

Số: 2324/HD-ĐHQB

Quảng Bình, ngày 20 tháng 12 năm 2019

## HƯỚNG DẪN

### Quy trình xây dựng, triển khai và theo dõi việc thực hiện kế hoạch chiến lược, kế hoạch hằng năm, ngắn hạn, dài hạn của Trường Đại học Quảng Bình

Thực hiện Thông báo số 2186/TB-ĐHQB ngày 03 tháng 12 năm 2019 của Trường Đại học Quảng Bình về kết luận tại Hội nghị giao ban công tác tháng 9 và kế hoạch công tác tháng 12 năm 2019;

Căn cứ Công văn số 768/QLCL-KĐCLGD ngày 20 tháng 4 năm 2018 của Cục Quản lý chất lượng, Bộ Giáo dục và Đào tạo về việc hướng dẫn đánh giá theo bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng cơ sở giáo dục đại học;

Để các kế hoạch chiến lược (KHCL), kế hoạch hằng năm, ngắn hạn, dài hạn của Nhà trường được xây dựng, triển khai và đánh giá một cách đầy đủ, có chất lượng, hiệu quả nhằm thực hiện tốt công tác quản trị chiến lược, đề nghị Trường các đơn vị thống nhất thực hiện theo đúng quy trình hướng dẫn sau đây:

#### 1. Xây dựng, triển khai và theo dõi việc thực hiện kế hoạch chiến lược tổng thể của Trường

##### a) Xây dựng kế hoạch chiến lược

KHCL tổng thể là KHCL phát triển của Trường ĐHQB theo từng giai đoạn, trong đó có các chiến lược thành phần (còn gọi là chiến lược theo từng lĩnh vực): *nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, tài chính, đào tạo, đảm bảo chất lượng giáo dục, hợp tác quốc tế, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng.*

Việc xây dựng KHCL được thực hiện theo các bước sau đây:

##### **Bước 1: Chuẩn bị xây dựng KHCL**

- Phòng Tổ chức - Hành chính chủ trì, tham mưu cho Hiệu trưởng lựa chọn nhân sự để thành lập:

+ Ban Chỉ đạo xây dựng KHCL;

+ Ban Xây dựng KHCL;

+ Các Tiểu ban theo từng lĩnh vực công việc tương ứng với các chiến lược thành phần (nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, tài chính, đào tạo, đảm bảo chất lượng giáo dục, hợp tác quốc tế, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng). Mỗi Tiểu ban đảm nhiệm việc xây dựng một kế hoạch chiến lược thành phần theo quy trình tại các bước: 2, 4, 5, 6, 7 và trên cơ sở hướng dẫn của Ban xây dựng KHCL

- Ban Xây dựng KHCL có trách nhiệm:
  - + Chuẩn bị kế hoạch công tác của Ban;
  - + Xác định và thu thập dữ liệu về tổ chức và môi trường trước khi tiến hành xây dựng KHCL;
  - + Thực hiện các bước tiếp theo khi xây dựng KHCL.

***Bước 2: Phân tích môi trường và các bên liên quan***

Ban Xây dựng KHCL tiến hành:

- Nhận dạng tình hình thực tế của Trường; xác định Nhà trường đang ở vị trí nào trong quá trình phát triển;

- Đánh giá hiện trạng một cách đúng đắn, toàn diện và khách quan;

- Phân tích SWOT:

- + Phân tích điểm mạnh, điểm yếu bên trong Trường, gồm các yếu tố như: Đội ngũ cán bộ, giảng viên, viên chức, nhân viên; quy mô sinh viên; quy mô và chất lượng giáo dục; các chương trình, dịch vụ; hoạt động nghiên cứu khoa học; cơ sở vật chất, tài chính; uy tín của Nhà trường; truyền thống Nhà trường; văn hóa tổ chức...

- + Phân tích các cơ hội, thách thức từ môi trường bên ngoài, gồm các yếu tố như: Chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước; chủ trương của ngành, của địa phương về phát triển ngành học, bậc học; các yếu tố kinh tế, công nghệ, các xu thế xã hội; nguồn tài trợ, sự cạnh tranh và phát triển của các cơ sở giáo dục khác; sự quan tâm của xã hội, địa phương, các doanh nghiệp, gia đình sinh viên;...

- Xác định những rủi ro có thể có, những rủi ro cần phải tránh phát sinh từ bối cảnh của Nhà trường và phát sinh từ bên ngoài Trường.

***Bước 3: Xác định định hướng chiến lược***

- Tuyên bố sứ mạng;

- Xác định tầm nhìn;

- Xác định giá trị cốt lõi (hệ thống giá trị cơ bản).

***Bước 4: Xây dựng mục tiêu chiến lược***

- Xác định mục tiêu chung: Nội dung của mục tiêu chung phải phù hợp với các quy định của pháp luật, các tuyên bố về sứ mạng, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của Nhà trường; phải phản ánh được các vấn đề chiến lược và các ưu tiên của Nhà trường; có định hướng rõ cho hành động và phải mang tính lâu dài.

- Xác định mục tiêu cụ thể: Nội dung của mục tiêu cụ thể chú trọng tới kết quả cụ thể cần đạt, có thể đo lường được thông qua các chỉ tiêu cụ thể.

Cấu trúc của một chỉ tiêu gồm: tên chỉ tiêu, con số định lượng, không gian phản ánh, đối tượng phản ánh và thời gian đo lường.

Mục tiêu cụ thể phải thiết lập các chỉ số thực hiện chính (KPIs), các chỉ tiêu phân đầu chính để đo lường mức độ thực hiện các mục tiêu chiến lược của Nhà trường trong các lĩnh vực:

- + Xây dựng tổ chức bộ máy và phát triển đội ngũ (nguồn nhân lực);
- + Quá trình đào tạo;
- + Cơ sở vật chất, trang thiết bị;
- + Tài chính;
- + Hợp tác quốc tế;
- + Đảm bảo chất lượng giáo dục;
- + Nghiên cứu khoa học;
- + Phục vụ cộng đồng.

\* *Chỉ số thực hiện trong lập KHCL*: Có thể phân chia các chỉ số thực hiện thành 02 nhóm (nhóm các chỉ số định tính và nhóm các chỉ số định lượng).

*Nhóm các chỉ số định tính*: được dùng để đo lường các thay đổi về trạng thái, điều kiện, hoàn cảnh...khó có thể đo lường được bằng con số nào đó. Chẳng hạn, những trạng thái về chất lượng giáo dục, chất lượng đào tạo, hành vi, nhân cách, thái độ sinh viên...thường được mô tả bằng những từ như: tăng, giảm, hoàn thiện, tăng cường, phát triển,...

*Nhóm các chỉ số định lượng*: dùng để biểu thị trạng thái, điều kiện, hoạt động nào đó bằng các giá trị được lượng hóa bằng số. Chỉ số định lượng gồm ba loại chủ yếu sau:

+ *Chỉ số đầu ra*: là chỉ số cho biết quy mô của một chương trình, hoạt động nào đó. Cụ thể như: Quy mô tuyển sinh, số lượng sinh viên tốt nghiệp, số lượng nhân sự, diện tích đất đai, diện tích xây dựng, ngân sách hàng năm, số lượng chương trình,...

+ *Chỉ số hiệu quả trong*: nhằm so sánh đầu ra với nguồn lực sử dụng. Cụ thể như: Tỷ lệ tốt nghiệp, học lại, bỏ học; chi phí cho mỗi sinh viên, chi phí cho cán bộ quản lý, viên chức, giảng viên, nhân viên và so với tổng chi phí; phần trăm vốn từ ngân sách chính phủ so với tổng thu nhập...  
Thời gian thực hiện: ...



+ *Chỉ số hiệu quả ngoài*: Cho biết kết quả tốt đến mức nào, sự tiến bộ so với mục tiêu đề ra. Cụ thể như: Tỷ lệ sinh viên có việc làm, số lượng các nghiên cứu khoa học được áp dụng, tài trợ...

#### ***Bước 5: Xác định các giải pháp chiến lược và biện pháp quản trị rủi ro***

- Giải pháp chiến lược là những biện pháp, hành động để đi đến việc đạt mục tiêu chiến lược. Khi xây dựng các giải pháp chiến lược phải chú ý đến tính hiệu lực, tính khả thi và tính hiệu quả nhằm lựa chọn giải pháp tốt nhất.

Các giải pháp chiến lược cụ thể tập trung chủ yếu vào các vấn đề sau:


- + Tổ chức bộ máy và quản lý;
- + Phát triển đội ngũ cán bộ quản lý, viên chức, giảng viên;
- + Xây dựng quy chế làm việc;
- + Tài chính, tài sản và đầu tư
- + Đổi mới phương pháp dạy học;
- + Phát triển chuyên môn và học liệu;
- + Công tác đảm bảo chất lượng giáo dục;
- + Xây dựng cơ sở vật chất, thông tin, thư viện;
- + Hợp tác trong nước và quốc tế;
- + Nghiên cứu khoa học;
- + Quảng bá và xây dựng thương hiệu cho Nhà trường.

- Từ những rủi ro được xác định tại **Bước 2**, phải đề ra biện pháp quản trị rủi ro theo từng lĩnh vực cụ thể.

#### ***Bước 6: Lập Kế hoạch hành động***

- KHCL được thực hiện thông qua nhiều kế hoạch hành động theo thời gian (03 tháng, 06 tháng, 12 tháng) và theo từng lĩnh vực cụ thể: Nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, tài chính, đào tạo, đảm bảo chất lượng giáo dục, hợp tác quốc tế, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng.

- Các thành phần của kế hoạch hành động gồm:

- + Các bước hành động;
- + Các chương trình;
- + Trách nhiệm thực hiện;
- + Nguồn lực cần có;
- + Thông tin thích hợp khác. 

- Từ những biện pháp quản trị rủi ro được xác định tại **Bước 5**, phải có kế hoạch hành động để xử lý rủi ro nhằm ngăn ngừa hoặc giảm thiểu các tác động không mong muốn của rủi ro như: tránh rủi ro, chấp nhận rủi ro để theo đuổi một cơ hội, loại bỏ rủi ro, chia sẻ rủi ro, chấp nhận rủi ro phát sinh do các bên liên quan.

**Bước 7: Tổ chức thực hiện và đánh giá, giám sát kế hoạch chiến lược**

- Đề xuất tổ chức thực hiện liên quan đến các vấn đề:

- + Hoàn thiện cơ cấu tổ chức;
- + Chỉ đạo thực hiện;
- + Tiêu chí đánh giá;
- + Hệ thống thông tin phản hồi;
- + Phương thức đánh giá sự tiến bộ.

- Các đề xuất tổ chức thực hiện phải chỉ rõ:

- + Các hoạt động cần thực hiện;
- + Các chỉ số kết quả;
- + Đơn vị/người phụ trách;
- + Thời gian thực hiện;
- + Nguồn lực/kinh phí.

**b) Hoàn thiện, ban hành và triển khai kế hoạch chiến lược tổng thể**

- Ban xây dựng KHCL có trách nhiệm:

+ Tổng hợp các kế hoạch chiến lược thành phần từ các Tiểu ban để tiến hành xây dựng dự thảo KHCL tổng thể của Trường theo các bước nêu tại Điểm a, Mục này.

+ Hoàn thành dự thảo KHCL tổng thể của Trường và gửi cho các bên liên quan đóng góp ý kiến vào KHCL (Các bên liên quan gồm: các đơn vị thuộc Trường; các cơ quan, đơn vị bên ngoài Trường như: nhà tuyển dụng, UBND cấp huyện, UBND cấp tỉnh, các sở, ban, ngành... có liên quan trên địa bàn tỉnh Quảng Bình).

+ Tổng hợp ý kiến góp ý từ các bên liên quan để hoàn chỉnh dự thảo KHCL trình Ban Giám hiệu cho ý kiến (bằng văn bản hoặc thể hiện tại Sổ ghi biên bản Họp Ban Giám hiệu hằng tuần) trước khi thông qua tại Hội nghị giao ban công tác Trường, Hội nghị Ban Chấp hành Đảng bộ Trường và Hội nghị Hội đồng Trường.

+ Sau khi có kết luận của Hội nghị giao ban công tác Trường, Nghị quyết Hội nghị Ban Chấp hành Đảng bộ Trường về việc thống nhất ban hành KHCL, Hiệu trưởng đề nghị Hội đồng Trường quyết định ban hành KHCL của Trường.

- Ngay sau khi KHCL được ban hành, Phòng Tổ chức - Hành chính có trách nhiệm:

+ Tổ chức triển khai, phổ biến KHCL đến các đơn vị thuộc Trường biết và thực hiện thông qua các hình thức như: Phổ biến trực tiếp, gửi KHCL (bằng văn bản) đến các đơn vị thuộc Trường và gửi file KHCL đến tài khoản của các Trường đơn vị trên Trang Quản lý văn bản nội bộ, thông qua các hình thức phù hợp khác;

+ Công bố, công khai KHCL trên Website Trường để các bên liên quan biết.

- Các đơn vị thuộc Trường (Khoa, phòng, ban, trung tâm) có trách nhiệm cụ thể hóa bằng văn bản theo từng năm (lồng ghép vào kế hoạch thực hiện nhiệm vụ năm học của các đơn vị) và triển khai các hoạt động trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của đơn vị nhằm hoàn thành KHCL của Trường.


### **c) Theo dõi, đánh giá việc thực hiện kế hoạch chiến lược**

- Định kỳ hằng năm, giữa giai đoạn và kết thúc giai đoạn của KHCL: Phòng Tổ chức - Hành chính chủ trì, hướng dẫn các đơn vị thuộc Trường báo cáo hằng năm, báo cáo sơ kết (giữa giai đoạn), báo cáo tổng kết (kết thúc giai đoạn), báo cáo rà soát đánh giá (theo sự chỉ đạo) việc thực hiện KHCL tại các đơn vị và gửi báo cáo về Phòng Tổ chức - Hành chính để tổng hợp báo cáo chung (báo cáo hằng năm, sơ kết, tổng kết, và báo cáo rà soát đánh giá) việc thực hiện KHCL tổng thể của Trường.

- Trên cơ sở báo cáo sơ kết, tổng kết, báo cáo rà soát đánh giá, Phòng Tổ chức - Hành chính chủ trì tham mưu cho Nhà trường điều chỉnh, cải tiến KHCL để đạt được các mục tiêu chiến lược.

*Lưu ý: Các báo cáo phải thể hiện được sự đối sánh, đánh giá cụ thể việc xây dựng và thực hiện KHCL, từ đó đề xuất các giải pháp thực hiện nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và có biện pháp điều chỉnh phù hợp.*

## **2. Xây dựng, triển khai và theo dõi việc thực hiện kế hoạch hằng năm**

a) Vào đầu năm học, các đơn vị thuộc Trường tiến hành xây dựng kế hoạch thực hiện nhiệm vụ năm học, cụ thể hóa và triển khai các hoạt động nhằm hoàn thành KHCL; gửi kế hoạch thực hiện nhiệm vụ năm học của đơn vị về Phòng Tổ chức - Hành chính để tổng hợp, xây dựng kế hoạch thực hiện nhiệm vụ năm học của Nhà trường và lưu hồ sơ theo dõi việc thực hiện kế hoạch hằng năm của các đơn vị. 

b) Kết thúc năm học, Phòng Tổ chức - Hành chính tham mưu cho Nhà trường hướng dẫn các đơn vị báo cáo việc thực hiện kế hoạch năm học và tổng hợp xây dựng báo cáo chung của Trường để đánh giá việc thực hiện các nhiệm vụ năm học và thực hiện các mục tiêu chiến lược của KHCL tổng thể theo lộ trình cũng như kế hoạch hành động đã được xác định tại KHCL.

### **3. Xây dựng, triển khai và theo dõi việc thực hiện kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn**

#### **a) Xây dựng kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn**

- Dựa trên KHCL đã được ban hành, Phòng Tổ chức - Hành chính chủ trì, hướng dẫn các đơn vị xây dựng *kế hoạch ngắn hạn (02 năm), kế hoạch dài hạn (03 năm hoặc 05 năm)* nhằm cụ thể hóa KHCL tổng thể của Trường. Cụ thể:

- + *Phòng Tổ chức - Hành chính*: lập kế hoạch về phát triển nguồn nhân lực;
- + *Phòng Quản trị và Ban Quản lý dự án xây dựng*: lập kế hoạch về xây dựng cơ sở vật chất, trang thiết bị theo chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị;
- + *Phòng Kế hoạch - Tài chính*: lập kế hoạch về công tác tài chính;
- + *Phòng Đào tạo*: lập kế hoạch về hoạt động đào tạo;
- + *Phòng Đảm bảo chất lượng giáo dục*: lập kế hoạch về công tác đảm bảo chất lượng giáo dục;
- + *Phòng Quản lý khoa học và Hợp tác quốc tế*: lập kế hoạch đối với 02 lĩnh vực: (1) Kế hoạch phát triển hợp tác trong nước và hợp tác quốc tế; (2) Kế hoạch phát triển nghiên cứu khoa học và chuyển giao khoa học - công nghệ;
- + *Phòng Công tác sinh viên, Trung tâm Hỗ trợ sinh viên và Khởi nghiệp, Trung tâm Học liệu*: lập kế hoạch về hoạt động kết nối và phục vụ cộng đồng theo chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị;
- + *Trung tâm học liệu*: lập kế hoạch về phát triển hệ thống thông tin học liệu.

(Lưu ý: Các kế hoạch nêu trên phải có chữ ký của Trưởng đơn vị và phê duyệt của Hiệu trưởng).

- Các đơn vị được phân công xây dựng kế hoạch ngắn hạn, dài hạn nêu tại Bước 1 gửi các kế hoạch về Phòng Tổ chức - Hành chính để tổng hợp và xây dựng kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn của Trường (nội dung kế hoạch bao gồm tất cả các lĩnh vực nêu tại Bước 1 thuộc Điểm a, Mục này).

- Nội dung kế hoạch ngắn hạn và kế hoạch dài hạn phải thiết lập được các chỉ số thực hiện chính (KPIs), các chỉ tiêu phân đầu chính để đo lường mức độ thực

hiện các mục tiêu của kế hoạch theo quy định (chỉ số thực hiện và cấu trúc chỉ tiêu đã được giải thích tại Bước 4 thuộc Điểm a, Mục 1 của văn bản này).

- Lập kế hoạch hành động cụ thể bằng văn bản riêng hoặc lồng ghép vào một phần trong kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn để thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ đã đề ra.

***b) Triển khai thực hiện kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn***

- Sau khi kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn được ban hành, các đơn vị có liên quan cụ thể hóa vào kế hoạch thực hiện nhiệm vụ theo từng năm học và triển khai các hoạt động nhằm hoàn thành các kế hoạch.

- Phòng Tổ chức - Hành chính có trách nhiệm: Công bố, công khai kế hoạch ngắn hạn, dài hạn của Trường trên Website Trường và phổ biến thông qua các hình thức phù hợp để các bên liên quan biết và thực hiện.

***c) Theo dõi, đánh giá việc thực hiện kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch dài hạn***

- Định kỳ hằng năm và kết thúc giai đoạn (đối với kế hoạch ngắn hạn), định kỳ hằng năm, giữa giai đoạn và kết thúc giai đoạn (đối với kế hoạch dài hạn): Phòng Tổ chức - Hành chính tham mưu cho Nhà trường hướng dẫn các đơn vị nêu tại Điểm a, Mục này báo cáo việc thực hiện kế hoạch ngắn hạn, dài hạn của đơn vị và tổng hợp xây dựng báo cáo chung của Trường để đánh giá việc thực hiện các nhiệm vụ và thực hiện các mục tiêu theo lộ trình đã được xác định tại kế hoạch.

Lưu ý: Các báo cáo phải thể hiện được sự đối sánh, đánh giá cụ thể việc thực hiện kế hoạch ngắn hạn, dài hạn.


**4. Tổ chức thực hiện**

**a) Phòng Tổ chức - Hành chính** có trách nhiệm chủ trì, tham mưu cho Nhà trường:

- Triển khai thực hiện nghiêm túc các nội dung quy định tại văn bản này, đảm bảo tiến độ thực hiện đối với các kế hoạch.

- Đối với Kế hoạch chiến lược phát triển Trường ĐHQB giai đoạn 2016-2020, tầm nhìn đến năm 2030 đã được ban hành: Phòng Tổ chức - Hành chính tham mưu cho Nhà trường tiến hành rà soát, đánh giá việc xây dựng và thực hiện kế hoạch chiến lược để đề xuất các giải pháp thực hiện nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược đã đề ra; đồng thời có văn bản điều chỉnh, bổ sung kế hoạch chiến lược cho phù hợp.

+ Đơn vị phối hợp: Các đơn vị thuộc Trường có liên quan.

+ Thời gian thực hiện: hoàn thành trong tháng 01/2020. 



ngoài + Tiến hành tổng kết việc thực hiện Kế hoạch chiến lược phát triển Trường ĐHQB giai đoạn 2016-2020, tầm nhìn đến năm 2030.

Đơn vị phối hợp: Các đơn vị thuộc Trường có liên quan.

Thời gian thực hiện: hoàn thành trong tháng 12/2020.

Tổ chức triển khai xây dựng Kế hoạch chiến lược phát triển Trường ĐHQB giai đoạn tiếp theo trên cơ sở hướng dẫn tại Mục 1 văn bản này.

+ Đơn vị phối hợp: Các đơn vị thuộc Trường có liên quan.

+ Thời gian thực hiện: hoàn thành trong Quý 1/2021.


- Tổ chức triển khai xây dựng kế hoạch hằng năm, ngắn hạn, dài hạn ngay sau khi ban hành kế hoạch chiến lược của Trường theo hướng dẫn tại Mục 2, 3 văn bản này.

- Tổ chức triển khai và theo dõi, đánh giá việc thực hiện kế hoạch chiến lược, kế hoạch hằng năm, ngắn hạn, dài hạn theo hướng dẫn tại văn bản này.

**b) Phòng Kế hoạch - Tài chính** có trách nhiệm bố trí kinh phí hợp lý phục vụ các hoạt động xây dựng, triển khai và theo dõi việc thực hiện kế hoạch chiến lược, kế hoạch hằng năm, ngắn hạn, dài hạn theo hướng dẫn tại văn bản này.

**c) Các đơn vị thuộc Trường** căn cứ vào nội dung hướng dẫn tại văn bản này, triển khai, thực hiện nghiêm túc, kịp thời, đảm bảo tiến độ thực hiện theo hướng dẫn.

## 5. Văn bản này có hiệu lực thi hành kể từ ngày ký ban hành.

Trên đây là Hướng dẫn Quy trình xây dựng, triển khai và theo dõi việc thực hiện kế hoạch chiến lược, kế hoạch hằng năm, ngắn hạn, dài hạn của Trường Đại học Quảng Bình. Đề nghị Trường các đơn vị triển khai thực hiện nghiêm túc, đúng quy định. / 

### Nơi nhận:

- Ban Giám hiệu;
- Các đơn vị thuộc Trường;
- Lưu: VT, TC, TT&PC.



PGS.TS. Hoàng Dương Hùng

