



ASEAN
University
Network

BỘ CÔNG CỤ QUẢN LÝ BẢO ĐẢM CHẤT LƯỢNG BÊN TRONG AUN-QA (*AUN-QA IQA Management Toolkit*)

Phiên bản 1.3

Biên dịch

Phạm Thị Bích - Nguyễn Thị Thanh Nhật
Nguyễn Tiến Công - Nguyễn Thị Lê Na

Hiệu đính

Nguyễn Quốc Chính - Đào Phong Lâm - Nguyễn Thị Huyền



NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

BỘ CÔNG CỤ QUẢN LÝ
BẢO ĐẢM CHẤT LƯỢNG BÊN TRONG AUN-QA
Phiên bản 1.3

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

- 2026 -

Mạng lưới các trường đại học ASEAN (AUN)

Ban Thư ký AUN

Biên dịch

Phạm Thị Bích - Nguyễn Thị Thanh Nhật

Nguyễn Tiến Công - Nguyễn Thị Lê Na

Hiệu đính

Nguyễn Quốc Chính - Đào Phong Lâm - Nguyễn Thị Huyền

MỤC LỤC

Giới thiệu	1
Lời nói đầu.....	3
Tám trụ cột trong quản lý chất lượng đại học	6
Lời cảm ơn	9
1. Giới thiệu tóm tắt bộ công cụ trong 1 phút	13
2. Giới thiệu tóm tắt bộ công cụ trong 3 phút	14
3. Giới thiệu tóm tắt bộ công cụ trong 5 phút	16
Chương 1. Cam kết của lãnh đạo	19
1.1. Cam kết của lãnh đạo – Nền tảng của bảo đảm chất lượng bên trong	19
1.2. Tích hợp bảo đảm chất lượng vào đánh giá hiệu quả công việc	20
1.3. Sự tham gia và giám sát thường xuyên của các bên liên quan	20
1.4. Xây dựng văn hóa chất lượng bền vững	21
Chương 2. Các phương thức triển khai	23
2.1. Vai trò của các nguyên tắc và khung bảo đảm chất lượng tập trung	23
2.2. Phân quyền trong triển khai để đảm bảo tính linh hoạt và thích ứng với bối cảnh	24
2.3. Liên kết xuyên suốt giữa các cấp trong trường đại học ...	25
2.4. Đảm bảo tính thống nhất và đổi mới sáng tạo trong toàn trường	26

Chương 3. Liên kết dọc và liên kết ngang	28
3.1. Liên kết dọc: Thống nhất về định hướng	28
3.2. Liên kết ngang: Kết nối các khoa, bộ môn và đơn vị.....	31
3.3. Tác động của các mối liên kết đối với cải tiến chất lượng	33
 Chương 4. Tích hợp và đơn giản hóa	34
4.1. Nhu cầu về tính tích hợp	34
4.2. Tinh gọn chính sách và quy trình	35
4.3. Đơn giản hóa	36
 Chương 5. Xây dựng đội ngũ và nâng cao năng lực	38
5.1. Xây dựng đội ngũ bảo đảm chất lượng đủ năng lực	38
5.2. Lồng ghép đào tạo bảo đảm chất lượng vào chương trình bồi dưỡng cho nhân sự mới	39
5.3. Phát triển năng lực và bồi dưỡng chuyên môn liên tục	40
5.4. Phát triển nghề nghiệp và tạo động lực tham gia hoạt động bảo đảm chất lượng	41
 Chương 6. Cơ chế khuyến khích và công nhận	43
6.1. Xây dựng mô hình khuyến khích bền vững	44
6.2. Công nhận – Động lực thúc đẩy văn hóa chất lượng	45
 Chương 7. Lãnh đạo – Động lực của văn hóa BĐCL	46
7.1. Lồng ghép bảo đảm chất lượng vào các chính sách và quy trình của cơ sở giáo dục	46
7.2. Nuôi dưỡng văn hóa chất lượng – Trách nhiệm của mỗi cá nhân	47

7.3. Công nhận và khuyến khích để duy trì sự tham gia
vào hoạt động bảo đảm chất lượng một cách bền vững...49

Chương 8. Khai thác kết quả xếp hạng và dữ liệu51

8.1. Đối sánh để cải tiến mang tính chiến lược về
chất lượng52

8.2. Ra quyết định dựa trên dữ liệu53

8.3. Nâng cao vị thế và sự công nhận trong khu vực và
quốc tế.....54

Kết luận55

Phụ lục58

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG
1.	ASEAN	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (Association of Southeast Asian Nations)
2.	AUN	Mạng lưới các trường đại học ASEAN (ASEAN University Network)
3.	AUN-QA	Mạng lưới Bảo đảm chất lượng của AUN (ASEAN University Network – Quality Assurance)
4.	BĐCL	Bảo đảm chất lượng
5.	BLQ	Bên liên quan
6.	ĐHQG-HCM	Đại học quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh
7.	CSGD	Cơ sở giáo dục
8.	CSVC	Cơ sở vật chất
9.	CTĐT	Chương trình đào tạo
10.	NCKH	Nghiên cứu khoa học

Giới thiệu

Năm 2025, Mạng lưới các trường đại học ASEAN (ASEAN University Network) chính thức ban hành Bộ công cụ Quản lý bảo đảm chất lượng bên trong (*AUN-QA IQA Management Toolkit*, phiên bản 1.3). Đây là tài liệu hướng dẫn mang tính thực tiễn nhằm hỗ trợ các cơ sở giáo dục (CSGD) đại học thiết lập, phát triển, duy trì và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng nội bộ một cách hiệu quả và bền vững. Bộ công cụ được xây dựng trên cơ sở kết hợp giữa nền tảng nghiên cứu lý luận, Khung bảo đảm chất lượng bên trong AUN-QA năm 2024 và kinh nghiệm thực tiễn từ nhiều trường đại học tiêu biểu trong khu vực ASEAN.

Mục tiêu của bộ công cụ là nhằm đảm bảo rằng bảo đảm chất lượng (BĐCL) không chỉ là một yêu cầu mang tính thủ tục hay tuân thủ hành chính, mà cần được xem là động lực cốt lõi thúc đẩy sự phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh của CSGD đại học. Nội dung tài liệu được cấu trúc xoay quanh “tám trụ cột trong quản lý chất lượng đại học”, thể hiện qua mô hình kim cương, nhấn mạnh tính liên kết chặt chẽ và sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành tố của hệ thống quản lý chất lượng. Mỗi trụ cột đều giữ vai trò thiết yếu và chỉ phát huy đầy đủ hiệu quả khi được triển khai đồng bộ trong tổng thể chiến lược quản trị chất lượng của nhà trường. Đây là tài liệu có giá trị định hướng và ứng dụng cao, đóng vai trò như một “người bạn đồng hành” trong hành trình hướng tới sự xuất sắc về chất lượng của các CSGD đại học.

Với mục tiêu tiếp cận các phương pháp luận hiện đại và thúc đẩy chuẩn hóa hoạt động quản trị chất lượng theo xu hướng quốc tế, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh (ĐHQG-HCM)

đã chuyển ngữ tài liệu này sang tiếng Việt nhằm phục vụ nhu cầu tham khảo, nghiên cứu và vận dụng trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam.

Việc giới thiệu Tài liệu này không chỉ góp phần hỗ trợ các CSGD đại học tiếp cận và áp dụng các phương thức quản trị tiên tiến, mà còn tăng cường khả năng tương thích với các quy định hiện hành của Luật Giáo dục đại học và các yêu cầu đổi mới quản trị đại học. Đồng thời, tài liệu cũng tiếp tục khẳng định vai trò nòng cốt của ĐHQG-HCM trong việc dẫn dắt, triển khai và phát triển hệ thống bảo đảm chất lượng đồng bộ, hiệu quả trong toàn hệ thống ĐHQG-HCM nói riêng và giáo dục đại học Việt Nam nói chung; qua đó đóng góp thiết thực vào tiến trình phát triển BĐCL của AUN trong khu vực.

Chúng tôi trân trọng bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới Ban Thư ký AUN vì sự tin tưởng, hỗ trợ và cho phép ĐHQG-HCM thực hiện chuyển ngữ bộ công cụ này. Đây là minh chứng rõ nét cho tinh thần hợp tác khu vực trong nỗ lực nâng cao năng lực quản trị chất lượng giáo dục đại học. Chúng tôi cũng chân thành cảm ơn đội ngũ chuyên gia đã dành nhiều tâm huyết đóng góp ý kiến chuyên môn sâu sắc, giúp bản dịch bảo đảm tính chính xác về thuật ngữ, nhất quán về nội dung và phù hợp với bối cảnh thực tiễn của giáo dục đại học Việt Nam.

Chúng tôi kỳ vọng bộ công cụ sẽ trở thành nguồn tài liệu tham khảo hữu ích, hỗ trợ các CSGD đại học triển khai hiệu quả công tác BĐCL bên trong, đáp ứng yêu cầu thực tiễn quản trị đại học hiện đại, đồng thời thích ứng với xu hướng phát triển bền vững của giáo dục đại học trong khu vực và trên thế giới.

Trung tâm Khảo thí và Đánh giá Chất lượng Đào tạo ĐHQG-HCM

Lời nói đầu

Hành trình xây dựng hệ thống BĐCL bên trong vững mạnh tại các CSGD đại học trong khu vực ASEAN là một quá trình học hỏi, hợp tác và cải tiến liên tục. Trước thực tế hoạt động BĐCL bên trong tại nhiều cơ sở giáo dục đại học vẫn còn đối mặt với không ít thách thức và hạn chế, sáng kiến này đã tập hợp các BLQ chủ chốt để phân tích cẩn trọng những rào cản đối với hoạt động BĐCL hiệu quả, từ đó xây dựng bộ công cụ quản lý có tính hệ thống và linh hoạt, đáp ứng nhu cầu đa dạng của các CSGD đại học trong khu vực.

“Hội thảo Thiết kế và Phát triển Hệ thống BĐCL bên trong theo AUN” được tổ chức vào năm 2023 là hoạt động khởi đầu của tiến trình này. Hội thảo tập trung phân tích nguyên nhân khiến các hệ thống BĐCL bên trong thường không đạt được mục tiêu và tác động như kỳ vọng. Đây là hoạt động do AUN phối hợp với Cục Quản lý chất lượng giáo dục, Bộ Giáo dục và Đào tạo Việt Nam và Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh tổ chức. Hội thảo đã xác định những rào cản then chốt đối với công tác BĐCL như: Chính sách thiếu đồng bộ, năng lực quản lý dữ liệu còn hạn chế và văn hóa chất lượng còn yếu. Các phát hiện này nhấn mạnh hoạt động BĐCL bên trong cần có cách tiếp cận nhất quán và phù hợp với bối cảnh thực tế, thay vì chỉ dừng ở việc tuân thủ quy trình, quy định; đồng thời giúp thúc đẩy văn hóa cải tiến liên tục tại CSGD.

Trên cơ sở đó, *Khung Bảo đảm chất lượng bên trong AUN-QA*, gọi tắt là *Khung BĐCL bên trong AUN-QA*, đã được xây dựng

vào năm 2024 nhằm cung cấp cho các CSGD đại học bộ khung hướng dẫn thực tiễn để thiết kế và cải tiến hệ thống BĐCL bên trong. Khung này nhấn mạnh bốn thành tố cốt lõi: Tổ chức và chính sách BĐCL; Hệ thống và quy trình BĐCL; Phân tích dữ liệu và quản lý thông tin; Đánh giá, cải tiến và nâng cao chất lượng. Các thành tố này được thiết kế theo hướng phù hợp với bối cảnh chiến lược của nhà trường. Thay vì áp đặt một mô hình cứng, khung BĐCL bên trong AUN-QA cho phép các CSGD linh hoạt vận dụng các nguyên tắc BĐCL để phù hợp với sứ mạng, bối cảnh pháp lý và các ưu tiên chiến lược của nhà trường.

Một cột mốc quan trọng trong quá trình xây dựng hệ thống này là lúc TS. Choltis Dhirathiti, khi đó là Giám đốc điều hành của AUN, đã thành lập và lãnh đạo bộ phận tư vấn quản lý thuộc Ban thư ký AUN, đồng thời khởi xướng nghiên cứu về những thực tiễn thành công trong công tác BĐCL bên trong tại một số trường đại học tiên phong được lựa chọn trong khu vực ASEAN. Nghiên cứu này đã giúp tích hợp những quan sát thực tế và kinh nghiệm thực tiễn tốt từ các trường đại học hàng đầu trong khu vực. Các CSGD đại học gồm Đại học Mahidol (MU) ở Thái Lan; Đại học Malaya (UM) ở Malaysia; Đại học De La Salle (DLSU), Đại học Ateneo de Manila (ADMU), Đại học Santo Tomas (UST) tại Philippines và Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh (IUH) tại Việt Nam đã cung cấp những thông tin rất có giá trị về phương thức triển khai BĐCL bên trong hiệu quả trong những bối cảnh giáo dục khác nhau. Những kinh nghiệm này đã góp phần quan trọng vào việc hoàn thiện các công cụ và chiến lược BĐCL, bảo đảm rằng chúng vừa có tính thực tiễn, vừa có khả năng nhân rộng.

Việc xây dựng *Bộ công cụ quản lý BĐCL bên trong AUN-QA* vào năm 2025 dựa trên ba nguồn thông tin: Thông tin thu được

từ hội thảo năm 2023 cho thấy hệ thống các tác nhân ảnh hưởng: “Nguyên nhân dẫn đến công tác BĐCL bên trong không hiệu quả”; cách tiếp cận có tính hệ thống của *Khung BĐCL bên trong AUN-QA* được phát triển vào năm 2024 và kinh nghiệm triển khai thực tiễn tại các CSGD đại học trong khu vực ASEAN. Mục tiêu của *Bộ công cụ quản lý BĐCL bên trong AUN-QA (2025)* nhằm bảo đảm rằng BĐCL bên trong không đơn thuần là một yêu cầu về thủ tục, mà trở thành động lực cốt lõi thúc đẩy sự phát triển của CSGD đại học và nâng cao chất lượng đào tạo trong toàn khu vực ASEAN. Bộ công cụ này được thiết kế theo hướng có thể áp dụng trực tiếp, linh hoạt điều chỉnh và có khả năng thích ứng cao trong bối cảnh giáo dục đại học đang không ngừng thay đổi; giúp các CSGD tinh giản quy trình và tích hợp hoạt động BĐCL vào văn hóa tổ chức của nhà trường.

Dựa trên kinh nghiệm và bài học rút ra từ sáu trường đại học đã nêu ở trên, *Bộ công cụ* này cung cấp danh mục hướng dẫn triển khai trong thực tiễn và gợi ý về cách thức tổ chức hoạt động quản lý chất lượng hiệu quả trong một trường đại học.

Danh mục này được tóm lược trong khung tạm gọi là “tám trụ cột trong quản lý chất lượng đại học”; được trình bày trong sơ đồ hình kim cương dưới đây:

Tám trụ cột trong quản lý chất lượng đại học

Khía cạnh Chiến lược sử dụng các nguồn lực



Bộ công cụ này được sử dụng trong khuôn khổ của Khung BĐCL bên trong AUN-QA (2024).

Tám trụ cột trong quản lý chất lượng đại học



Tám trụ cột trong quản lý chất lượng đại học



Bản quyền © 2025 Ban Thư ký Mạng lưới các trường đại học ASEAN.

Bộ công cụ này không tập trung vào các khía cạnh kỹ thuật hay nguyên lý của BĐCL theo nghĩa hẹp. Nó không phải là công cụ kiểm soát chất lượng học thuật hay danh mục kiểm tra, cũng không phải là hệ thống quản lý chất lượng toàn diện (TQM) hay các chứng nhận chất lượng mà một số trường đại học theo đuổi. *Bộ công cụ* cũng không phải là các tiêu chuẩn đánh giá ngoài/kiểm định mà CSGD đại học phải thực hiện trong khi BĐCL bị xem là nhiệm vụ mà nhà trường làm một lần rồi thôi và được giao hết cho đơn vị chuyên trách BĐCL.

Mục tiêu của *Bộ công cụ* tập trung vào cách thức để thiết lập, phát triển và duy trì hệ thống BĐCL bên trong và các hoạt động triển khai trong thực tiễn. Để thực hiện được điều này, Bộ công cụ tích hợp BĐCL bên trong vào chiến lược trọng tâm của CSGD đại học và tập trung vào phương thức tổ chức các hoạt động BĐCL để công tác này được triển khai chủ động, linh hoạt và thường xuyên trong toàn trường.

Trong *Bộ công cụ* này, CSGD đại học sẽ tìm thấy các nguyên lý thực tiễn, phương thức triển khai cùng phương pháp và công cụ linh hoạt để quản lý chất lượng học thuật trong nhà trường.

Chúng tôi hy vọng phiên bản 1.3 của *Bộ công cụ Quản lý BĐCL bên trong AUN-QA (2025)* sẽ trở thành một người bạn đồng hành đáng tin cậy trong hành trình hướng tới sự xuất sắc về chất lượng học thuật của Quý trường.

Dù Quý trường đang sử dụng bộ tiêu chuẩn chất lượng nào, lựa chọn định hướng chiến lược ra sao, hay đang hướng tới khung xuất sắc nào thì ***Bộ công cụ*** này được thiết kế để hỗ trợ Quý trường trong suốt quá trình này.

Tiến sĩ Choltis Dhirathiti

Giám đốc, Trung tâm Khu vực về Giáo dục Đại học và Phát triển của SEAMEO (SEAMEO RIHED)

PGS.TS. Thanapan Laiprakobsup

Giám đốc điều hành, Mạng lưới các trường đại học ASEAN (AUN)

Korn Ratanagosoom

Tổng Thư Ký, Ban Thư ký Mạng lưới các trường đại học ASEAN (AUN Secretariat)

Băng Cốc, tháng 8 năm 2025

Lời cảm ơn

Việc xây dựng *Bộ công cụ quản lý BĐCL bên trong AUN-QA (2025)* là một hành trình hợp tác, được hình thành từ những hiểu biết sâu sắc, kinh nghiệm và cam kết của các trường đại học thành viên AUN-QA, lãnh đạo của các trường đại học thành viên, đội ngũ BĐCL, đội ngũ quan hệ đối ngoại, Bộ Giáo dục và Đào tạo Việt Nam, các chuyên gia AUN-QA, các đánh giá viên AUN-QA, các cố vấn đặc biệt cho Giám đốc điều hành AUN, cùng các đối tác, chuyên gia BĐCL trong và ngoài khu vực ASEAN.

Chúng tôi xin trân trọng cảm ơn Cục Quản lý chất lượng giáo dục (VQA), Bộ Giáo dục và Đào tạo Việt Nam (MOET) và Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh (ĐHQG-HCM) về những hỗ trợ quý báu trong việc tổ chức “Hội thảo Thiết kế và Phát triển Hệ thống BĐCL bên trong AUN”, diễn ra từ ngày 24 đến 26 tháng 4 năm 2023 tại Việt Nam. Chúng tôi cũng xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới các Trường đại học thành viên AUN-QA về những chia sẻ thẳng thắn và sự tham gia tích cực, làm cơ sở để nhận diện các thách thức mang tính hệ thống mà các CSGD đại học đang gặp phải và mở ra những hướng tiếp cận mới. Những đóng góp của các đơn vị nêu trên trong việc phác họa bức tranh vận hành của hệ thống BĐCL bên trong chính là động lực cho sáng kiến này.

Chúng tôi cũng xin gửi lời cảm ơn tới TS. Glòria González Anadón, ông Johnson Ong Chee Bin, PGS.TS. Kamolwan Lueprasert và TS. Miquel Vidal vì những đóng góp chuyên môn và các góc nhìn trong suốt hội thảo. Chúng tôi cũng xin gửi lời

cảm ơn sâu sắc tới các đánh giá viên AUN-QA tại Việt Nam gồm: TS. Nguyễn Quốc Chính, PGS.TS. Lê Quang Minh, TS. Nghiêm Xuân Huy, PGS.TS. Phạm Văn Tuấn, PGS.TS. Hoàng Đào Bảo Trâm, TS. Lương Thị Hồng Gấm và TS. Nguyễn Trường Sa vì sự hỗ trợ và những đóng góp thiết thực của Quý Thầy/Cô trong hội thảo.

Chúng tôi cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các thành viên của Tổ công tác BĐCL bên trong AUN-QA (PGS.TS. Tan Kay Chuan – Đại học Quốc gia Singapore; GS.TS. Raymund Sison – Đại học De La Salle; GS.TS. Satria Bijaksana – Viện Công nghệ Bandung; PGS.TS. Ngô Văn Thuyên – Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật TP. Hồ Chí Minh) và Nhóm công tác rà soát Mô hình BĐCL bên trong AUN-QA (TS. Arnulfo P. Azcarraga – Đại học De La Salle; GS.TS. Satria Bijaksana – Viện Công nghệ Bandung; GS.TS. Suzeini Binti Abd Halim – Malaysia; PGS. Chavalit Wongse-ek – Đại học Mahidol, Thái Lan; GS.TS. Wyona C. Patalinghug – Đại học De La Salle và PGS.TS. Ngô Văn Thuyên – Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật TP. Hồ Chí Minh) vì những đóng góp cho việc phát triển *Khung BĐCL bên trong AUN-QA (2024)*, qua đó giúp làm rõ các khái niệm và những thành tố chiến lược để các trường đại học thành viên AUN có thể tham khảo. Những đóng góp này giúp hình thành nhận thức chung trong khu vực về cách thức hệ thống BĐCL bên trong có thể hỗ trợ quá trình chuyển đổi ở các CSGD đại học.

Chúng tôi đặc biệt trân trọng cảm ơn các trường đại học đã nhiệt tình chia sẻ mô hình, thực tiễn triển khai và bài học kinh nghiệm, bao gồm: Đại học Mahidol, Đại học Malaya, Đại học De La Salle, Đại học Ateneo de Manila, Đại học Santo Tomas và Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh. Chính những ví dụ thực tiễn từ các trường đã giúp cho *Bộ công cụ quản lý BĐCL*

bên trong AUN-QA (2025) trở nên “có sức sống” hơn và truyền cảm hứng cho các CSGD đại học có thể phát triển hệ thống BĐCL bên trong phù hợp với bối cảnh riêng của mình.

Chúng tôi cũng xin cảm ơn TS. Robyn Phillips, Giám đốc XBorder Projects vì đã phản biện chuyên môn đối với phiên bản 1.0 của *Bộ công cụ quản lý BĐCL bên trong AUN-QA*. Những góp ý sâu sắc và điều chỉnh hữu ích của bà đã góp phần nâng cao tính rõ ràng, chặt chẽ và chất lượng của tài liệu này.

Chúng tôi bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến PGS.TS. Ngô Văn Thuỳên, TS. Robyn Phillips, GS.TS. Satria Bijaksana và PGS. TS. Tan Kay Chuan vì sự đồng hành trong suốt những năm qua đã giúp hình thành nên *Bộ công cụ quản lý BĐCL bên trong AUN-QA (2025)*. Nếu không có những đóng góp, định hướng và hiểu biết chuyên môn của họ thì Bộ công cụ này đã không thể hoàn thành.

Cuối cùng, chúng tôi xin ghi nhận sự đóng góp của Ban Thư ký AUN (ông Korn Ratanagosoom – Tổng Thư ký và Cố vấn chiến lược; bà Ing-orn Jeeraruensak – Trưởng bộ phận BĐCL và Cán bộ cao cấp về chương trình; ông Aldert de Vries, LL.M., LL.B. – Cán bộ chương trình; bà Chanapatr Changprasert – Cán bộ chương trình; ông Gaetan Guichard Sutthanunt – Trưởng nhóm phân tích chính sách và Cán bộ chương trình; ông Panupong Sriudom – Phó trưởng bộ phận BĐCL và Cán bộ chương trình; bà Sirapat Ardkla – Cán bộ chương trình và bà Sasibhatra Kongsumrit – Cán bộ chương trình). Đây là những người đã góp phần quan trọng vào việc xây dựng nên *Bộ công cụ Quản lý BĐCL bên trong AUN-QA (2025)*.

Tài liệu này là kết quả của những nỗ lực chung trong khu vực nhằm xây dựng hệ thống BĐCL bên trong không chỉ vững chắc

về mặt chuyên môn mà còn phù hợp với bối cảnh, mang tính toàn diện và bền vững. Chúng tôi hy vọng đây sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích cho các trường đại học khu vực ASEAN trong hành trình hướng tới sự xuất sắc của nhà trường cũng như không ngừng cải tiến chất lượng một cách thực chất, hiệu quả.

1. Giới thiệu tóm tắt bộ công cụ trong 1 phút

Bộ công cụ quản lý BĐCL bên trong AUN-QA (2025) là tài liệu hướng dẫn triển khai thực tiễn nhằm thiết lập, phát triển, duy trì và cải tiến hoạt động quản lý chất lượng trong trường đại học. Bộ công cụ này không tập trung vào các khía cạnh kỹ thuật hay nguyên lý của BĐCL theo nghĩa hẹp, mà được thiết kế để có thể áp dụng trực tiếp, linh hoạt điều chỉnh và thích ứng với bối cảnh giáo dục đại học đang không ngừng thay đổi. Bộ công cụ giúp các trường tinh giản quy trình và tích hợp BĐCL vào văn hóa tổ chức.

Mục tiêu của *Bộ công cụ* là đảm bảo rằng BĐCL bên trong không phải là một yêu cầu mang tính thủ tục bắt buộc, mà trở thành động lực cốt lõi thúc đẩy sự phát triển bền vững của nhà trường. *Bộ công cụ* này gồm tám trụ cột có mối liên hệ phụ thuộc lẫn nhau và tất cả đều đóng vai trò quan trọng như nhau trong quản lý chất lượng đại học. Tám trụ cột trong quản lý chất lượng đại học được trình bày như tám bộ công cụ có mối liên kết chặt chẽ với nhau và được minh họa bằng sơ đồ hình kim cương. Các bộ công cụ này cần được vận hành đồng bộ nhằm thúc đẩy hiệu quả chung của hệ thống quản lý chất lượng; đồng thời, sơ đồ hình kim cương cũng là một công cụ hữu ích để đánh giá mức độ tiến triển của nhà trường trong quá trình thực hiện sứ mạng chất lượng.

Dù nhà trường đang áp dụng bất kỳ tiêu chuẩn chất lượng nào, đang theo đuổi định hướng chiến lược ra sao, hay hướng tới mô hình xuất sắc nào, *Bộ công cụ* này đều có thể là người đồng hành đáng tin cậy trên hành trình hướng tới sự xuất sắc về chất lượng học thuật.

2. Giới thiệu tóm tắt bộ công cụ trong 3 phút

Bộ công cụ Quản lý BĐCL AUN-QA (2025) là tài liệu hướng dẫn mang tính thực tiễn, linh hoạt và có thể áp dụng trực tiếp, nhằm hỗ trợ các CSGD đại học thiết lập, phát triển, duy trì và nâng cao hệ thống quản lý chất lượng. Thay vì tập trung vào khía cạnh kỹ thuật hạn hẹp của BĐCL, *Bộ công cụ* nhấn mạnh việc tích hợp BĐCL vào văn hóa nhà trường, để BĐCL trở thành động lực cốt lõi của cải tiến chất lượng liên tục.

Trọng tâm của *Bộ công cụ* là tám trụ cột trong quản lý chất lượng đại học; đây là một hệ thống các bộ công cụ có mối liên hệ chặt chẽ với nhau; mỗi trụ cột có tầm quan trọng như nhau, được thể hiện trong sơ đồ hình kim cương. Sơ đồ hình kim cương cho thấy tất cả các trụ cột cần phải vận hành đồng bộ để đạt được thành công bền vững, đồng thời cũng là công cụ hữu ích để đánh giá mức độ tiến triển khi thực hiện sứ mạng chất lượng của trường đại học.

Bộ công cụ bắt đầu từ yêu cầu về cam kết của lãnh đạo, nhằm bảo đảm rằng chất lượng được đề cao từ cấp cao nhất, được lồng ghép vào hoạt động hoạch định chiến lược, chính sách và tiến trình ra quyết định. *Bộ công cụ* thúc đẩy **sự cân bằng giữa tập trung hóa và phân quyền**, trong đó khung BĐCL cấp trường đảm bảo tính nhất quán trong việc triển khai, nhưng vẫn cho phép các đơn vị đào tạo và phòng ban chức năng có thể điều chỉnh cách tiếp cận phù hợp với bối cảnh đặc thù của đơn vị. Tiếp đó, **liên kết dọc** đảm bảo chiến lược của trường lan tỏa đến từng đơn vị và cá nhân, trong khi **liên kết ngang** tạo điều kiện kết nối các đơn vị, bộ phận đồng cấp để chia sẻ dữ liệu, nguồn lực, thực tiễn tốt, qua đó tránh trùng lặp.

Việc **tích hợp và đơn giản hóa** giúp tinh gọn, tối ưu các chính sách, quy trình và thuật ngữ, giúp hệ thống BĐCL vừa bao quát, toàn diện, vừa dễ sử dụng. Yếu tố **con người** cũng quan trọng không kém: cần tuyển chọn và đào tạo đội ngũ nhân sự BĐCL có năng lực, lồng ghép nội dung BĐCL vào chương trình định hướng cho nhân sự mới, đồng thời triển khai các hoạt động nâng cao năng lực thường xuyên. Các cơ chế **khuyến khích và công nhận** (có thể bằng hình thức tài chính hoặc phi tài chính) góp phần duy trì sự gắn kết và củng cố cam kết của đội ngũ đối với công tác BĐCL. Cuối cùng, **dữ liệu và hoạt động đối sánh** (benchmarking) giúp nhà trường ra quyết định một cách có cơ sở, xác lập mục tiêu và theo dõi mức độ hoàn thành dựa trên các chỉ số nội bộ cũng như các kết quả đánh giá, xếp hạng từ bên ngoài.

Mỗi trụ cột đều có tác động qua lại và bổ trợ cho nhau: lãnh đạo tạo động lực cho nhân viên, sự liên kết giúp tăng cường tính tích hợp, dữ liệu cung cấp thông tin cho hành động và việc công nhận, khen thưởng góp phần duy trì và nuôi dưỡng văn hóa chất lượng. Dù nhà trường đang áp dụng tiêu chuẩn hay khung BĐCL nào thì *Bộ công cụ* này đều có thể trở thành người đồng hành tin cậy trên hành trình hướng tới sự xuất sắc về chất lượng học thuật.

3. Giới thiệu tóm tắt bộ công cụ trong 5 phút

Bộ công cụ quản lý BĐCL bên trong AUN-QA (2025) được thiết kế như một tài liệu hướng dẫn mang tính thực tiễn, linh hoạt và phù hợp với bối cảnh văn hóa của từng CSGD đại học, nhằm hỗ trợ các đơn vị vượt ra khỏi cách tiếp cận “danh mục kiểm tra sự tuân thủ”, để xây dựng hệ thống BĐCL bên trong thực sự thúc đẩy quá trình phát triển liên tục của nhà trường. Mục tiêu của *Bộ công cụ* là giúp công tác BĐCL trở thành một phần không thể tách rời, mang tính chủ động, tích hợp trong hoạt động thường xuyên của nhà trường và gắn với các mục tiêu chiến lược, thay vì chỉ là một chức năng hành chính đơn lẻ, tách biệt.

Trọng tâm của *Bộ công cụ* là **tám trụ cột trong quản lý chất lượng đại học**, mỗi cấu phần đều có tầm quan trọng như nhau và được thể hiện trong sơ đồ hình kim cương. Sơ đồ hình kim cương này không chỉ cho thấy các nhóm cấu phần này vận hành cùng nhau như một hệ thống kết nối chặt chẽ, mà còn đóng vai trò như một công cụ thực tiễn để đánh giá mức độ tiến triển trong việc thực hiện sứ mạng chất lượng của nhà trường.

Bộ công cụ bắt đầu từ cam kết của lãnh đạo, việc chỉ đạo và dẫn dắt từ cấp cao nhất của nhà trường đảm bảo rằng công tác BĐCL được xem là ưu tiên chiến lược, được lồng ghép vào công tác quản trị, chính sách và hệ thống đánh giá hiệu quả công việc. Từ đó dẫn đến việc **triển khai một cách cân bằng**: các khung BĐCL cấp trường giúp đảm bảo tính thống nhất trong toàn trường, trong khi đó, sự linh hoạt ở cấp đơn vị cho phép các đơn vị đào tạo và các phòng ban chức năng điều chỉnh cách tiếp cận phù hợp với đặc thù chuyên môn và bối cảnh cụ thể của mình.

Liên kết dọc giúp chuyển tải và lan tỏa các mục tiêu của trường đến từng cấp học thuật và hành chính, bảo đảm tính rõ ràng về định hướng và trách nhiệm giải trình ở từng cấp. **Liên**

kết ngang giúp thúc đẩy sự hợp tác giữa các đơn vị đồng cấp, tạo điều kiện để chia sẻ mục tiêu chung, phối hợp hành động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực. Hai dạng liên kết này giúp bảo đảm rằng các chính sách được áp dụng một cách nhất quán và có ý nghĩa trong toàn trường.

Tích hợp và đơn giản hóa giúp gắn kết các cấu phần cốt lõi gồm: tổ chức và chính sách BĐCL, hệ thống và quy trình, phân tích dữ liệu và công tác đánh giá vào trong một cấu trúc rõ ràng và dễ tiếp cận. Việc đơn giản hóa thuật ngữ, loại bỏ các trùng lặp không cần thiết và ứng dụng các công cụ số giúp hệ thống trở nên thân thiện hơn với người dùng và nâng cao hiệu quả vận hành.

Bộ công cụ cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của yếu tố **con người**: xây dựng đội ngũ BĐCL có đủ năng lực, tích hợp nội dung đào tạo về BĐCL vào chương trình định hướng cho nhân sự mới và đầu tư cho hoạt động nâng cao năng lực đội ngũ liên tục. Các cơ chế **khuyến khích và công nhận**, từ thăng chức, khen thưởng đến tuyên dương, vinh danh đều góp phần khuyến khích đội ngũ tham gia lâu dài vào các hoạt động BĐCL.

Cuối cùng, **dữ liệu và hoạt động đối sánh** giúp tạo cơ sở nền tảng cho hoạt động BĐCL. Các bảng điều khiển thông tin tổng hợp nội bộ (dashboards) giúp theo dõi các chỉ số hoạt động theo thời gian thực, từ đó có các điều chỉnh kịp thời; các kết quả xếp hạng và việc đối sánh với các đơn vị tương đồng bên ngoài giúp nhà trường đặt ra các mục tiêu khả thi, thực tế hơn và nâng cao mức độ hiện diện, uy tín của nhà trường.

Trong một hệ thống có tính kết nối chặt chẽ như vậy, lãnh đạo chính là động lực thúc đẩy liên kết; liên kết tạo nền tảng cho tích hợp; tích hợp trao quyền và phát huy vai trò của con người; con người duy trì văn hóa chất lượng thông qua cơ chế khuyến

khích và công nhận; và dữ liệu định hướng cho việc cải tiến liên tục. Khi áp dụng đồng bộ **tám trụ cột trong quản lý chất lượng đại học**, *Bộ công cụ* này là người bạn đồng hành tin cậy trên hành trình hướng tới sự xuất sắc về chất lượng học thuật trong toàn trường.

Việc triển khai hiệu quả hệ thống BĐCL bên trong tại các CSGD đại học đòi hỏi sự lãnh đạo hiệu quả và cam kết mạnh mẽ ở tất cả các cấp. Trong đó, cam kết thực sự của lãnh đạo gồm Ban Giám đốc/Ban Giám hiệu giữ vai trò nền tảng, đảm bảo công tác BĐCL được tích hợp vào chiến lược và kế hoạch phát triển tổng thể của nhà trường.

Cam kết của lãnh đạo không chỉ định hình định hướng chiến lược mà còn góp phần tạo dựng môi trường văn hóa trong đó công tác BĐCL được ưu tiên và tích cực lồng ghép vào hoạt động quản trị và quản lý của nhà trường.

1.1. Cam kết của lãnh đạo – Nền tảng của bảo đảm chất lượng bên trong

Những hiểu biết sâu sắc từ các “Chuyến tham quan chia sẻ kinh nghiệm BĐCL bên trong của AUN” cho thấy cam kết của lãnh đạo nhà trường là nền tảng để xây dựng hệ sinh thái BĐCL bền vững. Ban Giám đốc/Ban Giám hiệu đóng vai trò quyết định trong việc triển khai thành công hệ thống BĐCL bên trong và quá trình chuẩn hóa chất lượng. Chính nhờ sự cam kết, ủng hộ, chỉ đạo rõ ràng và nhất quán của lãnh đạo trường, BĐCL mới thực sự trở thành ưu tiên mang tính chiến lược của nhà trường, thay vì chỉ là một chức năng mang tính tuân thủ.

Để vận hành chính sách và chiến lược BĐCL hiệu quả, Phó Giám đốc/Phó Hiệu trưởng phụ trách chất lượng nên được chính thức ủy quyền giám sát việc triển khai và phối hợp giữa các đơn vị

đối với công tác BĐCL. Sự ủy quyền này giúp đảm bảo rằng các chính sách BĐCL không chỉ được xây dựng mà còn được triển khai, giám sát và đánh giá trong toàn bộ các hoạt động học thuật và hành chính, thay vì chỉ là trách nhiệm mang tính hình thức.

1.2. Tích hợp bảo đảm chất lượng vào đánh giá hiệu quả công việc

Một trong những cơ chế then chốt để tích hợp BĐCL vào hoạt động của CSGD đại học là gắn kết quả BĐCL với đánh giá hiệu quả công việc của đội ngũ nhân sự. Lãnh đạo nhà trường cần thiết lập và ban hành các chính sách theo đó kết quả triển khai chính sách và chiến lược BĐCL ảnh hưởng trực tiếp đến việc đánh giá, khen thưởng, thăng chức/nâng bậc của nhân sự.

Việc đưa BĐCL trở thành một phần không thể thiếu trong đánh giá hiệu quả công việc sẽ giúp các CSGD đại học thúc đẩy văn hóa trách nhiệm giải trình và cải tiến liên tục. “Trách nhiệm giải trình” được hiểu là quy định rõ kỳ vọng và trách nhiệm đối với từng cá nhân tham gia trực tiếp vào quy trình BĐCL. Khi đội ngũ nhân sự hiểu rằng đóng góp của họ cho công tác BĐCL được đo lường và khen thưởng, họ sẽ chủ động hơn trong công việc và nỗ lực nâng cao chất lượng. Cách tiếp cận này giúp đảm bảo rằng toàn bộ đội ngũ (giảng dạy, nghiên cứu và hỗ trợ) đều nhận thức được giá trị của giáo dục có chất lượng và công tác BĐCL, qua đó tích cực tham gia vào việc thực hiện mục tiêu BĐCL chung của toàn trường.

1.3. Sự tham gia và giám sát thường xuyên của các bên liên quan

Lãnh đạo hiệu quả đồng nghĩa với việc duy trì sự gắn kết liên tục của các bên liên quan (BLQ) bên trong nhà trường trong quá

trình thực hiện các chính sách BĐCL. Gắn kết ở đây có nghĩa là đảm bảo sự tham gia tích cực và phản hồi thường xuyên từ tất cả các BLQ trong toàn bộ hoạt động (nhân sự phụ trách BĐCL, giảng viên, nhân sự hỗ trợ và đội ngũ khác). Điều này có thể thực hiện thông qua các phiên họp định kỳ với các BLQ chủ chốt như: giảng viên, nhân sự hỗ trợ, nhân sự BĐCL và lãnh đạo bộ phận hành chính, nhằm theo dõi tiến độ, tháo gỡ khó khăn vướng mắc và trao đổi, ghi nhận ý kiến phản hồi. Phương thức đối thoại có cấu trúc này đảm bảo rằng quy trình BĐCL luôn linh hoạt, đáp ứng kịp thời nhu cầu của các BLQ.

Bên cạnh đó, CSGD đại học nên thiết lập một cơ cấu chính thức để tăng cường phối hợp hiệu quả giữa các đơn vị đào tạo và phòng ban chức năng. Điều này có thể được thực hiện thông qua các cơ chế như Hội đồng BĐCL, các hội đồng tư vấn và các cơ chế phản hồi cho phép sự tham gia và tương tác liên tục để thúc đẩy các hoạt động BĐCL dựa trên dữ liệu cập nhật của nhà trường và ý kiến đóng góp của các BLQ.

1.4. Xây dựng văn hóa chất lượng bền vững

Ngoài những chính sách và chiến lược ở cấp trường, cam kết của lãnh đạo cần được thể hiện rõ trong việc xây dựng một văn hóa cải tiến chất lượng liên tục, bền vững trong toàn trường, bao gồm:

- Tích hợp BĐCL vào mọi hoạt động và quy trình ra quyết định của nhà trường.
- Khuyến khích, tạo động lực cho giảng viên và nhân sự hỗ trợ tham gia công tác BĐCL thông qua các hình thức vinh danh, cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp và khuyến khích về tài chính.

- Đảm bảo truyền thông rõ ràng về chính sách, mục tiêu và chỉ tiêu BĐCL tới tất cả các cấp trong nhà trường.

Khung BĐCL bên trong AUN-QA (2024) nhấn mạnh rằng những CSGD đại học có hệ thống BĐCL hoàn thiện là những CSGD đại học đã xây dựng thành công văn hóa chất lượng, trong đó BĐCL là ưu tiên mang tính thường xuyên, lâu dài của nhà trường chứ không chỉ là một “hoạt động đánh giá định kỳ”.

Để đảm bảo tính nhất quán trong quản lý và triển khai BĐCL trong toàn trường, cần có một cơ cấu tổ chức được thiết kế hợp lý, có sự **cân bằng** giữa giám sát tập trung cấp trường và sự linh hoạt trong triển khai tại các đơn vị. Cách tiếp cận về BĐCL bên trong của AUN-QA nhấn mạnh một hệ thống tập trung, thông qua thiết lập các nguyên tắc, quy định, khung hướng dẫn nhằm đảm bảo sự kiểm soát nhất quán và hợp lý trong toàn trường, đồng thời trao quyền tự chủ cho các khoa, bộ môn, phòng ban chức năng trong việc điều chỉnh cách thức triển khai cho phù hợp với nhu cầu và bối cảnh cụ thể của mình. Sự cân bằng này là yếu tố then chốt đem lại hiệu quả cho nhà trường, giúp đảm bảo sự gắn kết giữa các chính sách BĐCL với mục tiêu chiến lược của nhà trường, đồng thời khuyến khích đổi mới sáng tạo tại từng đơn vị trong việc cải tiến và nâng cao chất lượng.

2.1. Vai trò của các nguyên tắc và khung bảo đảm chất lượng tập trung

Các chính sách và khung BĐCL ở cấp trường được thiết kế để đảm bảo tất cả các đơn vị đào tạo và phòng ban chức năng đều vận hành theo các tiêu chuẩn, chính sách và quy trình chung, qua đó xác định rõ kỳ vọng về chất lượng trong đào tạo, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng. Việc thiết lập các nguyên tắc ở cấp trường giúp cung cấp cách tiếp cận có cấu trúc thống nhất và có hệ thống trong công tác BĐCL, giảm thiểu sự thiếu nhất quán, đồng thời đảm bảo tất cả các đơn vị đào tạo và phòng ban chức năng đều tuân thủ các giá trị, mục tiêu chung của trường về giáo dục có chất lượng cao.

Khung BĐCL bên trong AUN-QA (2024) nhấn mạnh rằng các trường đại học cần có các chính sách BĐCL được xác định rõ ràng, phù hợp với tầm nhìn – sứ mạng của nhà trường, với các yêu cầu pháp lý của quốc gia và thực tiễn tốt trên thế giới. Các chính sách này đóng vai trò nền tảng cho mọi hoạt động BĐCL, giúp bảo đảm tính nhất quán và hiệu quả trong toàn trường, đồng thời tích hợp các cơ chế BĐCL bên trong và bên ngoài.

2.2. Phân quyền trong triển khai để đảm bảo tính linh hoạt và thích ứng với bối cảnh

Trong khi quản lý tập trung giúp đảm bảo tính thống nhất và kết quả ổn định, thì cách tiếp cận áp đặt từ trên xuống quá cứng nhắc có thể không phù hợp với sự đa dạng về đặc thù học thuật và yêu cầu hiệu quả trong vận hành khác nhau của các đơn vị. Việc phân cấp, phân quyền trong triển khai công tác BĐCL cho phép các khoa, bộ môn và đơn vị chức năng điều chỉnh khung BĐCL tổng thể theo bối cảnh cụ thể, giúp đảm bảo sự phù hợp và đạt được kết quả như mong muốn.

Ví dụ:

- Các khoa và bộ môn có thể xây dựng quy trình BĐCL riêng phù hợp với đặc thù lĩnh vực đào tạo của mình, đồng thời vẫn đảm bảo tuân thủ các hướng dẫn chung của cấp trường.
- Các CTĐT có yêu cầu kiểm định hay quy định đặc thù về ngành có thể điều chỉnh quy trình đánh giá để đáp ứng chuẩn chất lượng đặc thù của ngành.
- Các đơn vị có thể triển khai cơ chế phản hồi ở cấp đơn vị nhằm đảm bảo cải tiến liên tục trong các hoạt động giảng dạy, học tập và nghiên cứu, dựa trên nhu cầu đặc thù của giảng viên và người học tại đơn vị.

Cách tiếp cận phân quyền này đặc biệt hữu ích đối với những CSGD đại học có nhiều cơ sở/phân hiệu hoặc đào tạo đa ngành, khi đó một mô hình “đồng nhất cho tất cả” thường không hiệu quả. Thay vì áp đặt một bộ quy trình BĐCL đồng nhất, CSGD đại học có thể xây dựng các nguyên tắc định hướng chung, cho phép các đơn vị đào tạo triển khai công tác BĐCL theo cách phù hợp nhất với bối cảnh đặc thù của đơn vị mình.

2.3. Liên kết xuyên suốt giữa các cấp trong trường đại học

Để duy trì tính nhất quán giữa các chính sách ở cấp trường và các điều chỉnh ở cấp đơn vị, nhà trường cần thiết lập cơ chế liên kết có hệ thống và hiệu quả trong các hoạt động BĐCL toàn trường. Những thực hành tốt được ghi nhận từ chương trình “Tham quan, chia sẻ kinh nghiệm BĐCL bên trong ở các trường thành viên của AUN” nhấn mạnh rằng cách tiếp cận tích hợp đối với BĐCL sẽ giúp bảo đảm sự liên kết giữa các chính sách và quy trình ở cấp khoa, bộ môn với khung chung ở cấp trường, từ đó hình thành một hệ sinh thái BĐCL vận hành thông suốt.

Ví dụ về các cơ chế có thể hỗ trợ cho việc tích hợp này có thể bao gồm, nhưng không giới hạn ở:

- **Các Hội đồng/Ủy ban và Nhóm công tác về BĐCL:** Các Hội đồng/Ủy ban BĐCL cấp trường chịu trách nhiệm điều phối, giám sát tổng thể công tác quản lý chất lượng, trong khi các nhóm BĐCL tại đơn vị đảm trách việc triển khai đặc thù ở cấp đơn vị.
- **Cơ chế báo cáo chuẩn hóa:** Mặc dù các khoa và bộ môn được linh hoạt trong cách thức triển khai, nhưng cần báo cáo các hoạt động BĐCL và kết quả đánh giá theo hệ thống báo cáo chuẩn hóa của nhà trường.

- **Các cuộc họp phối hợp giữa các cấp:** Các cuộc họp định kỳ giữa đơn vị chuyên trách BĐCL cấp trường và các nhân sự phụ trách BĐCL ở cấp khoa giúp bảo đảm rằng các điều chỉnh ở cấp khoa luôn phù hợp và gắn kết với mục tiêu chất lượng chung của toàn trường.
- **Hệ thống BĐCL số:** Một nền tảng số tập trung để phân tích dữ liệu và giám sát chất lượng có thể giúp tinh gọn, tối ưu quy trình báo cáo, đồng thời vẫn cho phép các khoa quản lý và vận hành các quy trình BĐCL tại đơn vị mình một cách linh hoạt.

Nội dung về sự liên kết này sẽ được phân tích chi tiết hơn trong *Chương 3: Liên kết dọc và liên kết ngang*.

2.4. Đảm bảo tính thống nhất và đổi mới sáng tạo trong toàn trường

Sự cân bằng giữa tập trung và phân cấp giúp bảo đảm các nỗ lực BĐCL vừa mang tính nhất quán trong toàn trường, vừa linh hoạt để phù hợp với bối cảnh của đơn vị. Khung BĐCL tập trung hướng đến việc giám sát và đưa ra định hướng thống nhất cần thiết, trong khi việc triển khai phân cấp, phân quyền giúp tăng tính chủ động trong công việc, mức độ gắn kết và khả năng phản ứng nhanh của các khoa và bộ môn.

Các trường hợp thành công về quản lý và thực hành BĐCL bên trong ở khu vực ASEAN cho thấy những trường đại học biết tích hợp hiệu quả cách tiếp cận kép này sẽ đạt được các lợi ích sau:

- Nâng cao mức độ đáp ứng các yêu cầu về kiểm định và quy định pháp lý.

- Gia tăng khả năng thích ứng với những xu hướng mới trong học thuật và nhu cầu của thị trường lao động.
- Tăng cường sự tham gia và gắn kết của giảng viên và nhân viên vào các sáng kiến BĐCL.
- Hình thành văn hóa chất lượng năng động, hỗ trợ cải tiến liên tục ở tất cả các cấp trong trường.

Việc thiết kế hệ thống BĐCL vừa có cấu trúc, vừa có tính linh hoạt giúp các CSGD đại học có thể vừa BĐCL giáo dục và đạt được sự xuất sắc, đồng thời trao quyền cho các đơn vị đào tạo trong việc đổi mới sáng tạo và hoàn thiện quy trình BĐCL phù hợp với bối cảnh và nhu cầu đặc thù.

Hệ thống BĐCL bên trong phải vận hành một cách thống nhất và đồng bộ ở tất cả các cấp trong trường đại học. Điều này có nghĩa nhà trường cần đảm bảo hệ thống BĐCL bên trong được vận hành trong toàn trường và các chính sách, quy trình BĐCL phải được liên kết cả theo chiều dọc (giữa cấp trường và khoa, bộ môn) và theo chiều ngang (giữa các khoa, bộ môn, phòng ban). Sự liên kết này đòi hỏi tính thống nhất và sự hợp tác chặt chẽ giữa các đơn vị.

3.1. Liên kết dọc: Thống nhất về định hướng

Liên kết dọc đề cập đến việc các chính sách và khung BĐCL tập trung của trường được tích hợp một cách thông suốt từ cấp cao nhất cho đến từng cá nhân ở cấp khoa và bộ môn. *Khung BĐCL bên trong AUN-QA (2024)* và các ghi nhận từ chương trình “Tham quan, chia sẻ kinh nghiệm BĐCL bên trong ở các trường thành viên của AUN” nhấn mạnh rằng các chính sách BĐCL phải được lồng ghép vào tầm nhìn và chiến lược của nhà trường, bảo đảm rằng các mục tiêu ở cấp trường được chuyển tải một cách hiệu quả thành mục tiêu và chỉ tiêu cụ thể ở cấp khoa và bộ môn.

Như minh họa ở sơ đồ “Nguyên nhân dẫn đến công tác BĐCL bên trong không hiệu quả” được trình bày trong *Báo cáo về tái thiết kế Hệ thống BĐCL bên trong của trường đại học (Phiên bản 1.0 ban hành năm 2023)*, khi liên kết dọc yếu sẽ xảy ra tình trạng thiếu đồng bộ giữa thiết kế và triển khai. Cụ thể, liên kết dọc yếu sẽ dẫn đến: (1) việc ra quyết định kém hiệu quả và

chính sách của nhà trường không phát huy tác dụng. Điều này dẫn đến (2) các hoạt động tập huấn và chương trình về BĐCL thiếu bền vững. Hệ quả là (3) việc xây dựng văn hóa chất lượng không được quan tâm hoặc triển khai một cách hình thức và (4) đội ngũ giảng viên thụ động trong việc tham gia các hoạt động BĐCL. Trong chu trình này, tình trạng giảng viên và nhân sự hỗ trợ tham gia một cách thụ động cho thấy mục tiêu của nhà trường chưa được tích hợp, chuyển tải thành các hoạt động triển khai ở cấp khoa và bộ môn. Nếu giảng viên và nhân sự hỗ trợ không tích cực tham gia vào hoạt động cải tiến chất lượng do thiếu động lực hoặc chính sách không rõ ràng thì các mục tiêu BĐCL của nhà trường sẽ không được hiện thực hóa trong thực tế ở các đơn vị cấp cơ sở.



Liên kết chặt chẽ theo chiều dọc đóng vai trò then chốt trong việc đảm bảo tính thống nhất, gắn kết trong toàn trường. Trong đó, Ban Giám đốc/Ban Giám hiệu đặt ra các kỳ vọng rõ ràng, phân bổ nguồn lực cần thiết và bảo đảm rằng mọi khoa và bộ môn đều triển khai theo định hướng ĐDCL thống nhất (tức là theo các chính sách và chiến lược chất lượng của nhà trường). Hơn nữa, bằng cách tích hợp công tác ĐDCL vào hệ thống ra quyết định của nhà trường, các CSGD đại học có thể kiến tạo một hệ sinh thái trong đó các chính sách không chỉ được triển khai xuống cấp dưới mà

còn trở thành một phần trong tiến trình ra quyết định và hoạt động thường xuyên. Ví dụ, kế hoạch chiến lược của trường đại học đưa ra mục tiêu chung cho toàn trường về tăng cường Giáo dục dựa trên Chuẩn đầu ra (Outcome-Based Education – OBE), như đã được triển khai tại Đại học Mahidol, Đại học De La Salle và Đại học Santo Tomas. Trong một hệ thống có liên kết dọc tốt, những mục tiêu này sẽ được cụ thể hóa thành các điều chỉnh CTĐT và các chiến lược triển khai cụ thể ở cấp khoa/bộ môn, qua đó bảo đảm rằng OBE được áp dụng một cách nhất quán và hiệu quả trong toàn trường.

Các thực hành tốt được rút ra từ chương trình “Tham quan, chia sẻ kinh nghiệm BĐCL bên trong ở các trường thành viên của AUN” cho thấy trường đại học nên xây dựng các chương trình bồi dưỡng định kỳ và có hệ thống cho nhân sự phụ trách BĐCL, giảng viên và nhân sự hỗ trợ. Những bài học này cũng chỉ ra rằng nhà trường nên thiết lập các cơ chế khuyến khích dựa trên hiệu quả công việc nhằm thúc đẩy việc áp dụng BĐCL ở tất cả các cấp trong nhà trường.

3.2. Liên kết ngang: Kết nối các khoa, bộ môn và đơn vị

Nếu như liên kết dọc đảm bảo các chính sách và chiến lược BĐCL được lan tỏa một cách thống nhất và hiệu quả, thì liên kết ngang cũng đóng vai trò quan trọng không kém để duy trì sự phối hợp nhịp nhàng giữa các đơn vị đào tạo và các đơn vị hành chính ngang cấp. Thông thường, các khoa và bộ môn vận hành khá độc lập, dẫn đến các hoạt động BĐCL rời rạc và gây lãng phí nguồn lực, điều này ảnh hưởng đến tính thống nhất chung của toàn trường. Việc đảm bảo tính thống nhất và thông tin xuyên suốt trong toàn trường là rất quan trọng vì nó bảo đảm tất cả các đơn vị (học thuật, hành chính và dịch vụ) đều đang cùng hướng

tới các mục tiêu chất lượng chung. Nếu thiếu sự liên kết này, ngay cả những chính sách BĐCL được thiết kế tốt cũng có thể thất bại khi triển khai bởi cách tiếp cận không nhất quán giữa các đơn vị, dẫn đến tình trạng triển khai trùng lặp, ưu tiên không phù hợp và thực hiện thiếu đồng bộ trong toàn trường.

Nhà trường cần thúc đẩy việc phối hợp trong quản lý chất lượng, trong đó các khoa, bộ môn và phòng ban cùng tham gia vào các hoạt động BĐCL và chia sẻ dữ liệu. Điều này giúp bảo đảm các nguồn lực, thực hành tốt và những đổi mới trong bảo đảm và nâng cao chất lượng không bị giới hạn trong phạm vi từng đơn vị riêng lẻ, mà mang lại lợi ích cho toàn trường.

Một yếu tố then chốt của quy trình này là khai thác Phân tích dữ liệu và Quản lý thông tin, bảo đảm rằng dữ liệu được quản lý theo thời gian thực, các đơn vị trong trường có thể truy cập được các chỉ số hoạt động để phục vụ công tác đối sánh và ra quyết định chiến lược.

Tuy nhiên, như thông tin trình bày trong sơ đồ “Nguyên nhân dẫn đến công tác BĐCL bên trong không hiệu quả”, liên kết ngang yếu sẽ dẫn đến việc quản lý dữ liệu kém hiệu quả hoặc không đáp ứng yêu cầu, kéo theo nhiều vấn đề khác trong việc triển khai và quản lý công tác BĐCL bên trong. Nếu các khoa/bộ môn không chia sẻ dữ liệu BĐCL, họ sẽ không thể cùng nhau nhận diện khoảng trống giữa thiết kế và triển khai để từ đó xây dựng chiến lược cải tiến phù hợp. Tương tự, nếu thiếu sự hợp tác giữa các khoa/bộ môn, đơn vị có thể gặp khó khăn khi thực hiện những cải tiến cần có sự tham gia của nhiều lĩnh vực, từ đó tạo thêm các bất cập, làm trầm trọng tình trạng không hiệu quả.

3.3. Tác động của các mối liên kết đối với cải tiến chất lượng

Khi liên kết dọc và liên kết ngang được triển khai hiệu quả, chúng sẽ tạo ra một chu trình tự tăng cường để nâng cao chất lượng. Liên kết dọc giúp bảo đảm sự thống nhất về chính sách và trách nhiệm giải trình, trong khi liên kết ngang thúc đẩy hợp tác, tối ưu hóa nguồn lực và chia sẻ đổi mới sáng tạo. Việc kết hợp hai chiều liên kết này sẽ giúp trường đại học:

- Giảm thiểu sự thiếu nhất quán trong việc triển khai BĐCL giữa các khoa, bộ môn và phòng ban chức năng.
- Thúc đẩy chia sẻ tri thức và các sáng kiến nâng cao năng lực.
- Tăng cường khả năng ứng phó với các thách thức mới nổi trong giáo dục đại học.
- Tinh gọn hóa quá trình ra quyết định dựa trên dữ liệu, phục vụ cải tiến liên tục.

Các trường đại học thường gặp khó khăn với những chính sách và quy trình phức tạp, chồng chéo hoặc trùng lặp, gây ra sự mơ hồ, nhầm lẫn thay vì mang lại sự rõ ràng và hiệu quả. Do đó, để hệ thống BĐCL bên trong hoạt động tốt, tất cả các quy trình và cơ chế của hệ thống BĐCL cần phải vừa đầy đủ, vừa dễ hiểu, dễ sử dụng. Để bảo đảm các hoạt động BĐCL có tính bền vững và có tác động thực chất, việc tích hợp và đơn giản hóa các chính sách, quy trình và cơ chế BĐCL của trường đại học là rất cần thiết.

Việc triển khai hệ thống BĐCL bên trong thiếu hiệu quả phần lớn bắt nguồn từ các chính sách manh mún, thuật ngữ không rõ ràng và thiếu sự phối hợp tinh gọn, thông suốt.

Giải quyết những vấn đề này đòi hỏi một cách tiếp cận có cấu trúc, vừa giúp loại bỏ sự kém hiệu quả, vừa giúp tăng cường sự tham gia và trách nhiệm giải trình.

4.1. Nhu cầu về tính tích hợp

Khung BĐCL bên trong AUN-QA (2024) nhấn mạnh hệ thống BĐCL bên trong không nên vận hành riêng lẻ mà cần được tích hợp vào hệ thống quản lý tổng thể của trường đại học. *Khung BĐCL bên trong AUN-QA (2024)* xác định bốn cấu phần then chốt tạo nên một hệ thống BĐCL vững mạnh:

1. Tổ chức và Chính sách BĐCL

2. Hệ thống và Quy trình BĐCL

3. Phân tích dữ liệu và Quản lý thông tin

4. Đánh giá và Cải tiến, Nâng cao chất lượng

Mỗi cấu phần này phải có sự gắn kết với nhau nhằm bảo đảm cho quá trình BĐCL diễn ra xuyên suốt, phù hợp với mục tiêu của nhà trường, kỳ vọng của các BLQ và yêu cầu quản lý nhà nước. Nhà trường cần hướng đến việc tích hợp các cấu phần này sao cho các chính sách và thực hành BĐCL được liên kết theo chiều dọc (giữa các cấp trong trường) và liên kết theo chiều ngang (giữa các khoa, bộ môn, phòng ban), như đã trình bày trong *Chương 3: Liên kết dọc và Liên kết ngang*.

4.2. Tinh gọn chính sách và quy trình

Để nâng cao tính rõ ràng và hiệu quả, trường đại học cần:

- **Sử dụng ngôn ngữ súc tích, rõ ràng trong nội dung chính sách và hướng dẫn**, tránh dùng các thuật ngữ mơ hồ không cần thiết.
- **Xây dựng các khung chính sách tập trung nhưng phân cấp, phân quyền khi triển khai** nhằm bảo đảm tính nhất quán, đồng thời vẫn cho phép các khoa/bộ môn/đơn vị chức năng linh hoạt điều chỉnh quy trình BĐCL phù hợp với nhu cầu và bối cảnh cụ thể.
- **Giảm bớt sự trùng lặp trong thủ tục** bằng cách nhận diện các công việc chồng chéo và hợp nhất chúng thành những quy trình tinh gọn hơn.
- **Tận dụng các công cụ số** để tự động hóa các quy trình hành chính như thu thập dữ liệu, lập báo cáo và lưu trữ

tài liệu, từ đó giảm thiểu khối lượng công việc thủ công và hạn chế sai sót do con người.

- **Thiết kế các công cụ phần mềm nội bộ** để quản lý sơ đồ tuyến CTĐT, đảm bảo tính tương thích giữa chuẩn đầu ra chương trình và chuẩn đầu ra học phần, bảng điều khiển thông tin tổng hợp (dashboard) về BĐCL. Các công cụ này giúp xây dựng một mô hình tích hợp số hóa trong công tác BĐCL bên trong, vừa đơn giản hóa việc theo dõi dữ liệu, vừa hỗ trợ quyền tự chủ của khoa/bộ môn/đơn vị chức năng.

4.3. Đơn giản hóa

Hiệu quả của một hệ thống BĐCL bên trong còn phụ thuộc vào mức độ dễ tiếp cận và dễ hiểu đối với tất cả các BLQ về hệ thống; bao gồm đơn vị chuyên trách BĐCL, khoa, bộ môn, phòng ban chức năng và cán bộ, giảng viên, nhân viên. Một trong những khuyến nghị quan trọng từ chương trình “Tham quan, chia sẻ kinh nghiệm BĐCL bên trong ở các trường thành viên của AUN” là **loại bỏ những sự phức tạp không cần thiết trong chính sách và quy trình**. Việc đơn giản hóa thuật ngữ chuyên môn và làm cho các cơ chế BĐCL trở nên thân thiện hơn với người sử dụng sẽ giúp tăng cường sự tham gia và tinh thần chủ động của các BLQ.

Một ví dụ là việc đơn giản hóa thuật ngữ về **OBE**. Mặc dù OBE là một cách tiếp cận sự phạm quan trọng nhưng nhiều giảng viên gặp khó khăn khi triển khai bởi các thuật ngữ chuyên môn được dùng để mô tả chuẩn đầu ra, tiêu chí đánh giá và chỉ số thực hiện (performance indicators). Việc sử dụng quá nhiều thuật ngữ chuyên môn về chuẩn đầu ra, tiêu chí đánh giá thường gây nhầm lẫn. Một trong những giải pháp được Đại học

De La Salle (DLSU) thực hiện là xây dựng và triển khai “tài liệu hướng dẫn BĐCL bên trong giản lược cho người bận rộn” (*IQA Simplified for Busy People*). Tài liệu này giúp nhân sự BĐCL có thể nhanh chóng nắm bắt các yếu tố cơ bản của hệ thống BĐCL bên trong thông qua các thuật ngữ được giản lược, cụ thể hóa, phù hợp với bối cảnh của DLSU. Ngoài ra, DLSU cũng đơn giản hóa các biểu mẫu và quy trình yêu cầu thông tin nhằm tinh gọn việc thu thập dữ liệu và giảm khối lượng công việc cho nhân sự BĐCL.

Hiệu quả của hệ thống BĐCL bên trong của trường đại học phụ thuộc vào việc tuyển chọn nhân sự BĐCL có đủ năng lực và triển khai thường xuyên công tác đào tạo nâng cao năng lực. Những kinh nghiệm đúc kết từ chương trình “Tham quan, chia sẻ kinh nghiệm BĐCL bên trong ở các trường thành viên của AUN” nhấn mạnh rằng để việc triển khai hoạt động BĐCL thành công, các trường đại học cần đầu tư vào công tác nhân sự và nâng cao năng lực. Điều này bao gồm việc bảo đảm các nhân sự BĐCL được đào tạo bài bản, được hỗ trợ đầy đủ và được bồi dưỡng liên tục để duy trì văn hóa cải tiến chất lượng.

5.1. Xây dựng đội ngũ bảo đảm chất lượng đủ năng lực

Một hệ thống BĐCL vững mạnh bắt đầu từ việc bố trí đúng người vào vị trí thiết kế, triển khai và giám sát các quy trình BĐCL. Những thực tiễn tốt rút ra từ chương trình “Tham quan, chia sẻ kinh nghiệm BĐCL bên trong ở các trường thành viên của AUN” cho thấy tầm quan trọng của đội ngũ nhân sự có chuyên môn và kinh nghiệm trong các vị trí then chốt về BĐCL, bởi họ chính là trụ cột của quản lý chất lượng trong nhà trường.

- **Tuyển chọn nhân sự BĐCL:** Trường đại học cần bảo đảm các nhân sự, điều phối viên làm việc trong lĩnh vực đảm bảo và nâng cao chất lượng có kiến thức và chuyên môn phù hợp về quản lý chất lượng, tiêu chuẩn kiểm định và chính sách giáo dục đại học.
- **Quy định rõ vai trò và trách nhiệm:** Vai trò của nhân sự BĐCL cần được xác định rõ trong cơ cấu tổ chức

của nhà trường, bảo đảm họ hiểu rõ trách nhiệm trong việc gắn kết công tác BĐCL giữa các cấp khoa, bộ môn, phòng ban chức năng và cấp trường.

Việc tuyển chọn và bố trí cẩn thận nhân sự có đủ năng lực vào các vị trí khác nhau trong hệ thống BĐCL giúp trường đại học có thể nâng cao năng lực lập kế hoạch, tổ chức và quản lý hệ thống chất lượng một cách hiệu quả ở tất cả các cấp.

5.2. Lồng ghép đào tạo bảo đảm chất lượng vào chương trình bồi dưỡng cho nhân sự mới

Để thể chế hóa thực thi văn hóa chất lượng trong nhà trường, công tác đào tạo BĐCL cần được lồng ghép trong chương trình bồi dưỡng cho nhân sự mới. Điều này giúp đảm bảo rằng tất cả giảng viên và nhân viên hành chính, dù ở vị trí nào cũng đều hiểu rõ cam kết của nhà trường đối với chất lượng giáo dục và vai trò, trách nhiệm của bản thân trong cơ cấu tổ chức hệ thống BĐCL của trường.

- **Chính sách BĐCL ở cấp trường và đơn vị:** Chương trình bồi dưỡng cần giới thiệu cho nhân sự mới về các chính sách BĐCL của trường cũng như các cơ chế BĐCL cụ thể ở từng khoa hoặc bộ môn, phòng ban chức năng.
- **Nhận thức về BĐCL và tuân thủ:** Nội dung đào tạo, bồi dưỡng cần nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tuân thủ các chính sách BĐCL, các yêu cầu kiểm định cũng như các nỗ lực cải tiến chất lượng liên tục.
- **Giới thiệu công cụ và quy trình BĐCL:** Nhân sự mới cần được trang bị kiến thức thực hành về các công cụ, quy trình và cơ chế, thủ tục BĐCL mà họ sẽ sử dụng hoặc tham gia trong công việc hằng ngày.

Bằng cách lồng ghép BĐCL vào chương trình bồi dưỡng nhân sự mới, trường đang xây dựng nền tảng cho một đội ngũ nhân sự làm việc chủ động, có động lực hướng tới chất lượng.

5.3. Phát triển năng lực và bồi dưỡng chuyên môn liên tục

Đội ngũ tham gia công tác BĐCL cần được bồi dưỡng chuyên môn thường xuyên để luôn cập nhật các thực tiễn tốt về BĐCL và quản lý chất lượng trong giáo dục đại học. Các chương trình phát triển năng lực định kỳ giúp củng cố hệ thống BĐCL của nhà trường thông qua việc nâng cao năng lực đội ngũ nhân sự.

- **Hội thảo, hội nghị và tập huấn về BĐCL:** Nhà trường cần định kỳ tổ chức các khóa tập huấn về khung BĐCL, phương pháp đánh giá và quy trình kiểm định.
- **Đổi sách và học hỏi từ các thực tiễn tốt:** Nhà trường nên khuyến khích nhân sự tham gia các hội nghị, hội thảo về BĐCL trong và ngoài nước để trao đổi kinh nghiệm, sự hiểu biết và góc nhìn mới nhằm nâng cao hiệu quả quản lý chất lượng.
- **Học hỏi đồng cấp và phối hợp trong nội bộ:** Xây dựng cộng đồng BĐCL trong nhà trường sẽ giúp nhân sự BĐCL chia sẻ kiến thức và tăng cường hợp tác với nhau. Điều này có thể thực hiện thông qua việc luân chuyển vị trí, nhiệm vụ BĐCL và nâng cao năng lực thông qua công tác cố vấn nội bộ. Nhờ đó, nhân sự BĐCL có thể mở rộng cơ hội trải nghiệm, mở rộng hiểu biết BĐCL trong nhiều lĩnh vực, đảm bảo năng lực về BĐCL được lan tỏa trong các cấp đào tạo; khi đó người có kinh nghiệm có thể truyền đạt kiến thức BĐCL cho người mới.

Các hoạt động đào tạo liên tục và học hỏi đồng cấp sẽ giúp thúc đẩy văn hóa chất lượng trong toàn trường, trong đó đảm bảo và nâng cao chất lượng không chỉ là yêu cầu theo quy định mà còn là giá trị cốt lõi đối với đội ngũ làm công tác BĐCL.

5.4. Phát triển nghề nghiệp và tạo động lực tham gia hoạt động bảo đảm chất lượng

Để khuyến khích nhân sự tích cực tham gia vào các hoạt động BĐCL, nhà trường cần đảm bảo cơ hội phát triển nghề nghiệp và ghi nhận những đóng góp của họ. Nhà trường cần xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho các nhân sự BĐCL và giảng viên tham gia công tác BĐCL.

- **Công nhận và khen thưởng:** Nhân sự có đóng góp cho các sáng kiến BĐCL cần được công nhận xứng đáng thông qua giải thưởng, cơ chế khuyến khích và cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.
- **Cơ hội đảm nhiệm vị trí lãnh đạo BĐCL:** Giảng viên tham gia công tác BĐCL cần có lộ trình để đảm nhận vị trí lãnh đạo trong các đơn vị, bộ phận BĐCL, Hội đồng BĐCL, hội đồng tự đánh giá hoặc Ban rà soát chất lượng của nhà trường.
- **Hỗ trợ học tập nâng cao năng lực và đạt các chứng chỉ chuyên môn:** Nhà trường có thể giúp nhân sự nâng cao kiến thức và năng lực BĐCL bằng cách hỗ trợ họ tham gia các chương trình bồi dưỡng và lấy các chứng chỉ chuyên môn về BĐCL, ví dụ chuyên môn về kiểm định chất lượng hoặc quản lý giáo dục đại học.

Việc đầu tư cho phát triển nghề nghiệp gắn với BĐCL giúp nhà trường đảm bảo rằng BĐCL luôn được coi trọng và trở thành một phần không thể tách rời trong các hoạt động học thuật và quản lý hành chính của nhà trường.

Một hệ thống BĐCL bên trong vận hành hiệu quả phụ thuộc vào mức độ cam kết của đội ngũ nhân sự chuyên trách BĐCL và giảng viên, cũng như sự tham gia liên tục của các BLQ, bao gồm cả người học. Trên thực tế, các nhiệm vụ BĐCL thường làm tăng tải trọng công việc cho giảng viên bên cạnh nhiệm vụ vốn có như giảng dạy, nghiên cứu và hành chính. Để bảo đảm giảng viên duy trì vai trò là người thực hành BĐCL trong suốt quá trình công tác tại đơn vị, CSGD đại học nên thiết lập các cơ chế khuyến khích nhằm công nhận và khen thưởng những đóng góp của đội ngũ giảng viên và nhân sự hỗ trợ trong lĩnh vực BĐCL. Thông qua các hình thức khuyến khích và công nhận phù hợp, nhà trường có thể xây dựng một môi trường trong đó công tác BĐCL không bị xem là nghĩa vụ hay gánh nặng, mà trở thành một cấu phần có giá trị trong sự phát triển nghề nghiệp của cá nhân và sự phát triển của tổ chức. Việc khuyến khích sự tham gia vào công tác BĐCL thông qua các phần thưởng và cơ chế khuyến khích giúp đảm bảo rằng các nỗ lực cải tiến chất lượng được duy trì bền vững, lan tỏa và được lồng ghép vào mục tiêu chiến lược dài hạn của nhà trường.

Các cơ chế khuyến khích về tài chính, chẳng hạn như phụ cấp, tăng lương, thưởng dựa trên hiệu suất công việc, hoặc cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp là những động lực mạnh mẽ. Đối với giảng viên và nhân sự hỗ trợ đảm nhận thêm nhiệm vụ BĐCL bên cạnh công việc chính thì những đóng góp này cần được thể hiện trong tiêu chí xét thi đua, nâng hạng, nâng bậc, bổ nhiệm chức vụ, thăng chức, qua đó khẳng định rằng công

tác BĐCL được đánh giá ngang tầm với hoạt động giảng dạy và nghiên cứu. Bên cạnh đó, các hình thức khuyến khích phi tài chính như tuyên dương công khai, trao giải thưởng, hoặc tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cũng có thể góp phần hình thành một văn hóa trong đó BĐCL được nhìn nhận như một công tác danh giá và có nhiều ý nghĩa.

6.1. Xây dựng mô hình khuyến khích bền vững

Một mô hình khuyến khích bền vững đòi hỏi CSGD đại học phải cân bằng giữa các hình thức khen thưởng tài chính và phi tài chính, đồng thời gắn trách nhiệm BĐCL với lộ trình phát triển nghề nghiệp và các ưu tiên chiến lược của nhà trường.

CSGD đại học nên xem xét:

- Phân bổ ngân sách/nguồn tài chính cho các chương trình bồi dưỡng, phát triển chuyên môn liên quan đến BĐCL;
- Lồng ghép các nhiệm vụ BĐCL vào chính sách xét nâng ngạch, bổ nhiệm và thăng tiến;
- Thiết lập các giải thưởng và các hình thức công nhận ở cấp trường nhằm tôn vinh thành tích xuất sắc trong BĐCL;
- Khuyến khích cơ chế công nhận do đồng nghiệp đề xuất, theo đó giảng viên và nhân sự hỗ trợ có thể đề cử những cá nhân có đóng góp nổi bật cho công tác BĐCL;
- Thúc đẩy học hỏi liên văn hóa và xây dựng các cộng đồng học tập đồng cấp nhằm tạo ra sự cam kết lâu dài dựa trên các giá trị chung của nhà trường, được nhìn nhận từ nhiều góc độ và kinh nghiệm khác nhau;
- Có chính sách hỗ trợ tài chính đối với các đơn vị/CTĐT tham gia đánh giá ngoài, đồng thời áp dụng cơ chế

khuyến khích riêng cho các điều phối viên. Phân bổ ngân sách/nguồn tài chính của trường theo cách này giúp kết nối thành quả của công tác BĐCL với các phần thưởng hữu hình.

6.2. Công nhận – Động lực thúc đẩy văn hóa chất lượng

Công nhận đóng vai trò then chốt trong việc củng cố văn hóa chất lượng của một CSGD đại học. Những thực tiễn tốt được ghi nhận từ chương trình “Tham quan, chia sẻ kinh nghiệm BĐCL bên trong ở các trường thành viên của AUN” cho thấy rằng để có thể nuôi dưỡng tinh thần chủ động và trách nhiệm giải trình trong quá trình triển khai BĐCL, CSGD đại học cần chú trọng và duy trì công tác công nhận đóng góp của các cá nhân trong quá trình này. Điều này có thể được thực hiện thông qua các cơ chế công nhận chính thức như: Trao giải thưởng cấp trường cho các thành tích xuất sắc trong BĐCL, đăng tải các bài viết tôn vinh những cá nhân có đóng góp nổi bật trên các ấn phẩm truyền thông của trường, hoặc mời họ tham gia vào các hội đồng có vai trò ra quyết định về BĐCL ở cấp cao. Bên cạnh đó, việc lồng ghép các đóng góp về BĐCL trong quá trình đánh giá hiệu quả công việc hàng năm sẽ giúp giảng viên và nhân sự hỗ trợ được ghi nhận xứng đáng về vai trò của họ khi tham gia công tác đảm bảo và nâng cao chất lượng.

Nhà trường cũng có thể tăng cường mức độ gắn kết, tham gia bằng cách dành cho những cá nhân tích cực tham gia vào các sáng kiến BĐCL thêm cơ hội để kết nối chuyên môn, quyền tiếp cận nguồn kinh phí nghiên cứu bổ sung hoặc nguồn tài trợ nghiên cứu, hoặc các chương trình bồi dưỡng năng lực lãnh đạo.

Lãnh đạo đóng vai trò then chốt trong việc lồng ghép hoạt động BĐCL ở tất cả các cấp của CSGD đại học. *Bộ công cụ Quản lý BĐCL bên trong AUN-QA (2025)* nhấn mạnh rằng các lãnh đạo cao nhất của CSGD đại học (Ban Giám đốc/Ban Giám hiệu) cần chủ động đóng vai trò là người thúc đẩy, hậu thuẫn cho hoạt động BĐCL, bảo đảm công tác này được xem là ưu tiên của nhà trường. Điều này giúp định hình nên văn hóa chất lượng trong toàn trường, khuyến khích các khoa, phòng ban và đơn vị hỗ trợ tích hợp BĐCL vào công tác thường nhật của mình.

Bằng cách khẳng định BĐCL là ưu tiên mang tính chiến lược, lãnh đạo nhà trường sẽ góp phần định hướng chính sách, phân bổ nguồn lực và bảo đảm rằng các nỗ lực nâng cao chất lượng được duy trì lâu dài. Ngoài ra, *Bộ công cụ Quản lý BĐCL bên trong AUN-QA (2025)* khuyến nghị lãnh đạo CSGD cần gắn các nỗ lực về BĐCL với các chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động của đơn vị và tiêu chí đánh giá giảng viên/nhân sự hỗ trợ, qua đó tạo nên cơ chế trách nhiệm giải trình ở tất cả các cấp trong toàn trường.

7.1. Lồng ghép bảo đảm chất lượng vào các chính sách và quy trình của cơ sở giáo dục

Việc thể chế hóa hoạt động BĐCL trong toàn trường đòi hỏi phải lồng ghép các nguyên tắc BĐCL vào trong cơ chế quản trị, hoạch định chiến lược và quy trình vận hành của nhà trường. Điều này gồm các nội dung sau:

- **Lồng ghép trong Kế hoạch chiến lược:** Hoạt động BĐCL cần phù hợp, tương thích với sứ mạng và tầm nhìn của CSGD đại học, bảo đảm rằng mọi sáng kiến về chất lượng đều đóng góp vào việc thực hiện các mục tiêu phát triển dài hạn của nhà trường.
- **Giám sát và rà soát, đánh giá định kỳ:** Thiết lập những cơ chế đánh giá định kỳ theo các tiêu chuẩn chất lượng thông qua đánh giá nội bộ và đánh giá ngoài.
- **Sự tham gia của các BLQ:** Chủ động thu hút sự tham gia của người học, cựu người học, nhà tuyển dụng và các doanh nghiệp vào quá trình xây dựng các sáng kiến về chất lượng.

Bằng cách gắn kết hoạt động BĐCL với cơ chế quản trị của nhà trường, CSGD đại học có thể xây dựng cấu trúc bền vững hỗ trợ cho hoạt động cải tiến, nâng cao chất lượng liên tục.

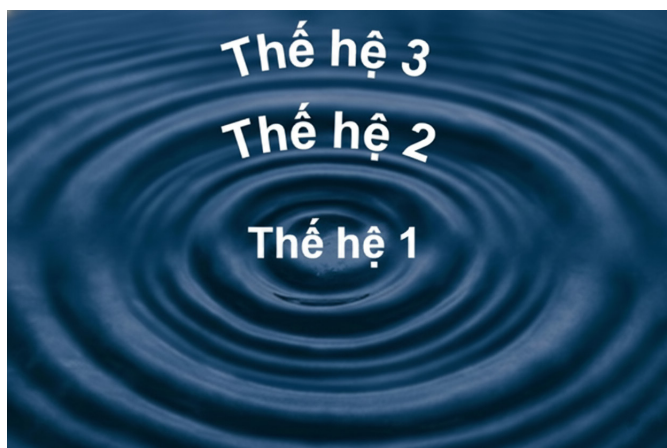
7.2. Nuôi dưỡng văn hóa chất lượng – Trách nhiệm của mỗi cá nhân

Để thể chế hoá hoạt động BĐCL trong toàn trường, hoạt động này không chỉ dừng lại ở công tác của đơn vị chuyên trách BĐCL, mà cần đi vào tư duy, nhận thức và hành động của toàn thể giảng viên, nhân sự hỗ trợ và người học. *Khung BĐCL bên trong AUN-QA (2024)* nhấn mạnh rằng mỗi cá nhân nên xem mình như một “Lãnh đạo BĐCL” trong phạm vi công việc được giao. Cụ thể:

- **Đội ngũ giảng viên:** Giảng viên cần không ngừng cải tiến hoạt động giảng dạy và thiết kế CTĐT, tham khảo ý kiến phản hồi từ người học, các chuyên gia đánh giá bên ngoài và nhà tuyển dụng để hoàn thiện chuẩn đầu ra.

- **Các đơn vị hành chính và hỗ trợ:** Các đơn vị hành chính, hỗ trợ như bộ phận công tác sinh viên, công nghệ thông tin và thư viện cần điều chỉnh quy trình vận hành phù hợp với các tiêu chuẩn chất lượng nhằm nâng cao trải nghiệm của người học và tăng hiệu quả công tác quản lý.
- **Người học và các BLQ:** Người học cần được tham gia vào hoạt động BĐCL thông qua việc khảo sát học phần, cử đại diện tham gia các hội đồng BĐCL, cũng như chủ động tham gia đóng góp ý kiến trong quá trình phát triển CTĐT.

Việc lồng ghép BĐCL vào tất cả các chức năng của CSGD đại học giúp chuyển đổi nhận thức về BĐCL: Từ chỗ bị xem như là một yêu cầu áp đặt từ đơn vị chuyên trách BĐCL trở thành trách nhiệm chung của toàn trường. Ví dụ, Đại học Mahidol áp dụng **mô hình hiệu ứng giọt nước lan tỏa (ripple effect model)**, trong đó đơn vị chuyên trách BĐCL khởi xướng quá trình bằng cách đào tạo thế hệ nhân sự BĐCL đầu tiên tại các khoa, những người này sau đó tiếp tục đào tạo thế hệ tiếp theo. Mô hình này khuyến khích cách tiếp cận học hỏi trong nội bộ, đồng thời cho phép mỗi thế hệ nhân sự BĐCL điều chỉnh hoạt động BĐCL sao cho phù hợp với bối cảnh và đặc thù của khoa/bộ môn. Cách làm này giúp thấm nhuần những giá trị BĐCL vào các hoạt động học thuật và hành chính thường nhật của giảng viên và nhân viên hành chính, để rồi BĐCL trở thành một phần không thể tách rời trong văn hóa tổ chức của CSGD đại học, chứ không còn là một nhiệm vụ riêng biệt hay bị áp đặt. Bằng việc phân tán và lan tỏa năng lực BĐCL trong toàn trường, mô hình hiệu ứng giọt nước lan tỏa giúp hình thành cấu trúc bền vững và khả năng thích ứng, đảm bảo rằng hệ thống BĐCL vẫn duy trì hiệu quả ngay cả khi có sự thay đổi về nhân sự lãnh đạo.



7.3. Công nhận và khuyến khích để duy trì sự tham gia vào hoạt động bảo đảm chất lượng một cách bền vững

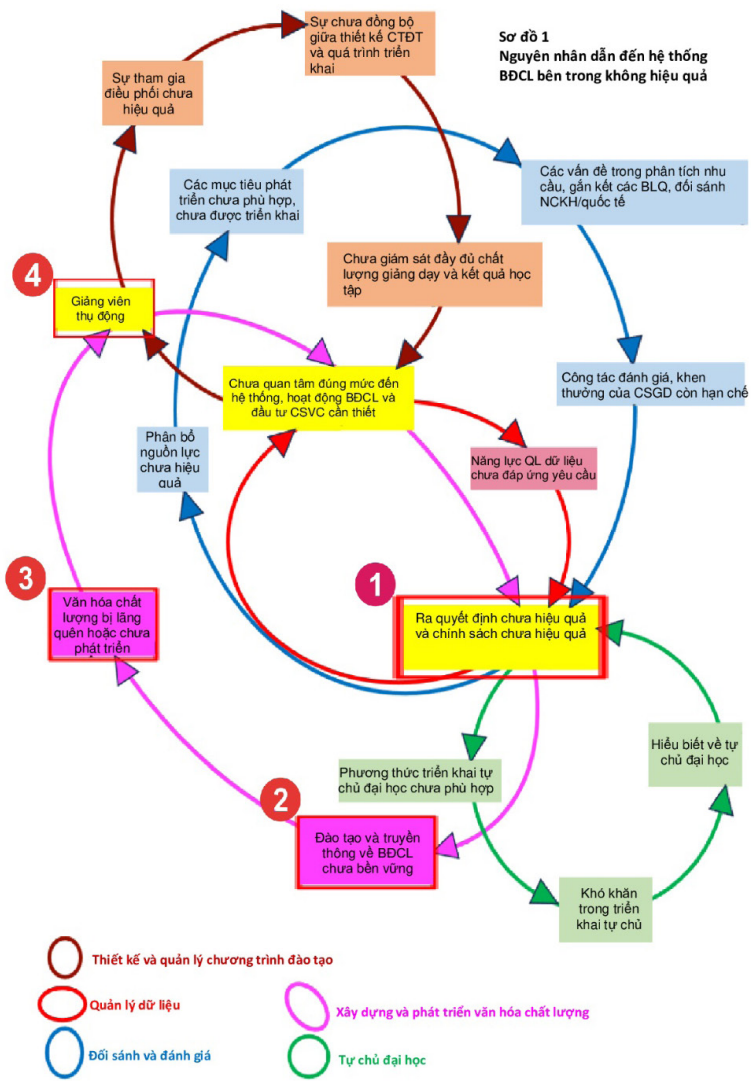
Để thể chế hóa hoạt động BĐCL, nhà trường cần thiết lập các cơ chế công nhận và động viên, khen thưởng phù hợp. Những thực tiễn tốt được ghi nhận từ chương trình “Tham quan, chia sẻ Kinh nghiệm BĐCL bên trong ở các trường thành viên của AUN” cho thấy rằng các CSGD đại học nên triển khai hệ thống khen thưởng nhằm công nhận và thúc đẩy những đóng góp cho lĩnh vực BĐCL của nhân sự BĐCL, giảng viên và nhân sự hỗ trợ. Các hình thức này có thể bao gồm:

- **Khen thưởng dựa trên hiệu quả công việc:** Gắn mức độ tham gia và đóng góp cho BĐCL với việc xét thăng chức/nâng bậc/nâng hạng, tăng lương hoặc các hình thức khen thưởng khác.
- **Ghi nhận công khai:** Tôn vinh, tuyên dương các khoa, đơn vị hoặc cá nhân có thực hành tốt trong cải tiến chất lượng.
- **Các hoạt động phát triển năng lực:** Tạo cơ hội tham gia những khóa bồi dưỡng, phát triển chuyên môn cho

đội ngũ nhân sự nhằm nâng cao hiểu biết và năng lực áp dụng các nguyên lý BĐCL.

Việc kết hợp **mô hình hiệu ứng giọt nước lan tỏa** cùng với trao quyền cho các CTĐT đã có kinh nghiệm trong BĐCL để hỗ trợ, tư vấn cho các chương trình khác cũng là yếu tố then chốt giúp duy trì sự tham gia vào hoạt động BĐCL trong toàn trường. Cách tiếp cận phân cấp, phân quyền và dựa trên học tập đồng cấp này vừa thúc đẩy sự công nhận lẫn nhau vừa góp phần nâng cao năng lực về BĐCL giữa các phòng ban và khoa. Các cơ chế công nhận và khuyến khích đóng vai trò khẳng định thông điệp rằng BĐCL không đơn thuần là công việc hành chính mà là yếu tố quan trọng trong phát triển nghề nghiệp của cá nhân và thành công của nhà trường.

Một thách thức phổ biến trong hệ thống BĐCL bên trong là hạn chế về năng lực quản lý dữ liệu, dẫn đến sự thất bại của hệ thống và hoạt động BĐCL tại nhiều CSGD đại học; nội dung này đã được đề cập trong *Báo cáo về tái cấu trúc Hệ thống BĐCL bên trong của Trường Đại học (Phiên bản 1.0, 2023)*. Để khắc phục, CSGD đại học cần có cách tiếp cận chủ động, trong đó tích hợp các dữ liệu xếp hạng và việc ra quyết định dựa trên dữ liệu vào công tác xây dựng kế hoạch và triển khai BĐCL bên trong nhằm mục tiêu đo lường mức độ cải tiến và thành công về chất lượng thông qua các nguồn dữ liệu sẵn có và thông tin công khai. Thực tiễn này đã được ghi nhận tại nhiều CSGD đại học hàng đầu trong khu vực ASEAN.



8.1. Đối sánh để cải tiến mang tính chiến lược về chất lượng

Đối sánh (Benchmarking) là cách tiếp cận quan trọng giúp CSGD đại học đánh giá điểm mạnh, xác định lĩnh vực cần cải tiến và nâng cao chất lượng. Các bảng xếp hạng bên ngoài như Times Higher Education World University Ranking

(THE), Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS), World University Rankings for Innovation (WURI) và University Performance Metrics (UPM) cung cấp nhiều thông tin có giá trị về các chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động, bao gồm kết quả nghiên cứu, trình độ của đội ngũ giảng viên, mức độ gắn kết, tham gia của người học và tình hình việc làm của người học sau khi tốt nghiệp. Thông qua việc phân tích các số liệu từ các bảng xếp hạng, CSGD có thể đối sánh kết quả của mình với kết quả của các trường đại học khác, từ đó xác lập các mục tiêu khả thi để cải tiến và nâng cao chất lượng. Ngoài ra, việc đối sánh ở cấp quốc gia và khu vực cũng cho phép CSGD đại học so sánh mình với các CSGD đại học khác có sứ mạng và bối cảnh giáo dục tương đồng.

8.2. Ra quyết định dựa trên dữ liệu

Khung BDCL bên trong AUN-QA (2024) cùng với các thực tiễn tốt được ghi nhận từ chương trình “Tham quan, chia sẻ kinh nghiệm BDCL bên trong ở các trường thành viên của AUN” đã nhấn mạnh tính cấp thiết của việc xây dựng hệ thống quản lý dữ liệu vững mạnh để hỗ trợ công tác đánh giá và cải tiến chất lượng trong CSGD đại học. Việc thu thập dữ liệu theo thời gian thực cho phép các CSGD đại học theo dõi và đánh giá các thông tin liên quan đến BDCL, ví dụ như kết quả học tập của người học, năng suất và hiệu quả công việc của giảng viên. Trên cơ sở đó, nhà trường cần tích hợp phân tích dữ liệu (data analytics) vào các quy trình BDCL để có thể đưa ra các quyết định dựa trên dữ liệu liên quan đến quản lý chất lượng trong giảng dạy, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng, nhằm đạt được kết quả đầu ra mong đợi. Việc số hóa các quy trình BDCL bên trong như thu thập dữ liệu và lập báo cáo không chỉ giúp giảm gánh nặng hành

chính mà còn nâng cao tính chính xác của thông tin. Ví dụ, việc xây dựng bảng điều khiển thông tin tổng hợp (data dashboard) cho phép CSGD đại học theo dõi các chỉ số BĐCL theo thời gian thực, qua đó có thể triển khai kịp thời các biện pháp hỗ trợ người học. Trong trường hợp dữ liệu theo dõi cho thấy người học gặp khó khăn với chương trình học hoặc việc tổ chức giảng dạy, nhà trường cần triển khai rà soát CTĐT. Bên cạnh đó, các công cụ phân tích dữ liệu nâng cao còn giúp nhà trường dự báo xu hướng, đánh giá rủi ro và xây dựng các chiến lược chủ động, đảm bảo sự gắn kết với các mục tiêu chiến lược tổng thể mà nhà trường đã đề ra.

8.3. Nâng cao vị thế và sự công nhận trong khu vực và quốc tế

Việc tham gia vào các bảng xếp hạng đại học và sáng kiến đổi mới với bên ngoài giúp nâng cao mức độ hiện diện và uy tín của CSGD đại học trong cộng đồng học thuật quốc tế. Những thực tiễn tốt được ghi nhận từ chương trình “Tham quan, chia sẻ kinh nghiệm BĐCL bên trong ở các trường thành viên của AUN” cho thấy CSGD đại học nên chủ động hợp tác với các tổ chức xếp hạng, cơ quan kiểm định và mạng lưới BĐCL để giới thiệu thế mạnh và thành tựu của mình. Những hoạt động hợp tác này không chỉ giúp tăng cường nhận diện thương hiệu, hình ảnh của CSGD, mà còn giúp mở rộng hợp tác với các đối tác quốc tế, tăng thêm các cơ hội tài trợ và thu hút các giảng viên và người học xuất sắc.

Kết luận

Bộ Công cụ Quản lý BĐCL bên trong của AUN-QA (2025) tổng hợp tri thức, kinh nghiệm thực tiễn và các thực hành tốt đã được kiểm chứng từ các CSGD đại học trong khu vực ASEAN, nhằm cung cấp một hướng dẫn rõ ràng và linh hoạt cho hoạt động BĐCL bên trong. Bộ công cụ được xây dựng dựa trên *Khung BĐCL bên trong AUN-QA (2024)*, đồng thời dựa trên các quan sát thực tiễn tại những CSGD như Đại học Mahidol, Đại học Malaya, Đại học De La Salle, Đại học Ateneo de Manila, Đại học Santo Tomas và Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh. Bộ công cụ này giúp chuyển tải các nguyên lý BĐCL thành các phương thức triển khai trong thực tiễn, phù hợp với nhiều bối cảnh khác nhau của các CSGD đại học.

Trọng tâm của Bộ Công cụ là **tám trụ cột trong Quản lý chất lượng đại học**, được thể hiện qua sơ đồ hình kim cương. Các trụ cột này bao gồm: cam kết của lãnh đạo, triển khai cân bằng, liên kết dọc và liên kết ngang, tích hợp và đơn giản hóa, xây dựng đội ngũ và nâng cao năng lực, khen thưởng và công nhận, vai trò của lãnh đạo trong thúc đẩy văn hóa BĐCL và khai thác thông tin xếp hạng và dữ liệu. Mỗi trụ cột đều có vai trò thiết yếu và phát huy hiệu quả tối đa khi được vận hành đồng thời trong một hệ thống gắn kết. Các cấu phần giúp củng cố và hỗ trợ cho nhau: Lãnh đạo thúc đẩy sự liên kết; liên kết hỗ trợ tích hợp; tích hợp trao quyền cho đội ngũ nhân sự; đội ngũ nhân sự duy trì văn hóa chất lượng thông qua việc công nhận và dữ liệu cung cấp nền tảng cho hành động sáng suốt.

Các chương trong *Bộ Công cụ* này minh họa cách các trụ cột trên vận hành trong thực tiễn. Nội dung trình bày hướng dẫn chi tiết cách thức tích hợp BĐCL vào hoạch định chiến lược và quản trị; cách cân bằng giữa tính nhất quán và sự linh hoạt; liên kết mục tiêu của CSGD đại học ở các cấp theo cả chiều dọc lẫn chiều ngang; đơn giản hóa chính sách và quy trình mà vẫn duy trì tính chặt chẽ; đầu tư phát triển đội ngũ nhân sự BĐCL có năng lực; xây dựng hệ thống khuyến khích có ý nghĩa; nuôi dưỡng tinh thần trách nhiệm chung đối với vấn đề chất lượng; sử dụng dữ liệu và đối sánh để định hướng việc ra quyết định và chứng minh việc cải tiến. Tất cả các cấu phần này khi kết hợp lại sẽ giúp chuyển đổi công tác BĐCL bên trong từ một chức năng hành chính thành động lực cho sự phát triển của CSGD đại học.

Bộ công cụ này không phải là một danh mục kiểm tra mang tính áp đặt, mà là một người bạn đồng hành trong quá trình triển khai với cấu trúc đủ chặt chẽ để đảm bảo bao quát tất cả các yếu tố cốt lõi của quản lý chất lượng, đồng thời đủ linh hoạt để thích ứng với sứ mạng, cơ cấu tổ chức và bối cảnh riêng của từng CSGD đại học. Dù Quý Trường đang xây dựng hệ thống BĐCL bên trong lần đầu hay nâng cấp một hệ thống hiện có, các nguyên tắc trong *Bộ công cụ* đều có thể được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu và các ưu tiên cụ thể của nhà trường.

Trong bối cảnh giáo dục đại học đang thay đổi nhanh chóng, việc duy trì chất lượng không phải là một nhiệm vụ tĩnh. Nó đòi hỏi tính linh hoạt, tính bao trùm, chấp nhận sự đa dạng và văn hóa cải tiến liên tục. Bằng cách áp dụng **tám trụ cột trong quản lý chất lượng đại học** một cách gắn kết, các CSGD đại học có thể thiết lập những hệ thống vừa bền vững, vừa linh hoạt và đem lại hiệu quả có tác động mạnh mẽ. Kết quả đạt được không đơn thuần là sự tuân thủ, mà là văn hóa chất lượng thúc đẩy sự xuất

sắc trong giảng dạy, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng; củng cố bản sắc của nhà trường và nuôi dưỡng văn hóa chất lượng phong phú và bền vững, góp phần nâng cao năng lực xuất sắc của CSGD đại học, đồng thời góp phần vào sự tiến bộ chung của nhà trường trong khu vực ASEAN và cộng đồng giáo dục đại học toàn cầu.

PHỤ LỤC

Tài liệu tham khảo các tài nguyên BĐCL bên trong

Tài liệu tham khảo về BĐCL bên trong từ Ban Thư ký AUN
2023
<ul style="list-style-type: none">• <i>Report of the Redesigning of University IQA System (Version 1.0)</i>
2024
<ul style="list-style-type: none">• <i>AUN-QA Framework for Internal Quality Assurance (IQA) (2024)</i>
Tài liệu tham khảo về BĐCL nội bộ từ chương trình “Tham quan, chia sẻ kinh nghiệm BĐCL bên trong ở các trường thành viên của AUN”
Malaysia
Universiti Malaya <ul style="list-style-type: none">• <i>‘University Malaya’ (2024)</i>
Philippines
Ateneo de Manila University <ul style="list-style-type: none">• <i>‘Strategy and Quality Management Office’ (2024)</i>
De La Salle University <ul style="list-style-type: none">• <i>‘QA For Busy People’ (2024)</i>
University of Santo Tomas <ul style="list-style-type: none">• <i>‘University Santo Tomas’ (2024)</i>
Thái Lan
Mahidol University <ul style="list-style-type: none">- <i>‘AUN-QA: MU experience’ (2024)</i>

Việt Nam

Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh

- *'AUN Internal Quality Assurance (IQA) Insights Sharing Visit At Industrial University of Ho Chi Minh City (IUH)' (2025)*
- *'AUN QA Assessment at Programme Level Faculty of Chemical Engineering' (2025)*
- *'Faculty of Mechanical Engineering: Bachelor of Mechanical Engineering Technology' (2025)*
- *'Evaluation of ELOs attainment of Program: Master of Management of Natural Resources and Environment' (2025)*
- *'A review of accreditation journey from Faculty of Information Technology (FIT-IUH)' (2025)*

**Bộ công cụ quản lý bảo đảm chất lượng bên trong AUN-QA
(AUN-QA IQA Management Toolkit), Phiên bản 1.3**

ASEAN University Network

**Biên dịch: Phạm Thị Bích, Nguyễn Thị Thanh Nhật,
Nguyễn Tiến Công, Nguyễn Thị Lê Na**

Hiệu đính: Nguyễn Quốc Chính, Đào Phong Lâm, Nguyễn Thị Huyền



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

**Đường Võ Trường Toản, Khu Đô thị ĐHQG-HCM, khu phố 33,
phường Linh Xuân, Thành phố Hồ Chí Minh**

ĐT: 028 62726361

E-mail: vnuhpc@vnuhcm.edu.vn Website: vnuhcmpress.edu.vn

Chịu trách nhiệm nội dung

GS.TS. NGUYỄN THỊ THANH MAI

Chịu trách nhiệm xuất bản

TS. NGUYỄN THỊ KIM NGÂN

Biên tập

NGUYỄN THỊ NGỌC ANH

Sửa bản in

VIỄN KHUYÊN

Trình bày bìa

NGỌC TRẦN

Đối tác liên kết

TRUNG TÂM KHẢO THÍ VÀ ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO

Xuất bản lần thứ 1. Dung lượng: 2.7 MB, khổ 16 x 24 cm. Số XNĐKXB:
1477-2026/CXBIPH/11-23/ĐHQGTPHCM. QĐXB số: 103/QĐ-NXB-ĐT
cấp ngày 20/4/2026. Đăng tải tại: www.vnuhcmpress.edu.vn.

Nộp lưu chiểu: Năm 2026. ISBN: 978-632-608-834-2.

Bản quyền tác phẩm đã được bảo hộ bởi Luật Xuất bản và Luật Sở hữu
trí tuệ Việt Nam. Nghiêm cấm mọi hình thức xuất bản, sao chụp,
phát tán nội dung khi chưa có sự đồng ý của tác giả và Nhà xuất bản.

ĐỂ CÓ SÁCH HAY, CẦN CHUNG TAY BẢO VỆ TÁC QUYỀN!



ISBN: 978-632-608-834-2

NXB ĐHQG-HCM

9 786326 088342

Sách không bán