ như sau:

1. Bạn phân chia điểm cho mỗi khía cạnh tạo thành. Đầu tiên kiểm tra yếu tố tạo thành đang xem xét từ bên trái của bảng đánh giá.
2. Nếu cơ quan của bạn hoặc các đơn vị trong cơ quan hoàn toàn thoả mãn các yêu cầu của giai đoạn, bạn chuyển đến giai đoạn tiếp theo cho đến khi bạn đạt đến một giai đoạn mà trong đó thoả mãn không hết các yêu cầu cần thiết. Do đó, bạn chỉ có thể tiến tới giai đoạn mới khi bạn đạt được điểm chẵn (2,4,6,8). Nếu không đạt được điểm chẵn, bạn chuyển sang xem xét điểm các khía cạnh tiếp theo. Sau đó nhập điểm cho thành phần ấy vào bảng chấm điểm.
3. Theo cách này, bạn xác định điểm cao nhất cho mỗi khía cạnh mà cơ quan hoặc đơn vị của cơ quan đã chọn.
4. Ở đây, bạn cũng nên lưu ý là không cho điểm quá dễ dãi ở tiêu chí cao hơn. Mặt khác, bạn cũng không cần phải tìm điểm sai với tất cả mọi thứ. Đây là một phương pháp tự đánh giá, quan điểm cực đoan quá khẳng định hoặc quá phủ định đều phản tác dụng.

Thí dụ:

Trong thí dụ của vùng kết quả “Sự hài lòng con người” được nêu trong mục 5.1, hãy xem xét thành khía cạnh “Con người hài lòng với lãnh đạo”. Sau đó xem xét xem bạn có đủ dữ liệu ở chủ đề này không. Việc có đủ dữ liệu hay không là vấn đề mà bạn sẽ phải sẽ phải tự quyết định. Trong mọi trường hợp, dữ liệu phải sẵn có tối thiểu một tiêu chí cho mỗi khía cạnh. Về khía cạnh “Con người hài lòng với lãnh đạo”, dữ liệu phải có sẵn có cho các tiêu chí “kiểu lãnh đạo” và/hoặc “hành vi gương mẫu” và/hoặc “sự tận tâm và hỗ trợ” v.v... Nếu bạn tin rằng có đủ dữ liệu, thì cho điểm 2. Nếu bạn nghĩ rằng điều đó chỉ đúng một phần thì cho điểm 1. Điều này có lẽ là do dữ liệu chỉ có giá trị ở 1 trong 2 chỉ tiêu mà bạn thấy quan trọng, hoặc bạn nhận thấy chất lượng dữ liệu là không cao bởi vì ví dụ dữ liệu đó đã lỗi thời.

Nếu không có dữ liệu nào có sẵn thì cho điểm 0 và chuyển sang đánh giá cá các khía cạnh khác.

Nếu bạn cho điểm 2 ở giai đoạn 1 thì hãy xem xét giai đoạn 2: dữ liệu có định hướng. Nếu bạn nghĩ rằng không có có định hướng ở một trong những chỉ tiêu của khía cạnh đang xem xét, hãy dừng cho điểm. Điểm của khía cạnh vẫn là 2. Nếu dữ liệu có sẵn ở ít nhất một trong những chỉ tiêu và dữ liệu hợp thành không được phân tích và/hoặc kết quả của sự phân tích này không được ghi thành tài liệu, bạn cho điểm 3. Nếu dữ liệu định hướng sẵn có trong tất cả các chỉ tiêu lựa chọn và những dữ liệu này được phân tích và ghi thành tài liệu, bạn cho điểm 4.

Chỉ khi bạn điền ở điểm 4, bạn mới có thể chuyển qua giai đoạn 3: so sánh với các mục tiêu.

Bạn lập lại các nguyên tắc di chuyển như trên: điểm số trong những chỉ tiêu có liên quan tới mục tiêu không? Nếu điều này không xảy ra cho tất cả các trường hợp, bạn dừng vội cho điểm. Điểm dành cho khía cạnh này vẫn giữ ở 4. Nếu bạn tìm thấy dữ liệu đã được so sánh với mục tiêu ở mức độ chưa đầy đủ hoặc chưa được ghi thành tài liệu đầy đủ thì cho điểm 5. Nếu bạn nghĩ rằng sự so sánh được thực hiện một cách có hệ thống thì cho điểm 6. Trong thực tế, bạn có thể tiến hành tự kiểm tra, ví dụ kết quả của bảng câu hỏi nhân viên về “sự hài lòng với lãnh đạo” có được so sánh với các mục tiêu được xác định trước đó hay không.

Bạn áp dụng phương pháp tương tự đối với các giai đoạn còn lại.

Ghi chú: Nếu cơ quan chỉ chọn một chỉ tiêu trong một khía cạnh nào đó thì vẫn có thể đạt tới giai đoạn 5: có dữ liệu định hướng. Những dữ liệu này có thể được so sánh với mục tiêu, với các tổ chức bạn và với các tổ chức xuất sắc. Tất cả các dữ liệu đều được phân tích và ghi thành tài liệu.

Mỗi người tham gia cho điểm trong bảng điểm dưới đây:

Bảng 3

Giai đoạn	1			2		3		4		5		Điểm
Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7. Hài lòng của con người												
7.1 Con người hài lòng với lãnh đạo						x						
7.2 Con người hài lòng với chính sách và chiến lược				X								
V.v...												

Sau đó điểm của tất cả các người tham gia được điền vào tất cả các giai đoạn trong bảng tóm tắt, như mô tả trong cho mục 3.1. Trong ví dụ được đưa ra ở đây, 29 cán bộ đã dùng phương pháp cho điểm.

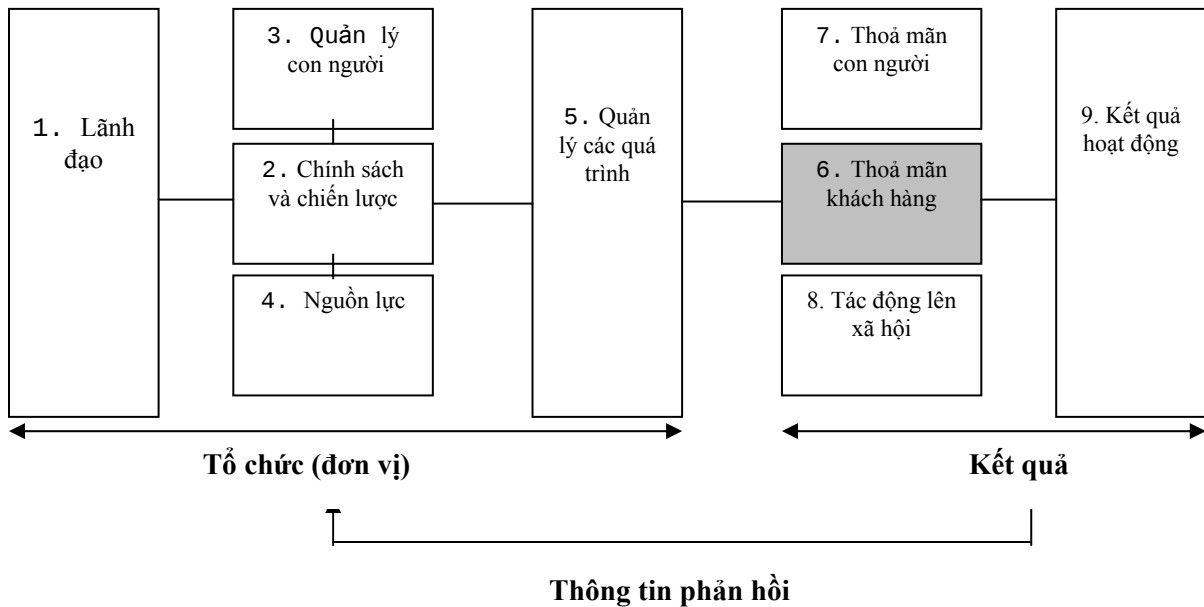
Bảng 4

Giai đoạn	1			2		3		4		5		Điểm
Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7. Hài lòng của con người n=29												
7.1 Con người hài lòng với lãnh đạo	0	2	2	4	14	3	1	0	3	0	0	3
7.2 Con người hài lòng với chính sách và chiến lược	2	9	16	1	0	0	1	0	0	0	0	2
V.v...												

Chương 6 cho thấy các công cụ báo cáo khác nhau có thể được dùng để cho điểm thống nhất

5.3 Tiêu chí 6: Sự hài lòng của khách hàng

5.3.1 Tiêu chí 6a: Sự hài lòng của sinh viên



Trong vùng kết quả này, công việc nhằm thiết lập sự mở rộng trong đó cơ quan hoàn thành sự mong đợi của những khách hàng trực tiếp của giáo dục, tức sinh viên. Để chọn những tiêu chí và những chỉ thị, bạn có thể sử dụng vùng tổ chức và các khía cạnh cấu thành được mô tả ở đây. Các khía cạnh tạo thành được thể hiện trong ma trận: đánh giá sinh viên trong lĩnh vực chuyên môn/ mục tiêu giáo dục, chương trình đào tạo, học phần, sự mở rộng việc học tập, bài tập, môi trường học tập, tư vấn nghề nghiệp, thông tin công cộng, và sự cung cấp thông tin thích hợp cho việc học tập trong từng khoá học.

Các thí dụ của chỉ thị có thể áp dụng để đo lường sự hài lòng của sinh viên với các khía cạnh tạo thành được trình bày dưới đây:

Dữ liệu hài lòng về:

- Khối lượng chương trình học, mức độ khối lượng của từng thành phần trên từng giai đoạn
- Đánh giá
- Tính chặt chẽ trong chương trình đào tạo
- Hướng nghiệp
- Các phản nản về việc đăng ký sai sót
- Thời khoá biểu
- Cung cấp thông tin
- Phòng học/cơ sở vật chất
- Sự tham gia chính thức và không chính thức
- Khả năng tiếp cận giáo viên, cố vấn học tập
- Môi liên hệ giảng dạy về nội dung, chuẩn bị, hướng dẫn.
- Ngày nghỉ, bảng giới thiệu thông tin
- Nội dung giảng dạy
- Phương pháp làm việc
- Dụng cụ học tập
- Phương tiện vi tính
- Môi quan hệ thầy trò, hướng dẫn sinh viên, quan tâm sinh viên

thức của sinh viên

- Sự hài lòng/ hoà nhã của sinh viên

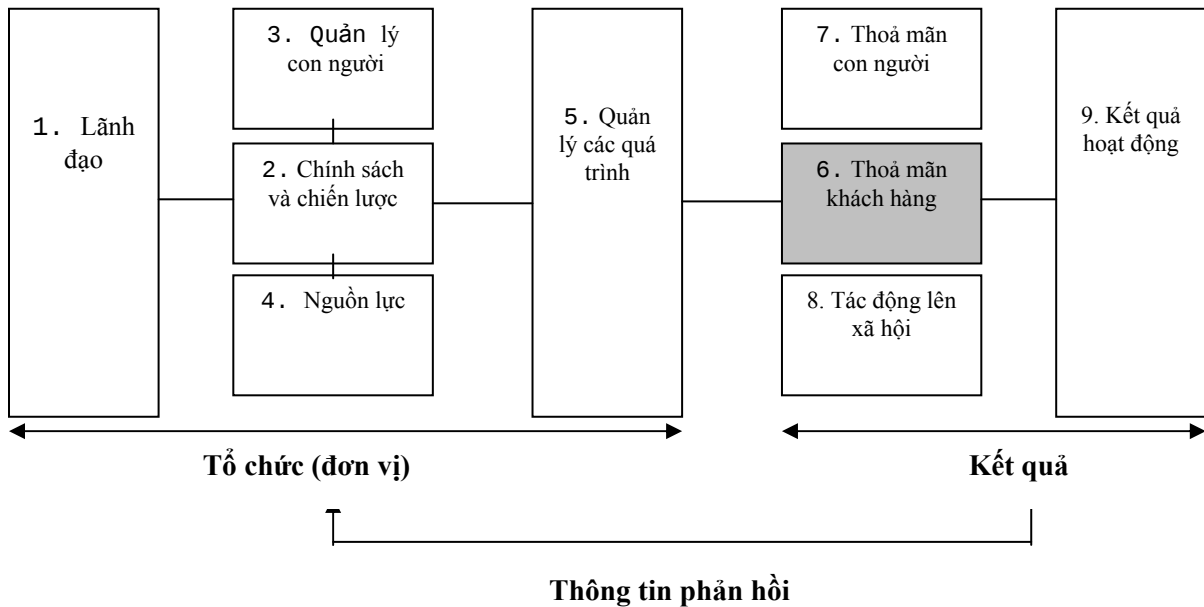
Những tiêu chuẩn đo lường khác:

- * Số lượng phản nản
- * Số lượng sinh viên tham gia vào hội đồng quyết định chính thức (official decision-making body)
- * Số lượng sinh viên sử dụng các hoạt động đặc trưng dành cho sinh viên
- * Số lượng sinh viên sử dụng phương tiện vi tính, thư viện truyền thông ...

(xem bảng 6a: Sự thoả mãn của sinh viên)

Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6a. Sự thoả mãn của sinh viên.	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ						
Mô tả chung của các giai đoạn Sinh viên hài lòng với:	Dữ liệu sẵn có về sự hài lòng của sinh viên.	Dữ liệu định hướng sẵn có. Dữ liệu định hướng được phân tích và ghi thành tài liệu.	Dữ liệu được so sánh với mục tiêu và sự so sánh này được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của sự so sánh này.	Dữ liệu được so sánh với các dữ liệu của các trường bạn và sự so sánh được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của sự so sánh này.	Các kết quả được so sánh với kết quả của các tổ chức xuất sắc trong và ngoài nước, đồng thời sự so sánh được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của sự so sánh này.						
Hồ sơ chuyên ngành/mục tiêu giáo dục											
Chương trình đào tạo											
Thành phần học tập											
Khối lượng học tập											
Đánh giá											
Môi trường học tập											
Hoạt động hướng nghiệp											
Thông tin công cộng											
Cung cấp thông tin											

5.3.2 Tiêu chí 6b: Sự hài lòng của chuyên môn:



Vùng kết quả này hướng đến câu hỏi bao hàm việc cơ quan thoả mãn sự mong đợi của khách hàng đối với sinh viên tốt nghiệp (chính phủ là 1 trong những người thực hiện trong lĩnh vực hoạt động chuyên ngành cho các khoá bồi dưỡng giáo viên). Bản thân những sinh viên tốt nghiệp có thể được xem như là một nhóm khách hàng riêng biệt trong nhóm phân loại này. Đối với việc chọn lựa các tiêu chí để từ đó bạn sử dụng làm các chỉ thị, bạn có thể sử dụng vùng tổ chức và các khía cạnh theo mô tả. Các tiêu chí/khía cạnh sau đây tạo nên được thể hiện trong ma trận: tài liệu chuyên môn/chất lượng giáo dục, chương trình đào tạo, chương trình ngoại khoá, chính sách và chiến lược, nhiệm vụ định hướng thị trường, sự cam kết, sự hài lòng của sinh viên tốt nghiệp đối với chương trình đào tạo.

Các thí dụ của chỉ thị để đo lường sự thoả mãn của chuyên ngành dưới dạng các tiêu chí / khía cạnh tạo thành được trình bày dưới đây:

Dữ liệu của sự hài lòng về:

- * Chất lượng sinh viên tốt nghiệp
- * Số lượng sinh viên tốt nghiệp được đưa vào thị trường lao động
- * Chất lượng của người được đào tạo
- * Sự hướng dẫn trong suốt khoá đào tạo
- * Đánh giá các lớp đào tạo và các đề tài tốt nghiệp
- * Mức độ liên quan đến khoá học (ví dụ trong các đề án như người đánh giá, giáo viên thỉnh giảng, bài tập tốt nghiệp và đào tạo)
- * Tác dụng/ảnh hưởng của tài liệu chuyên môn, mục tiêu đạt được, chương trình đào tạo
- * Sự tham gia của các cựu sinh viên trong khoá học
- * Cung cấp các khoá học ngoại khoá và nâng cao/chương trình đào tạo tiếp theo

- * Giá cả- chất lượng-thời gian-cung cấp của các nhiệm vụ định hướng thị trường
- * Chính sách được thực hiện trong mối liên hệ với các chuyên ngành (hình thức liên hệ, mối quan hệ với lĩnh vực nghề nghiệp/ chia sẻ chia trách nhiệm
- * Nội dung và mức độ của khoá học

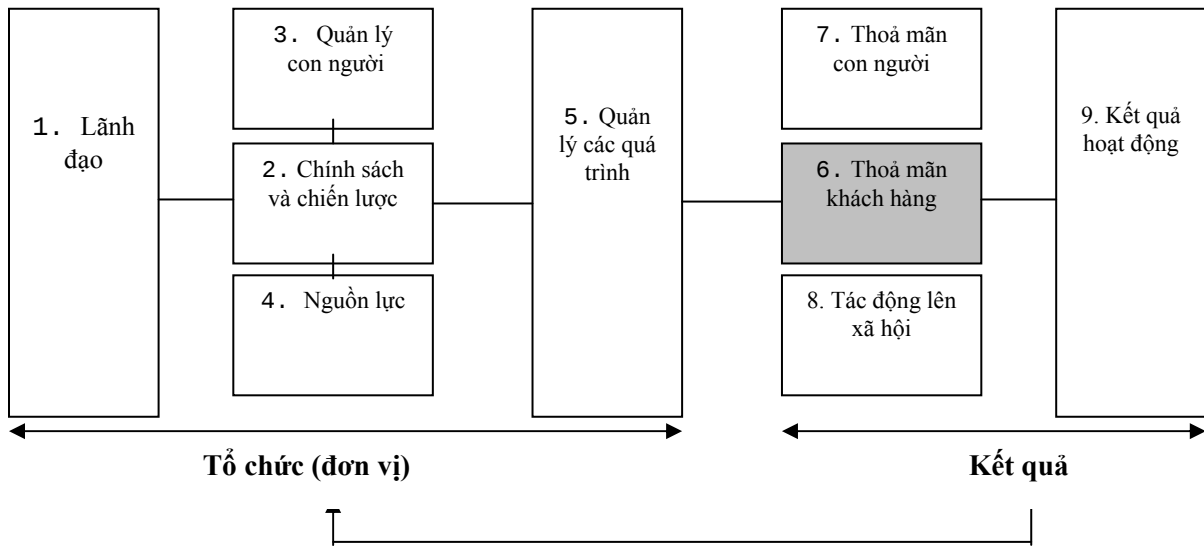
Những chỉ thị khác:

- * Số giải thưởng hoặc học bổng được cấp bởi từng lĩnh vực chuyên môn
- * Tài trợ chuyên ngành
- * Tỷ lệ phần trăm sinh viên tốt nghiệp là thành viên của hiệp hội cựu sinh viên
- * Thị phần của công việc định hướng thị trường
- * Số SV được đào tạo hoặc số luận văn tốt nghiệp
- * Số lượng đề án hợp tác theo chuyên môn

(Xem bảng 6b: Sự thoả mãn trong lĩnh vực chuyên môn)

Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6b. Sự thoả mãn của lĩnh vực chuyên môn	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ						
Mô tả chung của các giai đoạn Sự thoả mãn của lĩnh vực chuyên môn với:	Dữ liệu sẵn có về sự hài lòng lĩnh vực chuyên ngành.	Dữ liệu xu hướng sẵn có Dữ liệu xu hướng được phân tích và lưu trữ	Dữ liệu được so sánh với mục tiêu và kết quả của sự so sánh này được lưu trữ. Có quyết định rõ ràng dựa trên kết quả so sánh này.	Dữ liệu được so sánh với các trường khác và sự so sánh được lưu trữ. Có quyết định rõ ràng dựa trên kết quả so sánh này.	Các kết quả được so sánh với các tổ chức xuất sắc ở trong và ngoài nước và kết quả của sự so sánh này được lưu trữ. Có quyết định rõ ràng dựa trên cơ sở sự so sánh này.						
Tài liệu chuyên ngành, tiêu chuẩn GD chuyên môn											
Chương trình đào tạo											
Chương trình giảng dạy cho sinh viên bên ngoài											
Chính sách và chiến lược											
Nhiệm vụ theo định hướng thị trường											
Hợp đồng/ cam kết											
Sự hài lòng của sinh viên tốt nghiệp với chương trình đào tạo											

5.3.3 Tiêu chí 6c: Sự hài lòng của chính phủ:



Vùng kết quả này hướng đến câu hỏi việc cơ quan thoả mãn sự mong đợi của chính phủ, đặc biệt các thành viên trong đoàn thanh tra giáo dục cấp cao từ Bộ Giáo dục. Trong sự chọn lựa các tiêu chí mà bạn có thể vay mượn các chỉ thị, bạn có thể tận dụng các khu vực tổ chức và các khía cạnh tạo thành được mô tả. Ma trận thể hiện các thành tố sau đây:

- ◆ Sự hài lòng của đoàn thanh tra giáo dục cấp cao với các khía cạnh về số lượng sinh viên và chất lượng của khoá học.
- ◆ Sự hài lòng của đoàn thanh tra giáo dục cấp cao với việc thực hiện theo yêu cầu của luật pháp.
- ◆ Sự hài lòng của đoàn thanh tra giáo dục cấp cao với sự tham gia chính thức và không chính thức kết hợp với việc tư vấn học tập.

Các thí dụ của chỉ thị đo lường sự hài lòng của chính phủ được thể hiện dưới đây:

Dữ liệu hài lòng về:

- * Mục đích của việc thanh tra về mục tiêu, thời gian, kết quả đạt được, nội dung của tiến trình giáo dục (bao gồm khả năng học tập), điều kiện tiên quyết (bao gồm các hệ thống cho sự bảo đảm chất lượng)
- * Trách nhiệm liên quan đến kinh phí hỗ trợ
- * Trách nhiệm liên quan đến chính sách tài chính và quản lý
- * Trách nhiệm liên quan đến nội dung của báo cáo hàng năm

Các chỉ thị khác :

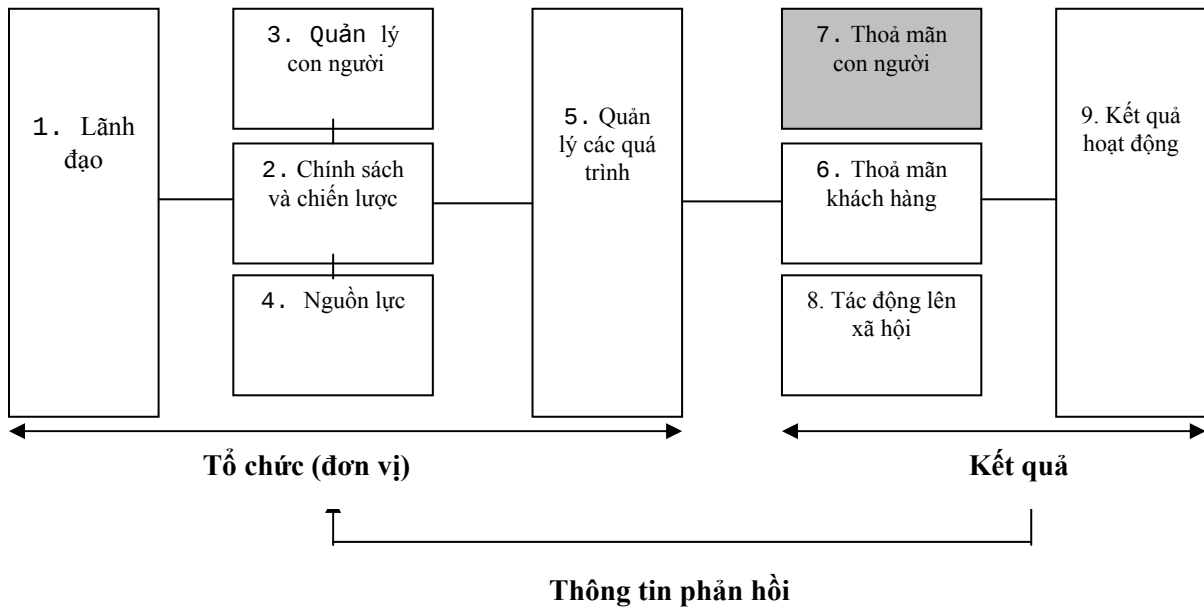
- * Sự hài lòng của các Bộ khác với khía cạnh chất lượng của khoá học (thí dụ như hợp tác với các nước đang phát triển, đề án liên quan đến các nước Đông Âu¹, đổi mới sản phẩm trong hợp tác với các thành phần kinh tế).
- * Sự hài lòng của các tổ chức chính phủ khác với các khía cạnh về chất lượng của khoá học (như cung cấp các khoá bồi dưỡng ngoại khoá cho giáo dục sơ trung cấp, nghiên cứu (nghiên cứu ứng dụng) cho các sở giáo dục thành phố/tỉnh thành).

(xem bảng 6c: Sự thoả mãn của chính phủ)

¹ Chương trình quản lý chất lượng này được Hà Lan các nước Tây Âu soạn thảo nên có liên quan đến đề án của các nước Đông Âu

Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6c. Sự thoả mãn của chính phủ	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ						
Mô tả chung của các giai đoạn	Dữ liệu sẵn có về sự hài lòng của chính phủ	Dữ liệu định hướng sẵn có Dữ liệu định hướng được phân tích và ghi thành tài liệu	Dữ liệu được so sánh với mục tiêu và sự so sánh này được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của sự so sánh này.	Dữ liệu được so sánh với dữ liệu của các trường bạn và sự so sánh được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của so sánh này.	Các kết quả được so sánh với các tổ chức xuất sắc trong và ngoài nước, đồng thời sự so sánh này được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của sự so sánh này.						
Sự thoả mãn của đoàn thanh tra với các khía cạnh chất lượng và số lượng của khoá học											
Sự thoả mãn của đoàn thanh tra với sự thực hiện theo yêu cầu của pháp luật.											
Sự thoả mãn của đoàn thanh tra với sự tham gia ch thức và không ch thức và tư vấn học tập											

5.4 Tiêu chí 7 : Sự hài lòng của con người



Vùng kết quả này liên quan với sự hài lòng của con người như phạm trù bên trong khách hàng. Khu vực có thể được thực hiện từ phạm trù bên trong của khách hàng giữa các phạm trù khác nhau đối với cán bộ, chẳng hạn như giữa giáo viên và phụ giảng. Để chọn các tiêu chí, bạn có thể tận dụng các khu vực tổ chức và các khía cạnh tạo thành như đã miêu tả. Các tiêu chí sau đây được thể hiện trong ma trận: lãnh đạo, chính sách, chiến lược, quản lý nhân sự, nguồn lực và quá trình quản lý.

Các thí dụ chỉ thị cho việc đo lường sự thoả mãn của con người với các tiêu chí được thể hiện dưới đây:

Dữ liệu thoả mãn về:

- * Tuyển chọn cán bộ
- * Trách nhiệm của chức năng và khối lượng công việc
- * Hệ thống đánh giá và khen thưởng
- * Các cuộc thảo luận thường xuyên theo kế hoạch về công việc và khối lượng công việc/ phản hồi từ quản lý
- * Điều kiện lao động cấp hai và cấp ba
- * Điều kiện làm việc/ chế độ bảo hiểm sức khỏe
- * Khả năng cải tiến chuyên môn nghiên cứu
- * Khả năng hợp tác bên trong và bên ngoài
- * Cung cấp thông tin
- * Các dịch vụ hỗ trợ (dịch vụ cơ sở vật chất, hành chính, hệ thống quản lý)
- * Phương tiện vi tính
- * Sự tham gia chính thức và không chính thức.
- * Mối tương quan trong kế hoạch về chính sách tài chính, chính sách chất lượng (dài hạn)
- * Đăng ký khiếu nại và qui định điều chỉnh

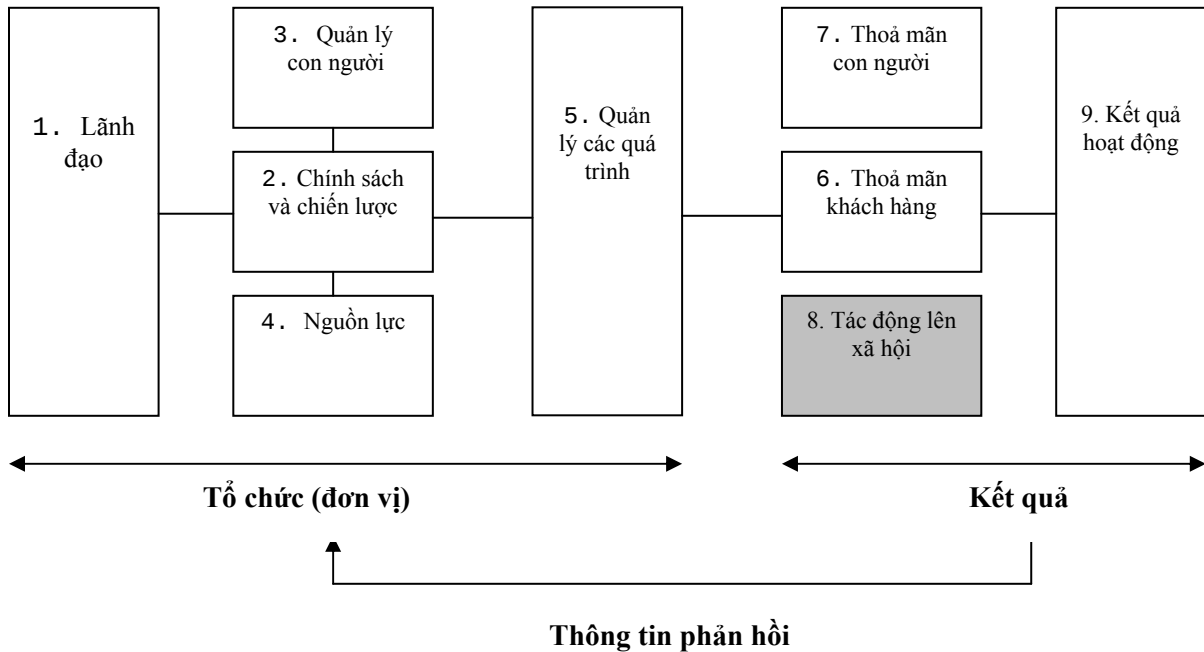
Các tiêu chí khác:

- * Tỷ lệ nghỉ vì lý do sức khỏe
- * Tỷ lệ vắng mặt
- * Tỷ lệ nguồn tài chính dành cho đào tạo
- * Số buổi phỏng vấn đánh giá khả năng thực hiện
- * Số khiếu nại nội bộ

(xem bảng 7: Sự hài lòng của con người)

Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Sự thoả mãn của con người	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ						
Mô tả chung Sự hài lòng của con người với:	Dữ liệu về sự hài lòng của cán bộ	Dữ liệu định hướng sẵn có. Dữ liệu định hướng được phân tích và ghi thành tài liệu.	Dữ liệu được so sánh với mục tiêu và sự so sánh này được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của sự so sánh này.	Dữ liệu được so sánh với dữ liệu của các trường bạn và sự so sánh được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của so sánh này.	Các kết quả được so sánh với các tổ chức xuất sắc trong và ngoài nước, đồng thời sự so sánh này được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của sự so sánh này.						
Vai trò lãnh đạo											
Chính sách và chiến lược											
Quản lý con người											
Nguồn lực											
Quy trình quản lý											

5.5 Tiêu chí 8 : Tác động lên xã hội



Vùng kết quả này thể hiện sự hài lòng của con người và các tổ chức xã hội mà không phụ thuộc vào hệ thống khách hàng trực tiếp của cơ quan. Điều này liên quan đến tầm nhìn trong các hoạt động của cơ quan mà không đặt ra từ những qui trình ban đầu nhưng đã được định hướng theo một bối cảnh xã hội rộng hơn.

Các tiêu chí khả năng có thể được thực hiện từ các tổ chức của chính sách và chiến lược, quản lý con người và các nguồn lực khác. Các khía cạnh tạo thành sau đây có thể được tìm thấy trong ma trận: tầm nhìn trong chức năng xã hội của giáo dục chuyên môn cao; sự phân chia các nguồn tài chính; kiến thức chuyển đổi và sáng tạo; các khía cạnh môi trường; các hoạt động văn hoá xã hội hỗ trợ và các hoạt động quốc tế.

Các thí dụ của chỉ thị đo lường tác động lên xã hội bao gồm:

Dữ liệu đánh giá về:

- * Tầm nhìn định hướng về chức năng xã hội của sinh viên tốt nghiệp từ giáo dục chuyên môn cao.
- * Sự tham gia hoặc hỗ trợ của các hoạt động văn hoá xã hội chuyên biệt.
- * Tham gia hoặc hỗ trợ các tổ chức thể thao, từ thiện hoặc tình nguyện.
- * Chính sách môi trường và sự thực hiện các chính sách này.
- * Các hoạt động quốc tế.
- * Tạo ra kiến thức và các nguồn lực sẵn có.

Các tiêu chí khác:

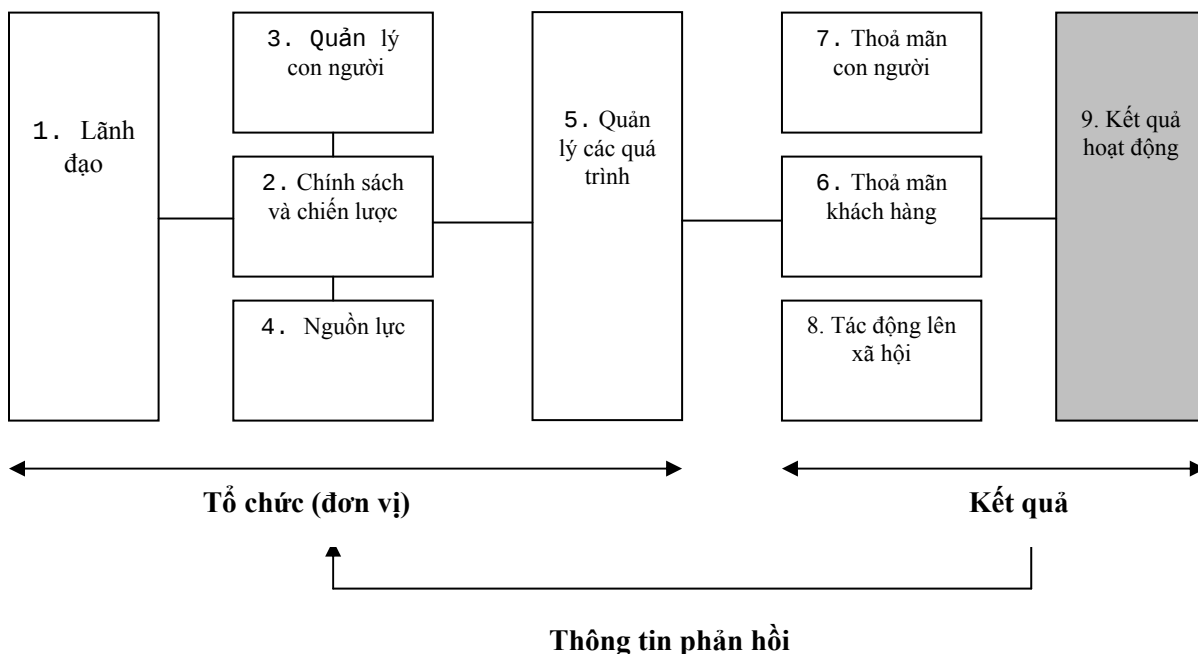
- * % tích lũy năng lượng
- * % giảm bớt phung phí
- * % cán bộ giảng dạy làm công tác giảng dạy/đào tạo (chưa được trả lương)
- * % cán bộ (tình nguyện) thực hiện các nhiệm vụ hành chính
- * Phạm vi cơ sở vật chất hiện có
- * Phạm vi các cơ sở vật chất tạo nên sự thoải mái và dễ chịu cho sinh viên (như thư viện, thư viện truyền thông, CLB thể thao, phòng thí nghiệm, các khu giải trí)
- * Số đề án xuất phát từ sự tham gia tự nguyện.

(xem bảng 8: Tác động đối với xã hội)

Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Tác động lên xã hội	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ						
Mô tả chung	Dữ liệu định hướng sẵn có đối với tác động của xã hội	Dữ liệu định hướng sẵn có. Dữ liệu định hướng được phân tích và ghi thành tài liệu.	Dữ liệu được so sánh với mục tiêu và sự so sánh này được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của sự so sánh này.	Dữ liệu được so sánh với dữ liệu của các trường bạn và sự so sánh được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của so sánh này.	Các kết quả được so sánh với các tổ chức xuất sắc trong và ngoài nước, đồng thời sự so sánh này được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của sự so sánh này.						
Tác động lên xã hội về:											
Nhận định về chức năng xã hội của SV tốt nghiệp từ giáo dục bậc cao											
Phân phối nguồn tài chính											
Chuyển giao kiến thức và sáng tạo											
Các lĩnh vực về môi trường											
Hỗ trợ của hoạt động văn hoá xã hội											
Các hoạt động quốc tế											

5.6 Tiêu chí 9 : Kết quả hoạt động

5.6.1 Tiêu chí 9a : Kết quả tài chính



Vùng kết quả này liên quan đến kết quả tài chính của cơ quan. Các tiêu chí khả năng có thể được lấy/thực hiện từ các vùng tổ chức và hệ thống nguồn quỹ cung cấp của giáo dục chuyên môn cao. Các khía cạnh tạo thành sau đây được đề cập đến trong ma trận: kết quả tài chính của toàn bộ cơ quan, kết quả tài chính của từng đơn vị tổ chức, kết quả tài chính của các hoạt động ký kết hợp đồng. Bản thân bạn phải tự chọn các tiêu chí quan trọng có liên quan đến mục đích của cơ quan/ đơn vị.

Các thí dụ của chỉ thị được sử dụng để đo lường kết quả tài chính được thể hiện bên dưới. Một số chỉ thị chỉ có thể áp dụng ở góc độ toàn cầu đối với các viện trường giáo dục chuyên môn cao trong khi những chỉ thị khác có thể áp dụng cho khoá học hoặc ở mức độ đơn vị. Việc giải thích rõ các thuật ngữ thể hiện trong danh sách “Giải thích các thuật ngữ sử dụng” hướng đến việc đăng báo xuất bản.

- * Khả năng giải quyết vấn đề:
 - Môi liên hệ giữa vốn cá nhân (own capital) / vốn đầu tư bên ngoài
 - Vốn cá nhân trên % của tổng cân đối thu chi
 - Vốn cá nhân trên % của lợi nhuận
 - Vốn cá nhân trên từng sinh viên.
- * Khả năng thanh toán (liquidity) bằng tiền mặt (theo tỷ giá hiện hành)
- * Tỷ lệ hiệu quả (tổng lợi nhuận, kết quả tịnh, doanh thu từ bán hàng, doanh thu từ vốn cổ phần)
- * Vòng quay tiền mặt (cash flow)
- * Lợi nhuận (yeild) trên từng sinh viên
- * Lợi nhuận trên vị trí làm việc toàn phần fte (full-time employment position)

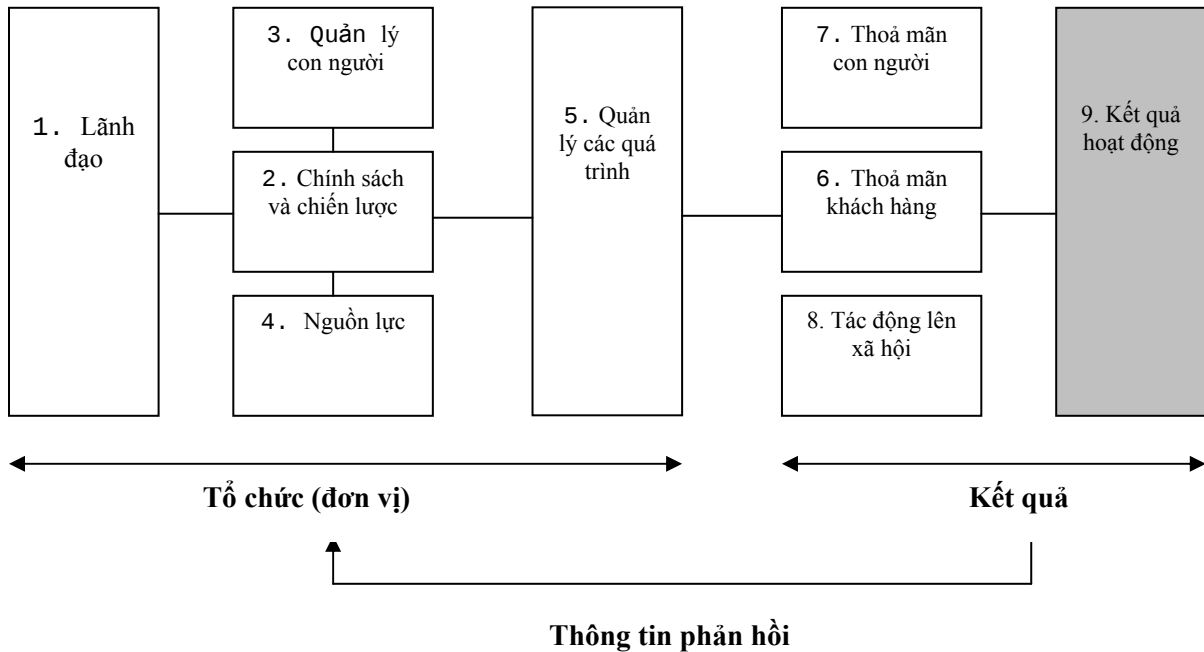
- * Chi phí trên từng fte
- * Doanh thu biên (margin) trên từng sinh viên
- * Doanh thu biên trên từng fte
- * Tỷ số hiệu quả của các hoạt động hợp đồng/ các hoạt động từ nguồn quỹ bên ngoài
- * Tổng chi phí trên mỗi chứng chỉ học tập
- * Chi phí vật chất trên mỗi chứng chỉ học tập
- * Chi phí cán bộ giảng dạy trên mỗi chứng chỉ học tập
- * Tổng chi phí trên mỗi sinh viên được cấp ngân sách
- * Chi phí cơ sở vật chất trên mỗi sinh viên được chi ngân sách
- * Chi phí cán bộ giảng dạy trên mỗi sinh viên được cấp ngân sách
- * Bao cấp từ ngân sách.

(Xem bảng 9a: kết quả kinh doanh doanh tài chính)

Điểm 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9a. Kết quả hoạt động tài chính	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ
Mô tả chung của các giai đoạn	Dữ liệu sẵn có	Dữ liệu định hướng sẵn có. Dữ liệu định hướng được phân tích và ghi thành tài liệu.	Dữ liệu được so sánh với mục tiêu và sự so sánh này được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của sự so sánh này.	Dữ liệu được so sánh với dữ liệu của các trường bạn và sự so sánh được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của so sánh này.	Các kết quả được so sánh với các tổ chức xuất sắc trong và ngoài nước, đồng thời sự so sánh này được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của sự so sánh này.
Kết quả tài chính của toàn viện/trường					
Kết quả tài chính của bộ phận nghiên cứu / đơn vị tổ chức					
Kết quả tài chính của các hợp đồng ký kết					

5.6.2 Tiêu chí 9b : Kết quả hoạt động



Kết quả hoạt động liên quan đến các kết quả phi tài chính của cơ quan bạn. Những kết quả này liên quan đến hiệu quả và hiệu lực của nhiệm vụ thực hiện trong cơ quan của bạn.

Tiêu chí khả năng có thể được vay mượn từ khu vực tổ chức. Các khía cạnh tạo thành sau đây được đề cập trong ma trận: số sinh viên đăng ký, số sinh viên đầu vào, số sinh viên đầu ra, hoạt động đổi mới, điều hành công việc, cán bộ giảng dạy, đánh giá từ bên ngoài.

Các thí dụ của chỉ thị được sử dụng để đo lường các kết quả hoạt động về các tiêu chí được thể hiện dưới đây. Các chỉ thị (thực hiện) được đề cập phải thể hiện/ trang bị sẵn trong bảng báo cáo tự đánh giá trong khuôn khổ quản lý chất lượng bên ngoài, và các kết quả đó được sử dụng thông qua việc so sánh với các viện trường đại học về các nhân tố quản lý.

Sinh viên đăng ký : (Chia nhỏ các nhóm mục tiêu thích hợp)

- * Tổng số sinh viên đăng ký (chính qui, bán thời gian và cả hai)²
- * Thị phần sinh viên đăng ký (theo vùng miền, quốc gia)
- * Tổng số sinh viên không được cấp kinh phí (non-funded students)
- * Số lượng trung bình sinh viên đăng ký trong năm
- * Sự phân chia theo giới tính

Đang đào tạo tại trường (Chia nhỏ các nhóm mục tiêu thích hợp)

² dual study là dạng hợp đồng giữa người sử dụng lao động/ nhân viên = sinh viên/khách hàng/ Viện GD chuyên nghiệp

- * Sinh viên học các môn cơ bản (chính qui, bán thời gian và cả hai)
- * Chất lượng đào tạo của các khoá cơ bản (toàn phần và tỉ lệ phần trăm)
- * Tổng số sinh viên đang được đào tạo (chính qui, bán thời gian và cả hai)
- * Thị phần sinh viên đào tạo (vùng miền, quốc gia)
- * Sự phân chia theo giới tính, tuổi tác, quốc tịch

Thông qua quá trình đào tạo (Chia nhỏ các nhóm mục tiêu thích hợp)

- * Bỏ học (theo khoá học; toàn phần và tỉ lệ phần trăm)
- * Thời gian học trung bình của sinh viên bỏ học (theo năm và nhóm lớp)
- * Tỷ lệ hiệu quả khoá học cơ sở
- * Tỷ lệ hiệu quả giai đoạn chính
- * Tỷ lệ hiệu quả theo năm (nếu khoá học có thể được tiếp nhận từ nhóm lớp theo năm học)
- * Tiêu chuẩn hoá dung lượng chương trình để chống lại việc học tập quá tải (=tốc độ học tập)
- * % sinh viên hài lòng đối với công tác giảng dạy, tổ chức, môi trường học tập (chú ý bảng điều tra sinh viên và chương trình đào tạo)
- * % sinh viên hài lòng với các điều kiện học tập cá nhân.
- * Tỉ lệ hiệu quả của các khoá học

Tốt nghiệp (Chia nhỏ các nhóm mục tiêu thích hợp)

- * Tổng số sinh viên tốt nghiệp (theo tiền chất lượng; chính qui, bán thời gian và các cả hai)
- * Thời gian học tập trung bình của SV tốt nghiệp (theo tiền chất lượng; chính qui, bán thời gian và cả hai)
- * Tỷ lệ phần trăm sinh viên tốt nghiệp thất nghiệp (vùng miền/ quốc gia) sau tháng
- * Mức độ chức năng/chất lượng sau tháng
- * % sinh viên hài lòng với (chức năng/chất lượng) của các khoá học
- * % các doanh nghiệp hài lòng về năng lực của sinh viên tốt nghiệp
- * Tỷ lệ phần trăm sinh viên thi rớt /bỏ học

Các hoạt động kinh doanh

- * Nhân tố/nhu cầu khoá học đòi hỏi
- * Đo lường tỉ lệ hiệu quả khoá học
- * Chi phí của hoạt động kém hiệu quả dẫn đến thất bại
- * Tỷ lệ sinh viên/công chức (giảng viên, phục vụ giảng dạy và tổng số cán bộ)
- * Vốn đầu tư (đất đai và cơ sở giảng dạy, dụng cụ, phòng thí nghiệm)
- * Nơi ở :
 - Số mét vuông trung bình sử dụng theo chức năng
 - Chi phí nơi ở trên mỗi mét vuông
 - Chức năng mét vuông sử dụng trên mỗi sinh viên

Sự cải tiến

- * Số lượng các khoá học mới
- * Số lượng các khoá mới/năm học/ các thành phần học tập

- * % doanh thu từ các sản phẩm/dịch vụ mới
- * Số ngày làm việc và kinh phí được cấp / thực hiện cho việc đổi mới khoá học
- * Kết quả đo lường năng suất học tập (tận dụng các nguồn cung cấp kiến thức, chu trình tổ chức học tập)
- * Hải lòng với kết quả của cải tiến và các đề án trong lĩnh vực chuyên môn, giảng viên, sinh viên, nhà nước v.v..

Cán bộ công chức

- * Số lượng cán bộ (giảng dạy, phục vụ giảng dạy; hoàn chỉnh và toàn thời gian fte)
- * Bản chất của công việc (thường xuyên, tạm thời)
- * Chi phí nhân sự trực tiếp (giảng viên và trợ giảng, quản lý lâm thời, giảng viên thỉnh giảng)
- * Chi phí trung bình cán bộ (giảng viên và phục vụ giảng dạy)
- * Phân loại tuổi
- * Phân chia tiền lương theo dạng cán bộ cơ động
- * % cán bộ đã mất (staff departed)
- * % cán bộ được bổ nhiệm
- * % cán bộ nghỉ vì lý do sức khỏe
- * % các chi phí đào tạo

Đặc biệt đối với thỉnh giảng

- * Giảng viên (bao gồm cán bộ quản lý) về số lượng toàn thời gian fte
- * Giảng dạy toàn thời gian fte/tỷ lệ sinh viên
- * Tỷ lệ nam/nữ
- * Tỷ lệ công chức chính qui/bán thời gian
- * Khoảng thời gian công tác
- * Công việc đang chờ nhân sự mới

Công việc bên ngoài

- * Thỉnh giảng
- * Kiểm tra/kiểm định
- * Hải lòng với chuyên môn/sinh viên tốt nghiệp/chính phủ.
(xem bảng 9b: kết quả điều hành)

Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9b. Kết quả hoạt động/điều hành	Giai đoạn 1 Hướng theo hành động	Giai đoạn 2 Hướng theo tiến trình	Giai đoạn 3 Hướng theo hệ thống	Giai đoạn 4 Hướng theo chuỗi	Giai đoạn 5 Quản lý chất lượng toàn bộ						
Mô tả chung của các giai đoạn	Dữ liệu sẵn có	Dữ liệu định hướng sẵn có. Dữ liệu định hướng được phân tích và ghi thành tài liệu.	Dữ liệu được so sánh với mục tiêu và sự so sánh này được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của sự so sánh này.	Dữ liệu được so sánh với dữ liệu của các trường bạn và sự so sánh được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của so sánh này.	Các kết quả được so sánh với các tổ chức xuất sắc trong và ngoài nước, đồng thời sự so sánh này được ghi thành tài liệu. Quyết định rõ ràng được thực hiện dựa trên kết quả của sự so sánh này.						
Sinh viên đăng ký											
Sinh viên đang học											
Quá trình đào tạo (throughput)											
Việc làm đầu ra (outflow)											
Hoạt động kinh doanh											
Sự cải tiến											
Cán bộ											
Đánh giá từ bên ngoài											

6. Các công cụ cho báo cáo.

Trong chương này, chúng ta sẽ trình bày một số công cụ có thể được dùng cho việc báo cáo kết quả chẩn đoán đã thực hiện trên nền tảng phương pháp EFQM. Trước tiên, chúng ta sẽ chỉ ra bằng cách nào những công cụ có thể được áp dụng (xem phần 6.1), sau đó sẽ trình bày các công cụ này trong nội bộ. Những điều này bao gồm bản điểm (6.2), mô tả sơ lược (6.3), và sơ đồ mạng nhện (6.4). Rất nhiều mẫu về tự đánh giá của phương pháp này hiện tại có sẵn ở cấp quốc gia. Ngoài ra, những công cụ này đã được nhóm chuyên gia phát triển thành nhiều sản phẩm cho bên ngoài sử dụng như: sách cho điểm và một mẫu báo cáo dự bị (giã).

6.1 Sử dụng các công cụ cho báo cáo nội bộ.

Trong chương này, chúng ta phân biệt 3 công cụ dành cho báo cáo nội bộ: bản điểm, mô tả sơ lược và sơ đồ mạng nhện. Bản điểm là một mẫu mà cá nhân người đánh giá giáo dục có thể cho điểm vào và có thể ghi những đề nghị cải tiến. Mẫu này có thể cung cấp làm cơ sở cho cuộc họp thống nhất ý kiến. Trong cuộc họp thống nhất ý kiến, hay tốt hơn hết là trước cuộc họp, tất cả những điểm của cá nhân phải được đưa vào 1 tờ bản điểm. Một mẫu tương tự có thể dùng cho công việc này. Mẫu này có thể được tổ đánh giá dùng để có được cái nhìn tổng quát về điểm trung bình (hay điểm tổng cộng) và làm ra một bản trả lời.

Điểm số thống nhất có thể được tiếp nhận đưa vào mô tả sơ lược. Mô tả sơ lược chắc chắn dẫn đến sự mất thông tin, đặc biệt là những đề nghị để cải tiến. Tuy nhiên, nó cung cấp cơ hội để có được cái nhìn khái quát về hình ảnh của những khía cạnh cấu thành được xác định dưới hay là trên những điểm số khác nhau.

Sơ đồ mạng nhện có mức độ trừu tượng cao hơn. Điểm trung bình của những khía cạnh cấu thành trong mỗi tiêu chí đã được tính sẵn. Trong nhóm tiêu chí thoả mãn khách hàng, một nhóm 3 bộ phận bao gồm sinh viên, các nhà chuyên môn và nhà quản lý được thành lập. Sơ đồ mạng nhện đặc biệt hữu ích tại thời điểm tiến hành lựa chọn chiến lược. Về nguyên tắc, điểm số cho một tổ chức cân bằng có thể được kết nối thông qua một chu trình. Một hiện tượng khác thường xảy ra là một tổ chức đang phát triển sẽ có điểm cao ở tiêu chí Lãnh đạo, Chính sách và Chiến lược, và do vậy sẽ kéo theo những tiêu chí khác hướng đến điểm cao hơn. Một yếu tố khác làm cho điểm của nó cao hơn trong sơ đồ mạng nhện là nó giúp làm sáng tỏ sự kết nối giữa lĩnh vực tổ chức và lĩnh vực kết quả, mà chúng nằm đối nghịch nhau theo đường chéo. Vì vậy, việc xem xét mối liên hệ giữa điểm của nhóm tiêu chí "thoả mãn con người" với nhóm tiêu chí "quản lý con người" hoặc điểm của nhóm tiêu chí "ảnh hưởng đối với xã hội" với điểm của nhóm tiêu chí "lãnh đạo" là rất quan trọng và lý thú.

6.2. Bản điểm EFQM

Điểm cho:

Các Tiêu chí	Các thành phần	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Điểm thống nhất	Tiêu chí, hoạt động hoặc đề nghị cải tiến được cả nhóm đề xuất theo mức độ ưu tiên	Thứ tự ưu tiên
1. Lãnh đạo	1.1 Tầm nhìn về chất lượng														
	1.2 Sự tham gia của cá nhân đến việc cải tiến liên tục														
	1.3 Công nhận, đánh giá cao và hỗ trợ cho chất lượng														
	1.4 Hoạt động bên ngoài														
	1.5 Nhận xét đối với hành động của riêng mình														
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
2. Chính sách và chiến lược	2.1 Những kế hoạch chính sách và những tài liệu khác														
	2.2 Xây dựng chính sách														
	2.3 Phổ biến chính sách														
	2.4 Đánh giá và cải tiến														
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
3. Quản lý con người	3.1 Chính sách con người														
	3.2 Kế hoạch cán bộ														
	3.3 Đánh giá, trả công và ý kiến góp ý														
	3.4 Phúc lợi cho cán bộ														
	3.5 Hướng dẫn và phát triển cán bộ														
	3.6 Đánh giá và cải tiến														
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
3'. Nghiên cứu khoa học	3'.1 Tầm nhìn về nghiên cứu khoa học.														
	3'.2 Chương trình nghiên cứu														
	3'.3 Xác định yêu cầu và hợp đồng														
	3'.4 Thực hành và đánh giá														
	3'.5 Báo cáo và in ấn														
	3'.6 Đánh giá														
	3'.7 Quan hệ hợp tác và hợp tác hoá quốc tế.														

Các Tiêu chí	Các thành phần	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Điểm thống nhất	Tiêu chí, hoạt động hoặc đề nghị cải tiến đã được cả nhóm xếp ưu tiên	Thứ tự ưu tiên
4. Nguồn lực	4.1 Thông tin														
	4.2 Nguồn lực tài chính														
	4.3 Nguồn lực vật chất														
	4.4 Công nghệ														
	4.5 Kiến thức và kinh nghiệm														
	4.6 Đánh giá và cải tiến														
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
5. Quản lý các quá trình	5.1 Mô tả chuyên nghiệp, những định mức giáo dục cuối kỳ, và tầm nhìn về giáo dục														
	5.2 Chương trình đào tạo														
	5.3 Các thành phần học tập														
	5.4 Thiết kế đánh giá														
	5.5 Định hướng và kiểm tra														
	5.6 Thiết kế môi trường học tập														
	5.7 Các hoạt động của sinh viên														
	5.8 Các hoạt động của thầy giáo														
	5.9 Kết quả đạt được														
	5.10 Tư vấn học tập														

Các Tiêu chí	Các thành phần	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Điểm thống nhất	Tiêu chí, hoạt động hoặc đề nghị cải tiến đã được cả nhóm xếp ưu tiên	Thứ tự ưu tiên
6. Thoả mãn khách hàng A. Sinh viên	Sinh viên thoả mãn với:														
	6a.1 Mô tả chuyên nghiệp, những định mức giáo dục cuối kỳ, và tầm nhìn về giáo dục														
	6a.2 Chương trình đào tạo														
	6a.3 Các thành phần học tập														
	6a.4 Đánh giá														
	6a.5 Môi trường học tập														
	6a.6 Tư vấn học tập														
	6a.7 Thông tin công cộng														
	6a.8 Cung cấp thông tin														
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
B. Lãnh vực chuyên môn	Sự thoả mãn của lãnh vực chuyên môn về:														
	6b.1 Mô tả chuyên nghiệp, những định mức giáo dục cuối kỳ, và tầm nhìn về giáo dục														
	6b.2 Chương trình đào tạo														
	6b.3 Các chương trình học tập bên ngoài trường														
	6b.4 Chính sách và chiến lược														
	6b.5 Công việc hướng tới thị trường														
	6b.6 Sự cam kết														
	6b.7 Sinh viên tốt nghiệp thoả mãn với chương trình đào tạo														

Các Tiêu chí	Các thành phần													Điểm thống nhất	Tiêu chí, hoạt động hoặc đề nghị cải tiến đã được cả nhóm xếp ưu tiên	Thứ tự ưu tiên
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
C. Chính phủ	6c.1 Đánh giá của thanh tra về số lượng và chất lượng giáo dục															
	6c.2 Đánh giá của thanh tra về việc thi hành các qui định mang tính pháp lý															
	6c.3 Đánh giá của thanh tra về việc tham gia chính thức hoặc không chính thức và liên kết trong tư vấn học tập															
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
7. Sự thoả mãn con người	Cán bộ thoả mãn với:															
	7.1 Lãnh đạo															
	7.2 Chính sách và chiến lược															
	7.3 Quản lý con người															
	7.4 Nguồn lực															
	7.5 Quản lý các quá trình															
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
8. Tác động xã hội	Tác động xã hội về lĩnh vực:															
	8.1 Tầm nhìn về thực hiện nhiệm vụ xã hội của sinh viên tốt nghiệp															
	8.2 Phân bổ nguồn lực tài chính															
	8.3 Chuyển giao kiến thức và sáng tạo															
	8.4 Các khía cạnh môi trường															
	8.5 Hỗ trợ các hoạt động văn hoá xã hội															
	8.6 Các hoạt động quốc tế															

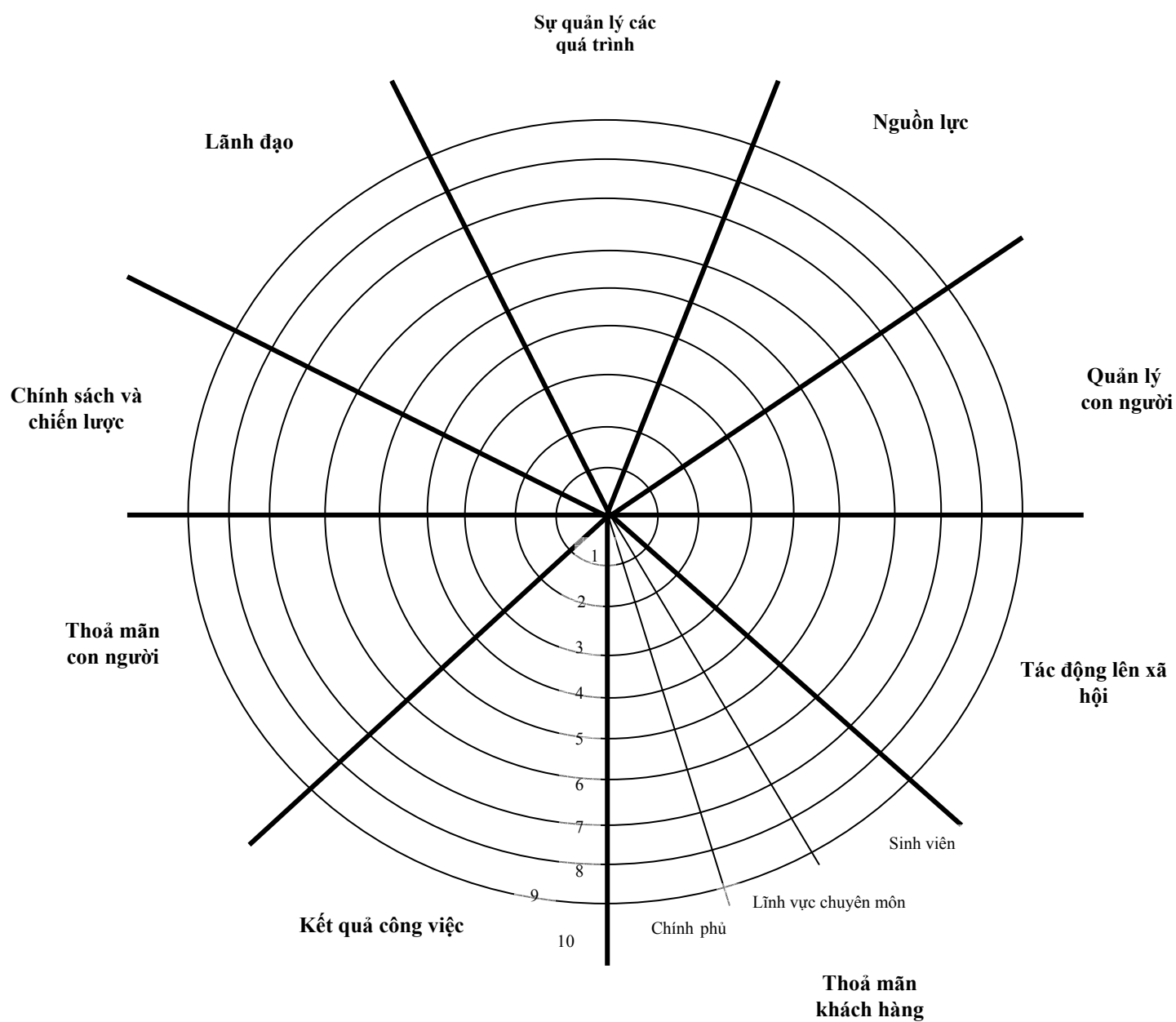
Các Tiêu chí	Các thành phần												Điểm thống nhất	Tiêu chí, hoạt động hoặc đề nghị cải tiến đã được cả nhóm xếp ưu tiên	Thứ tự ưu tiên
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
9. Kết quả A. Tài chính	Kết quả tài chính của:														
	9a.1 Toàn bộ cơ quan														
	9a.2 Bộ môn / tổ														
	9a.3 Các hoạt động hợp đồng														
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
B. Vận hành	Kết quả vận hành đối với:														
	9b.1 Sinh viên đang học														
	9b.2 Sinh viên mới vào														
	9b.3 Sinh viên tốt nghiệp														
	9b.4 Sinh viên tốt nghiệp														
	9b.5 Vận hành công việc														
	9b.6 Sự đổi mới														
	9b.7 Đội ngũ cán bộ														
	9b.8 Sự đánh giá từ bên ngoài														

6.3 Mô tả sơ lược

Các tiêu chí	Các thành phần	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Lãnh đạo	1.1 Tầm nhìn về chất lượng											
	1.2 Sự tham gia của cá nhân đến việc cải tiến liên tục											
	1.3 Công nhận, đánh giá cao và hỗ trợ cho chất lượng											
	1.4 Hoạt động bên ngoài											
	1.5 Nhận xét đối với hành động của riêng mình											
2. Chính sách và chiến lược	2.1 Những kế hoạch chính sách và những tài liệu khác											
	2.2 Xây dựng chính sách											
	2.3 Phổ biến về chính sách											
	2.4 Đánh giá và cải tiến											
3. Quản lý con người	3.1 Chính sách con người											
	3.2 Kế hoạch cán bộ											
	3.3 Đánh giá, trả công và ý kiến góp ý											
	3.4 Phúc lợi cho cán bộ											
	3.5 Hướng dẫn và phát triển nhân sự											
	3.6 Đánh giá và cải tiến											
3' Nghiên cứu khoa học	3'.1 Tầm nhìn về nghiên cứu khoa học											
	3'.2 Chương trình nghiên cứu											
	3'.3 Xác định yêu cầu và hợp đồng											
	3'.4 Thực hành và đánh giá											
	3'.5 Báo cáo và in ấn											
4. Nguồn lực	4.1 Thông tin											
	4.2 Nguồn lực tài chính											
	4.3 Nguồn lực vật chất											
	4.4 Công nghệ											
	4.5 Kiến thức và kinh nghiệm											
	4.6 Đánh giá và cải tiến											
5. Quản lý các quá trình	5.1 Mô tả chuyên nghiệp, những định mức giáo dục cuối kỳ, và tầm nhìn về giáo dục											
	5.2 Chương trình đào tạo											
	5.3 Các thành phần học tập											
	5.4 Thiết kế đánh giá											
	5.5 Định hướng và kiểm tra											
	5.6 Thiết kế môi trường học tập											

Các tiêu chí	Các thành phần	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	8.6 Các hoạt động quốc tế											
9. Kết quả	9a.1 Toàn bộ cơ quan											
A. Kết quả tài chính	9a.2 Bộ môn / tổ											
	9a.3 Các hoạt động hợp đồng											
B. Kết quả vận hành	9b.1 Sinh viên đang học											
	9b.2 Sinh viên mới vào											
	9b.3 Sinh viên tốt nghiệp											
	9b.4 Sinh viên tốt nghiệp											
	9b.5 Vận hành công việc											
	9b.6 Sự đổi mới											
	9b.7 Đội ngũ cán bộ											
	9b.8 Sự đánh giá từ bên ngoài											

6.4 Sơ đồ mạng nhện



PHẦN II

7. Thông tin cơ bản khi sử dụng phương pháp

Chúng tôi đã nhận thấy rằng người sử dụng Phương pháp EFQM thường yêu cầu những thông tin cơ bản về mô hình EFQM, đặc biệt là mối quan hệ của nó với các mô hình khác, những biến thể và những phần bổ sung của nó. Người sử dụng trong giáo dục chuyên nghiệp và trong giáo dục thường xuyên tìm hiểu về mối liên hệ giữa EFQM và hệ thống thanh tra (xem phần 7.1). Họ thường muốn biết mối liên hệ của mô hình này với những mô hình ISO (Tổ chức tiêu chuẩn hoá quốc tế) (xem phần 7.2), hoặc thông tin về những cách mà ba mô hình này (thanh tra, EFQM và ISO) khác nhau như thế nào (xem phần 7.3). Một câu hỏi khác thường được hỏi là “Mối quan hệ giữa mô hình của nhóm chuyên gia này với tất cả các biến thể của EFQM trong giáo dục là gì?” (xem 7.4). Hơn thế nữa, có một số công cụ bổ sung hiện đang dùng hoặc đang phát triển, liên hệ với phương pháp của chúng ta đang sử dụng như thế nào. Việc này cần phải được làm rõ (xem 7.5).

Chúng tôi sẽ đề cập đến những điểm nêu trên trong chương này.

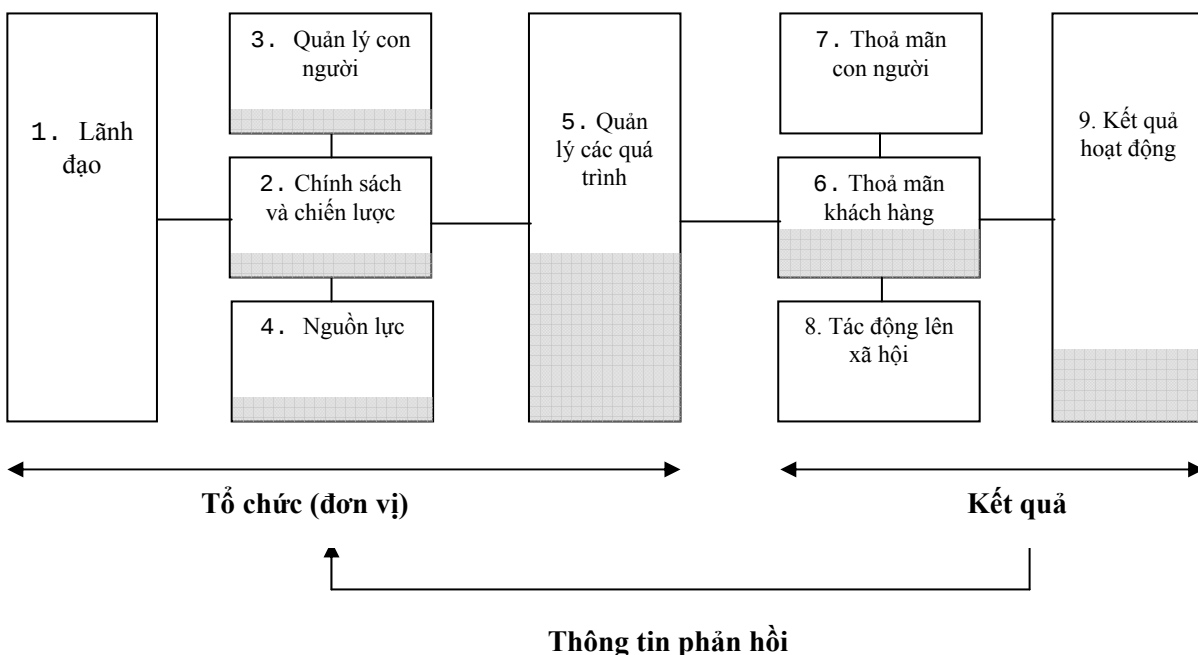
7.1 Mối quan hệ giữa mô hình EFQM và hệ thống Thanh tra (cụ thể là trong giáo dục Đại học chuyên nghiệp) là gì?

Giáo dục Đại học có truyền thống lâu đời về tự đánh giá và thanh tra. Hiện nay, chu trình thứ hai của thanh tra đang tiến hành cả trong giáo dục Đại học và giáo dục Đại học chuyên nghiệp. Chúng ta sẽ so sánh cả hai hệ thống trên 3 khía cạnh:

1. Những mục tiêu có liên quan với các giai đoạn.
2. Những mục tiêu có liên quan với các tiêu chí.
3. Chức năng của hệ thống.

Một qui trình thanh tra chặt chẽ được xây dựng trong giáo dục Đại học chuyên nghiệp. Trong những trang tiếp theo, các bạn sẽ thấy những tiêu chí của uỷ ban thanh tra trong giáo dục Đại học chuyên nghiệp chú ý đến (tổ chức giáo dục được chọn như là một hệ thống). Thật vậy, những mục tiêu này khác nhau nhiều so với những tiêu chí được kiểm tra đối với thanh tra giáo dục trường Đại học. Đoàn thanh tra quan tâm đến chất lượng vốn có của giáo dục (chất lượng sản phẩm) và cũng quan tâm đến phạm vi giới hạn, đến các quá trình và hệ thống các yếu tố dẫn đến sản phẩm này. Một số thành phần trong giai đoạn 4 (ví dụ những mối liên hệ lãnh vực chuyên môn) cũng được chú ý đến trong qui trình thanh tra này. EFQM được xây dựng đặc biệt nhằm hướng đến chất lượng của hệ thống và các qui trình phải đưa đến chất lượng sản phẩm được đảm bảo.

Khác với mô hình EFQM, hệ thống Thanh tra không chú ý đến “lãnh đạo”, “đánh giá bởi cán bộ” hay “tác động lên xã hội”, và nó chỉ quan tâm một ít đến “chính sách và chiến lược”, “nguồn lực” và “sự thoả mãn của khách hàng”. Phụ lục 4 cho ta thấy sự so sánh chi tiết hơn về những tiêu chí này. Sự trùng lặp được trình bày dưới dạng biểu đồ sau đây:

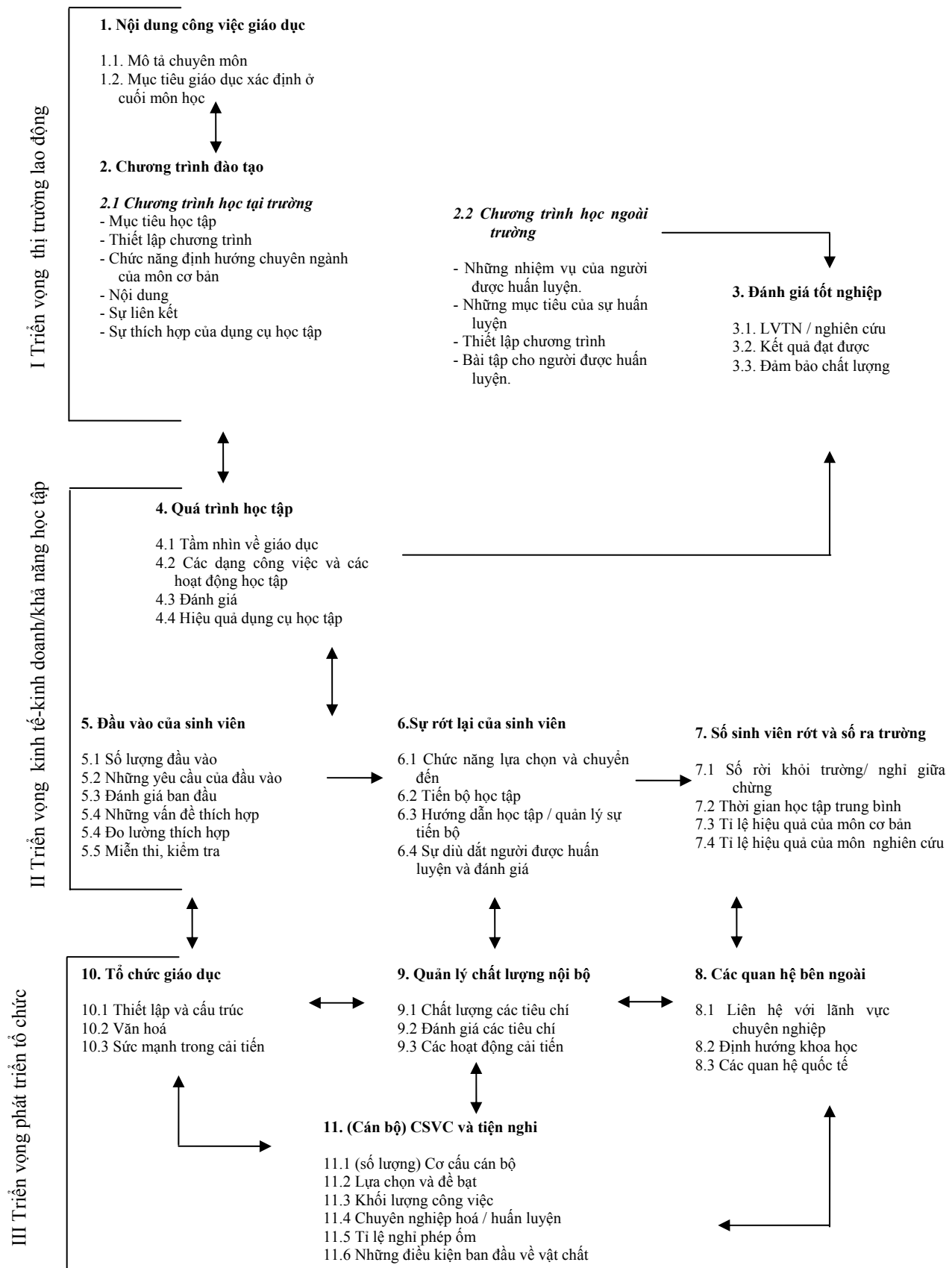


Về mặt nội dung của những điểm quan tâm, 9 tiêu chí của mô hình EFQM bao trùm một cách rõ ràng tất cả các tiêu chí của chất lượng sản phẩm được coi là quan trọng trong qui trình thanh tra.

Thanh tra có chức năng kiểm tra, hệ thống thanh tra dựa trên các tiêu chí hay điểm chuẩn (giáo dục Đại học chuyên nghiệp). Những điều này không được hình thành như những quy tắc, và thỉnh thoảng tạo cơ hội cho nhiều cách giải thích. Thanh tra phải được nhìn nhận chủ yếu như là phương tiện để chính phủ hay nói riêng là xã hội, đánh giá một hệ thống và “chức năng cải tiến” phải được lưu ý như là một hệ quả.

Mặc dù nó không phải là ý định rõ ràng, nhưng thanh tra có thể được dùng để xếp hạng.

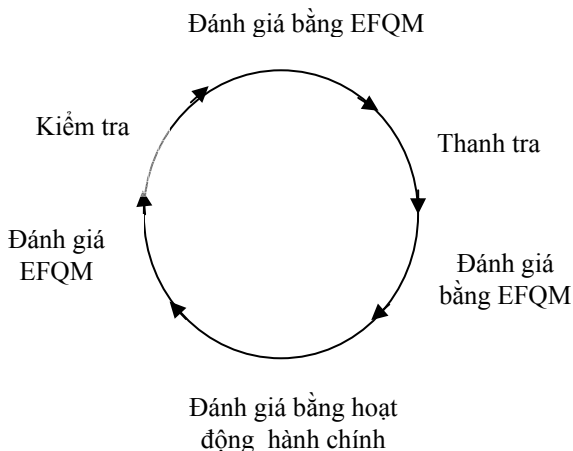
Giáo dục như là một hệ thống



Có hai sự khác biệt quan trọng nữa. Công tác thanh tra là bắt buộc, trong khi làm việc với EFQM là tự nguyện. Do đó người ta nghĩ rằng sẽ hữu ích khi làm cả hai thứ một lượt. Cả hai hệ thống bổ sung cho nhau và cả hai đều cần thiết. Trong khi EFQM hướng đến việc nâng cao chất lượng của tất cả các hoạt động, thì thanh tra chủ yếu tập trung vào việc kiểm tra chất lượng về mặt nội dung¹. Nếu một cơ quan chỉ tập trung vào mô hình EFQM thì họ sẽ lơ là việc thanh tra nhằm kiểm điểm nhiệm vụ của họ để từ đó tự điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu của xã hội. Ở phiên bản thứ ba của phương pháp EFQM, câu văn đã được cập nhật, các thành phần của phương pháp thanh tra đã được thêm vào đến mức tối đa.

Một cơ quan chỉ tập trung theo hướng thanh tra thì những yêu cầu của họ ở mức tối thiểu được coi như là cái tối ưu của họ. Hơn nữa, họ rất cứng nhắc trong khi người ta thường mong đợi cách xử sự năng động, cải tiến. Cuộc thảo luận được tiến hành nội bộ ban lãnh đạo giáo dục chuyên nghiệp về mức độ ứng với từng loại, kể cả lựa chọn tối thiểu, số lượng các giai đoạn tăng trưởng (giai đoạn phát triển) có thể được đề cập ở đó cơ quan giáo dục tự tìm lấy, với cấu trúc giáo dục cải tiến xem như là điều kiện (tạm thời) tốt nhất.

Cả hai hệ thống EFQM và Thanh tra, phát triển hướng gần nhau hơn và hệ thống này có thể bổ sung cho hệ thống kia. Sự bổ sung lẫn nhau sẽ tạo nên những thuận lợi cơ bản và được tích lũy dần. Một số bộ môn có kinh nghiệm tốt với phương pháp cải tiến trong đó EFQM được thực hiện một năm, sau đó sẽ sử dụng phương pháp thanh tra. Những điểm cần cải tiến được chỉ ra bằng phương pháp EFQM có thể được lưu ý trong báo cáo tự đánh giá. Rồi sau đó, việc thanh tra được thực hiện. Khoảng một năm sau, việc đánh giá bằng phương pháp EFQM sẽ được thực hiện (ở đó kết quả thanh tra được đưa vào xem xét). Những thông tin này sẽ được dùng để định ra các hoạt động tiếp theo, trong khuôn khổ của quản lý hành chính, một cuộc kiểm tra sẽ được thực hiện bởi Bộ Giáo dục và khoảng 2 năm sau hoạt động thanh tra nhằm tìm hiểu các yêu cầu của đoàn thanh tra đã được thực hiện đến đâu. Sau đó EFQM sẽ được tiến hành một lần nữa, việc kiểm tra nội bộ sẽ được thực hiện nếu cần. Đến đây, chu trình (Deming) được hoàn thành. Hay, nói chính xác hơn, chu trình dẫn đến sự cải tiến liên tục đang được vận hành. Việc này có thể biểu diễn ở sơ đồ sau:



¹ Những phát triển trong giáo dục Đại học chuyên nghiệp trong lĩnh vực đánh giá cùng có đặc điểm đánh giá này, trong khi những mục tiêu của điều tra sẽ không khác nhau lớn lắm so với thanh tra hiện nay.

7.2 Quan hệ giữa EFQM và ISO như thế nào?

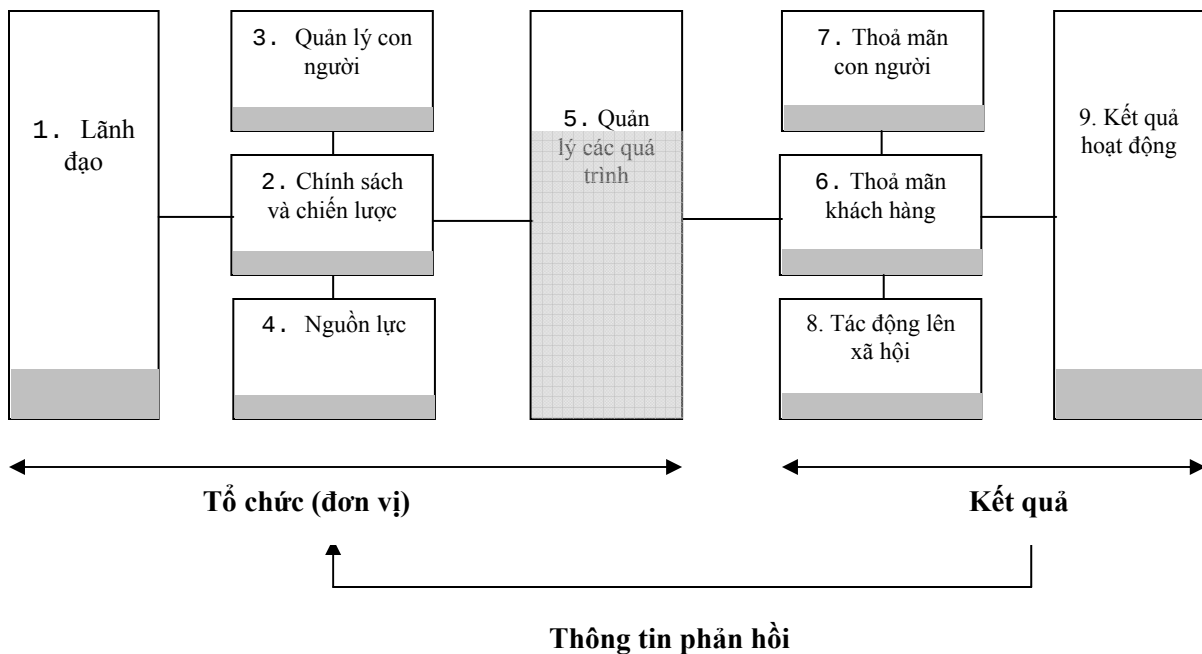
Hướng dẫn chung trên toàn cầu về chất lượng là hầu hết đều áp dụng hệ thống (ISO)-9000 của Tổ chức tiêu chuẩn quốc tế về chất lượng. Một đơn vị thoả các tiêu chuẩn ISO có thể được cấp chứng nhận ISO. Ở đây chúng ta cũng có thể so sánh:

1. Các mục tiêu có liên quan đến các giai đoạn;
2. Các mục tiêu có liên quan đến các tiêu chí;
3. Chức năng của hệ thống.

Những yếu tố trung tâm của phương pháp đánh giá ISO là kiểm tra các quá trình nhằm dẫn đến một sản phẩm nào đó và những qui tắc mà những qui trình này phải thoả mãn. ISO không kiểm tra chất lượng sản phẩm hay, chất lượng của nội dung giáo dục trong trường hợp đơn vị là cơ quan giáo dục. Chứng nhận ISO đặt cơ quan ở trong khoảng giữa giai đoạn 2 và 3 trong mô hình EFQM.

So sánh với mô hình EFQM, ISO, ở một giới hạn nào đó, hướng đến “lãnh đạo” (đặc biệt là hướng đến trách nhiệm giữa các cấp quản lý), hướng đến “quản lý con người” và “thoả mãn con người”. Nó chỉ hợp lý khi sự chú ý nhắm vào “quản lý các quá trình”.

Điều này có thể trình bày dưới dạng sơ đồ dưới đây:



ISO là một hệ thống tốt dùng cho việc kiểm tra chất lượng, nhưng nó chỉ cung cấp những biểu thị gián tiếp cho sự cải tiến. Không thể sử dụng ISO cho mục đích xếp hạng (ngoại

trừ cho “có hay không có”). Trong những khu vực đó ISO được chấp nhận như những qui tắc, tất nhiên nó là phương tiện tốt để biểu thị sự điều chỉnh của những hoạt động của một đơn vị nhằm hướng đến, ví dụ như, nhà cung cấp hoặc khách hàng. Trong giáo dục Đại học chuyên nghiệp, lựa chọn sự chứng nhận ISO có khuynh hướng tăng lên đối với những đơn vị quan tâm đến những việc định hướng thị trường.

Một loạt các tiêu chuẩn ISO mới đã được công bố gần đây, trong đó “lãnh đạo” và “thỏa mãn khách hàng” đã được chú ý nhiều hơn. Bằng cách này, EFQM và ISO đang phát triển hướng gần nhau hơn và do đó cấp độ của chứng nhận ISO được nâng cao lên giai đoạn từ 3 đến 4.

7.3 So sánh các mô hình EFQM , ISO và Thanh tra một cách tổng quát.

Bằng cách chấp nhận sự nguy hiểm của việc quá đơn giản hoá thực tế, chúng ta so sánh 3 mô hình EFQM, ISO và thanh tra, bằng bản tóm tắt dưới đây:

Hệ thống	Thanh tra	ISO	EFQM
Mục tiêu			
Hoạt động	++	-	+
Quá trình	+	++	+
Hệ thống	+/-	+	+
Dây chuyền	+/-	-	+
Chất lượng toàn bộ	-	-	+
Chức năng			
Đánh giá	+/-	++	+/-
Cải tiến	+/-	-	++
Trách nhiệm đối với xã hội	+	+/-	+/-
Xếp hạng	+/-	-	+/-

7.4 Mối quan hệ của phương pháp EFQM với quyền sách “Sự xác định vị trí và sự cải tiến” phát hành bởi Viện chất lượng Hà Lan (Instituut Nederlandse Kwaliteit, INK) và với những phương pháp giáo dục EFQM khác?

Phương pháp, như đã phát triển cho giáo dục Đại học được bắt nguồn từ những qui tắc của EFQM và những nguyên tắc chỉ đạo INK để đến một phạm vi rộng hơn. Quyền sách INK có thể được dùng cho tất cả các cơ quan giáo dục, từ trường tiểu học đến trường Đại học, không đề cập gì đến khu vực giáo dục nào. Quyền sách INK có khuynh hướng khá cô đọng, và cho phép đơn vị bổ khuyết cách tiếp cận của chính đơn vị đó. Ví dụ, với tiêu chí Quản lý các quá trình, không có chu trình mười một bước; INK yêu cầu hoặc là có hay không có, đơn vị phải nhận biết những quá trình của mình mà không cần một biểu thị nào cho thấy cái đó nên làm như thế nào.

Trong thuật ngữ của nó, Phương pháp nhóm chuyên gia được khớp vào giáo dục tiên tiến và trong phạm trù này, khá hướng tới Giáo dục Đại học chuyên nghiệp. Những thuật ngữ có phần khá cụ thể và do đó ít “mở rộng”. Những phương pháp bổ sung cho nhau một cách tuyệt vời trong những trường hợp ở đó một trường Đại học chuyên nghiệp hay một khoa lớn có thể dùng quyền sách “xác định vị trí và sự cải tiến”, và một bộ môn có thể áp dụng phương pháp nhóm chuyên gia. Trong phiên bản thứ ba của phương pháp này, chúng ta đã chuyển gần hơn đến kiểu INK, đặc biệt trong vùng kết quả.

Chúng ta cũng có thể hình dung rằng, khi chúng ta có đủ kinh nghiệm với phương pháp, sự phân biệt hướng về giáo dục tiên tiến sẽ không cần thiết nữa.

Hiện nay trên thị trường có 2 phiên bản của Hà Lan, cả hai được ấn hành ở Flanders, phương pháp TRIS và PROZA. Phương pháp TRIS là một ‘bản dịch’ trực tiếp của Phương pháp Nhóm chuyên gia. Biến thể Flemish của phiên bản thứ ba này là xuất hiện các ngôn ngữ được biên dịch tương ứng.

Phương pháp PROZA thì khá cụ thể hơn Phương pháp Nhóm chuyên gia, và mong muốn trên hết để sử dụng trong quản lý chất lượng nội bộ. Nó bao gồm xấp xỉ 2000 câu hỏi trong 9 tiêu chí, xuyên qua 5 giai đoạn.

Phiên bản này là phiên bản Anh ngữ thứ nhì do Nhóm chuyên gia xuất bản, và phiên bản tiếng Tây Ban Nha đã được ấn hành dưới sự giám sát của họ. Các phiên bản tiếng Pháp và tiếng Đức hiện tại đang làm.

Nhóm chuyên gia là người ủng hộ mạnh mẽ sự hợp tác áp dụng rộng rãi giữa các nhóm khác nhau cùng quan tâm những mục tiêu giống nhau và sẽ giao kết hoạt động liên tục, có chủ tâm hướng về mục đích này.

7.5 Phương pháp EFQM liên hệ với những công cụ bổ sung như thế nào?

Nhiều cơ quan khác nhau trong lãnh vực giáo dục đã áp dụng EFQM. Nhiều cơ quan đã nhận thấy rằng họ cần có mô hình riêng cho họ. Chúng tôi không ủng hộ quan điểm này và tự hỏi điều này có cần thiết hay không. Điều này sẽ làm mất cơ hội để so sánh lẫn nhau, là điều mà những người trong ngành giáo dục Đại học muốn đạt được. Một lý do cho sự hình thành phiên bản riêng đó là việc chính sách không đủ mạnh. Ở đây, người ta có thể nghĩ đến sự giải phóng, sự quốc tế hoá giáo dục và v.v. Tuy nhiên, rất có thể tạo ra phần bổ sung cho mô hình, trong đó phương pháp cơ bản vẫn được duy trì. Phụ lục 5 nêu một ví dụ trong lãnh vực quốc tế hoá, với sự chú ý đặc biệt đến việc trao đổi sinh viên. Công cụ đo lường đặt nặng vào những đề nghị của NUFFIC liên quan đến chất lượng và

quốc tế hoá. Loại công cụ này cũng có thể đưa vào mô hình EFQM, thanh tra. Tuy nhiên, chúng ta phải cẩn thận quá nhiều thứ cộng thêm vào trong các khía cạnh của chính sách.

Một hoặc nhiều cơ quan hay những hợp tác xã được định hướng vào những lãnh vực phụ trong ngành giáo dục cũng đã tự áp dụng mô hình EFQM. Ví dụ, một ứng dụng đặc biệt đã được lập ra cho tư vấn việc học tập (LDC - Trung tâm xúc tiến việc làm) và cho chất lượng của học viên (Dự án PELI – chuyên môn hoá trong mối liên hệ với công nghiệp kỹ thuật điện). Nhóm chuyên gia giáo dục Đại học chuyên nghiệp có thể hình dung ra rằng sự tiến triển xa hơn nữa sẽ được mong đợi trong một số lãnh vực và mô hình 5 giai đoạn có thể hữu ích. Tuy nhiên, như đã đề cập, chúng ta lo ngại là quyền hướng dẫn EFQM sẽ quá sâu và sẽ bao gồm quá nhiều loại công cụ bổ sung. Nhóm chuyên gia không thể đảm bảo chất lượng của những sản phẩm này.

Phụ lục 4: Sự so sánh các tiêu chí EFQM/những mục tiêu của thanh tra giáo dục Đại học chuyên nghiệp

Các tiêu chí EFQM	Những mục tiêu của thanh tra giáo dục Đại học chuyên nghiệp
<i>1. Lãnh đạo</i> 1.1 Tầm nhìn về chất lượng 1.2 Sự tham gia của cá nhân đối với cải tiến liên tục 1.3 Công nhận, đánh giá cao và hỗ trợ cho chất lượng 1.4 Hoạt động bên ngoài 1.5 Nhận xét đối với hành động của riêng mình	III Triển vọng phát triển tổ chức 10. Tổ chức giáo dục 10.2 Văn hoá 10.3 Sức mạnh cải tiến
<i>2. Chính sách và chiến lược</i> 2.1 Những kế hoạch chính sách và những tài liệu khác 2.2 Xây dựng chính sách 2.3 Phổ biến chính sách 2.4 Đánh giá và cải tiến	III Triển vọng phát triển tổ chức 9. Quản lý chất lượng nội bộ 9.1 Các tiêu chí chất lượng 9.2 Các hoạt động đánh giá 9.3 Các hoạt động cải tiến
<i>3. Quản lý con người</i> 3.1 Chính sách con người 3.2 Kế hoạch cán bộ 3.3 Đánh giá, trả công và ý kiến góp ý 3.4 Phúc lợi cho cán bộ 3.5 Hướng dẫn và phát triển của cán bộ 3.6 Đánh giá và cải tiến	III Triển vọng phát triển tổ chức 10. Tổ chức giáo dục 10.1 Thiết lập và cấu trúc 11. Điều kiện thuận lợi của cán bộ 11.1 Cơ cấu cán bộ (số lượng) 11.2 Đề bạt và lựa chọn 11.3 Nhiệm vụ gánh vác 11. Điều kiện thuận lợi của cán bộ 11.4 Chuyên nghiệp hoá/huấn luyện

Các tiêu chí EFQM	Những mục tiêu của thanh tra giáo dục Đại học chuyên nghiệp
4. Nguồn lực 4.1 Thông tin 4.2 Nguồn lực tài chính 4.3 Nguồn lực vật chất 4.4 Công nghệ 4.5 Kiến thức và kinh nghiệm	III Triển vọng phát triển tổ chức 8. Những mối liên hệ bên ngoài 8.1 Những liên hệ với lãnh vực chuyên nghiệp 8.2 Sự định hướng khoa học 8.3 Những liên hệ quốc tế 11. Điều kiện thuận lợi của cán bộ 11.5 Điều tiên quyết về vật chất II Kinh doanh-Kinh tế/Triển vọng năng lực nghiên cứu 4. Quá trình giáo dục 4.4 Hiệu quả nghiên cứu vật chất
5. Sự quản lý các quá trình 5.1 Tầm nhìn về nghề nghiệp và giáo dục	I Triển vọng thị trường lao động 1. Nội dung khung giáo dục 1.1 Mô tả sơ lược chuyên môn 1.2 Kết thúc học kỳ II Triển vọng năng lực nghiên cứu/hoạt động 4. Quá trình giáo dục 4.1 Tầm nhìn giáo dục 4.2 Các dạng công việc và các hoạt động 4.3 Đánh giá 4.4 Đủ thiết bị học tập 6. Sinh viên tốt 6.1 Tuyển chọn và chức năng biểu thị của môn cơ bản 6.2 Quá trình học tập 6.3 Tư vấn học tập và quá trình quản lý 6.4 Hướng dẫn, đánh giá và sự tổ chức người được huấn luyện

Các tiêu chí EFQM	Những mục tiêu của thanh tra giáo dục Đại học chuyên nghiệp
5.2 Chương trình 5.3 Các thành phần của môn học 5.4 Thiết kế đánh giá 5.5 Kiểm tra và hướng dẫn 5.6 Thiết kế môi trường học tập 5.7 Các hoạt động của sinh viên 5.8 Các hoạt động của thầy giáo 5.9 Kết quả đạt được 5.10 Tư vấn học tập	2. Chương trình 2.1 Chương trình học trong trường 2.2 Chương trình học ngoài trường (huấn luyện) 5. Đầu vào sinh viên 5.1 Số lượng đầu vào 5.2 Những yêu cầu đầu vào 5.3 Tiêu chuẩn chuyên môn yêu cầu 5.4 Những vấn đề làm cho hoà hợp 5.5 Những đo lường làm cho hoà hợp 5.6 Sự miễn
<i>6. Thoả mãn khách hàng</i> 6.1 Những chuẩn nào là trực tiếp và gián tiếp? 6.2 Có những khuynh hướng phân tích nào? 6.3 So sánh với những mục tiêu 6.4 So sánh với những trường cạnh tranh 6.5 So sánh với trường tốt nhất	I Triển vọng thị trường lao động 3. Trình độ chuyên môn của sinh viên tốt nghiệp 3.1 Luận văn tốt nghiệp/nghiên cứu 3.2 Trình độ chuyên môn đạt được 3.3 Bảo đảm chất lượng
<i>7. Thoả mãn con người</i> 7.1 Những chuẩn nào là trực tiếp và gián tiếp? 7.2 Có những khuynh hướng phân tích nào? 7.3 So sánh với những mục tiêu 7.4 So sánh với những trường cạnh tranh 7.5 So sánh với trường tốt nhất	III Triển vọng phát triển tổ chức 11. Điều kiện thuận lợi của cán bộ 11.5 Tỷ lệ nghỉ bệnh

Các tiêu chí EFQM	Những mục tiêu của thanh tra giáo dục Đại học chuyên nghiệp
8. <i>Tác động lên xã hội</i> 8.1 Những chuẩn nào là trực tiếp và gián tiếp? 8.2 Có những khuynh hướng phân tích nào? 8.3 So sánh với những mục tiêu 8.4 So sánh với những trường cạnh tranh 8.5 So sánh với trường tốt nhất	
9. <i>Kết quả hoạt động</i> 9.1 Những chuẩn nào là trực tiếp và gián tiếp? 9.2 Có những khuynh hướng phân tích nào? 9.3 So sánh với những mục tiêu 9.4 So sánh với những trường cạnh tranh 9.5 So sánh với trường tốt nhất	II Triển vọng hoạt động/triển vọng khả năng nghiên cứu 7. Số lượng đầu vào và đầu ra 7.1 Số lượng rót 7.2 Thời gian học trung bình 7.3 Tỷ lệ môn cơ bản hiệu quả 7.4 Tỷ lệ hiệu quả giáo dục III Triển vọng phát triển tổ chức 11. Điều kiện thuận lợi của cán bộ 11.1 Cơ cấu đội ngũ cán bộ (số lượng) 11.2 Đề bạt và lựa chọn 11.3 Nhiệm vụ gánh vác 11.5 Tỷ lệ nghỉ bệnh

Phụ lục 5 Sự Quốc tế hoá

Công cụ đo lường việc trao đổi sinh viên

Định nghĩa:

"Trao đổi sinh viên" được định nghĩa là những trạng thái mà ở đó những sinh viên từ trường A, quốc gia 1 đến trường B, quốc gia 2 để học một hay nhiều môn học (với khối lượng học tập nào đó và được phân một số tín chỉ, đã trình bày ở những điểm ECTS). Điều này phải bao gồm ít nhất 1 điểm ECTS (bằng 60 giờ học).

Sinh viên đi đến trường thu nhận mình sẽ được xem như sinh viên nước ngoài³.

Giới thiệu:

Công cụ đo lường có thể được áp dụng ở nhiều cấp khác nhau trong đơn vị. Có thể là một trường Đại học giáo dục chuyên nghiệp, một khoa/bộ môn, một bộ phận/ngành (một cụm những khoá học cùng loại), hay khoá học đơn lẻ. Tùy vào cấu trúc của đơn vị, trách nhiệm và năng lực ở các cấp cơ bản, những câu hỏi liệt kê bên dưới có thể tham khảo cho toàn đơn vị hay mỗi đơn vị nhỏ đã đề cập ở trên. Ví dụ:

- Ngành cung ứng dịch vụ và ngành kỹ thuật vận tải
- Bộ môn cung ứng dịch vụ
- Khoa Venlo
- Trường Đại học chuyên nghiệp Fontys

Công cụ đo lường bao gồm những tuyên bố cái mà đơn vị phải tuân theo. Tuyên bố đó ít nhất là có thể áp dụng được ở cấp khoá học đơn lẻ. Tùy thuộc vào mức độ của hoạt động trao đổi sinh viên, cấp khoa/bộ môn hay cấp trường sẽ quan trọng hơn.

Khảo sát, đo lường:

Lãnh đạo

1. Cơ quan đã thiết lập các chỉ số chất lượng có thể đo lường được và những qui tắc trao đổi sinh viên.

³ Hơn nữa, công cụ cũng có thể được dùng, với một số giới hạn của sự điều chỉnh, cho sự trao đổi sinh viên giữa các trường bên trong một quốc gia.

Chính sách và chiến lược

2. Có sự mô tả sơ lược chuyên môn mà nó đáp ứng như là nét đặc trưng tái hiện nhiều lần bên trong một tổ chức giáo dục (như là "báo cáo nghiên cứu môn kỹ thuật vận tải và môn Cung ứng dịch vụ" cho Hà Lan và " mô tả sơ lược chuyên môn của môn công nghệ cung ứng dịch vụ" cho Flanders).
3. Sự mô tả sơ lược chuyên môn này được chuyển thành hoạt động cuối kỳ (ở Hà Lan) hay chuyển thành mô tả giáo dục (ở Flanders).
4. Có nhiều liên hệ cấu trúc với bộ phận thương mại và các hội cựu sinh viên với mục đích bảo đảm rằng chương trình được hoà hợp tốt với sự phát triển nghề nghiệp.
5. Tổ chức đã xác định những mục tiêu của họ, cả hai sự quốc tế hoá (tổng thể) và trao đổi sinh viên (cụ thể).

Quản lý con người

6. Có ngân sách cho hướng dẫn, đào tạo tiếp theo, và phát triển chuyên môn của cán bộ, cả tiếp cận giáo khoa lẫn nội dung kiến thức chuyên môn của họ.
7. Có thủ tục đã được chấp nhận ngân sách cho nhiệm vụ đào tạo.
8. Có sự kết nối cụ thể và có thể giải thích được giữa chính sách đào tạo tiếp theo và phát triển chương trình.
9. Cơ quan đã định nghĩa giáo dục tối thiểu và kinh nghiệm thực hành mà một cán bộ phải có.
10. Cơ quan tiến hành những phỏng vấn đánh giá thực hiện với cán bộ về công việc của họ; những cái này bao gồm cả trách nhiệm và khối lượng công việc. Nếu cần thiết, hướng dẫn thêm phải được tổ chức.

Nguồn lực

11. Thông tin về phạm vi đến những sinh viên và thầy cô nào mong muốn tham gia trong trao đổi sinh viên được thu thập, phân tích và kiểm tra một cách có hệ thống về mặt khả năng nhận thức.
12. Có một cái nhìn khái quát cập nhật của tất cả các liên hệ và những hợp đồng hợp tác giữa cơ quan và tổ chức nước ngoài trong lãnh vực trao đổi sinh viên.
13. Cơ quan có những người cung cấp thông tin về du học và tư vấn sinh viên trong việc quyết định đối với lãnh vực này.
14. Nơi ở cho sinh viên nước ngoài sẵn sàng và được sắp xếp và được kiểm tra.
15. Có ngân sách cho "trao đổi sinh viên".
16. Nguồn lực vật chất (phòng, trang thiết bị, tài liệu học tập) được đánh giá về cơ bản của những yêu cầu đã được xác định trước.
17. Nguồn lực vật chất sẵn sàng cho sinh viên nước ngoài.
18. Cơ quan cung cấp những chương trình cho sinh viên nước ngoài nhằm hình thành sự bổ túc ngôn ngữ cần cho sự trao đổi.

19. Cơ quan áp dụng những tiêu chí cho sự thu nhận sinh viên nước ngoài.
20. Với mỗi sự trao đổi sinh viên, gọi là "hợp đồng học tập" được thực hiện trước khi sinh viên khởi hành.
21. Lúc trở về, tổ chức cung cấp cho mỗi sinh viên bản đánh giá, gọi là "học bạ", ở đó tất cả các thành phần học tập tương đương được ghi vào với những tín chỉ đã tích lũy.

Quản lý các quá trình

Chất lượng của nội dung

22. Kết thúc kỳ học hay mô tả sơ lược giáo dục được chuyển thành nội dung của các thành phần học tập/các thành phần của khoá học.
23. Cơ quan có quan tâm đến những yêu cầu chuyên nghiệp quốc tế.
24. Cơ quan giáo dục có một bộ phận chính thức để đánh giá, thay đổi và hiệu chỉnh chương trình đào tạo. Trách nhiệm và năng lực của bộ phận này được thiết lập.
25. Sự kết nối giữa mục tiêu giáo dục và hình thức giáo dục của các thành phần học tập/thành phần khoá học đã được định nghĩa.
26. Các thành phần khoá học/các thành phần học tập đã theo học ở nước ngoài được hoà vào việc học ở trong nước của sinh viên, được gắn vào kết thúc kỳ học và được công nhận như thế.
27. Hợp tác giữ sinh viên trong nước và sinh viên nước ngoài được kích thích bằng các hoạt động liên kết học tập.
28. Kết quả học tập được kiểm tra và đánh giá theo những nguyên tắc, thủ tục và những tiêu chí đã xây dựng cho mục đích này trong nội bộ tổ chức và đã được lưu giữ thành hồ sơ.
29. Sinh viên được chuẩn bị việc học tập ở nước ngoài trước khi họ lên đường.
30. Tư vấn hệ thống của sinh viên bằng cách cho trường Đại học tổ chức.

Chất lượng của sự chấp hành trong giáo dục

31. Cơ quan bảo đảm rằng về nguyên tắc những thành phần của khoá học/những thành phần học tập sinh viên có thể đi theo không có bất kỳ sự trì hoãn nào trong khoá học của họ.
32. Khối lượng học tập đã được thiết lập, được đo lường và sẽ được điều chỉnh nếu khối lượng học tập hiện tại và khối lượng dự kiến khác nhau.

Thoả mãn khách hàng: sinh viên

33. Cơ quan giáo dục áp dụng đánh giá tiêu chuẩn hoá khoá học và chất lượng của các thành phần khoá học/các thành phần học tập trong sinh viên. Những đo lường có thể lý giải được thực hiện trên những kết quả cơ bản của các đánh giá.

34. Cơ quan thường xuyên đánh giá những kinh nghiệm có liên quan đến trao đổi sinh viên.

Thoả mãn khách hàng: Lãnh vực chuyên nghiệp

-

Thoả mãn con người

35. Cơ quan thường hỏi cán bộ giảng dạy về kinh nghiệm của họ trong trao đổi sinh viên.

Tác động lên xã hội

-

Kết quả hoạt động

36. Cơ quan thu thập dữ liệu kết quả sinh viên (cả số lượng và chất lượng) tham gia trao đổi sinh viên.

37. Cơ quan thu nhận cấp chứng nhận cho mọi sinh viên.

Qui trình:

Trước khi áp dụng công cụ, nên thiết lập cái nào trong 37 điều khoản phải được đáp ứng. Số lượng sinh viên tham gia trao đổi và phạm vi hợp tác giữa cả 2 đơn vị đóng vai trò trong vấn đề này. Thêm vào một phép phân tích của các hồ sơ, một cuộc kiểm tra cơ quan có thể được mong muốn.