

NATURE AND FRAMEWORK OF UNIVERSITY QUALITY ASSURANCE BASED ON THE CYCLE “(CCr-EEr)AArPPrDDr”

Nguyen Tien Hung^{*1}, Dinh Duc Tai²,
Bui Van Hung³, Vu Thi Thanh Loan⁴

* Corresponding author
Email: hunga60@gmail.com

¹ Hanoi Metropolitan University
98 Duong Quang Ham street, Nghia Do ward,
Hanoi, Vietnam

² Email: taidd@vnies.edu.vn

^{1,2} Vietnam Education Strategy and Policy Institute
101 Tran Hung Dao, Cua Nam ward,
Hanoi, Vietnam

³ Email: hungbv@vinhuni.edu.vn

School of Education, Vinh University

⁴ Email: loanvtt@ocean.edu.vn

Ocean Edu Foreign Language Center

Received: 09/7/2026

Revised: 19/7/2026

Accepted: 15/8/2026

Published: 20/10/2026

Abstract: University quality assurance has become an urgent requirement to enhance responsibility in meeting social needs. However, most research and practice in Vietnam focus on quality accreditation but have not delved deeply into the operational mechanisms and quality improvement cycles associated with the university's training, scientific research, and community service. Based on CIPO and the quality improvement cycle “(CCr-EEr)AArPPrDDr” combined with qualitative research methods, this paper clarifies the nature to build a university quality assurance process associated with quality standards and criteria in 3 detailed stages into 7 steps: (1) Directing the establishment of the university's development orientation (Steps 1→2); (2) Organizing the planning of quality assurance for a specific stage (Steps 3→4); (3) Organizing the implementation of the plan (Steps 5→6) and evaluating the results of meeting social research needs associated with improvement feedback (Step 7). In fact, these steps are closely related: the “product” of one step becomes the “input” of the next, creating a continuous quality improvement cycle. The research results contribute to the development of theory and provide a feasible tool for universities to improve quality in practice.

Keywords: *Quality assurance, quality improvement, quality-improvement cycle “(CCr-EEr)AArPPrDDr”, CIPO model, social needs, university*

BẢN CHẤT VÀ KHUNG BẢO ĐẢM CHẤT LƯỢNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC DỰA VÀO CHU TRÌNH “(CCr-EEr)AArPPrDDr”

Nguyễn Tiến Hùng^{*1}, Đinh Đức Tài²,
Bùi Văn Hùng³, Vũ Thị Thanh Loan⁴

* Tác giả liên hệ
Email: hunga60@gmail.com

¹ Trường Đại học Thủ đô Hà Nội
98 Dương Quảng Hàm, phường Nghĩa Đô,
Hà Nội, Việt Nam

² Email: taidd@vnies.edu.vn

Viện Chiến lược và Chính sách Giáo dục

³ Email: hungbv@vinhuni.edu.vn

Trường Sư phạm, Trường Đại học Vinh

⁴ Email: loanvtt@ocean.edu.vn

Trung tâm ngoại ngữ Ocean Edu

Nhận bài: 09/7/2026

Chỉnh sửa xong: 19/7/2026

Chấp nhận đăng: 15/8/2026

Xuất bản: 20/10/2026

Tóm tắt: Bảo đảm chất lượng trường đại học trở thành yêu cầu cấp thiết nhằm nâng cao trách nhiệm đáp ứng nhu cầu xã hội. Tuy nhiên, phần lớn nghiên cứu, thực tiễn ở Việt Nam tập trung vào kiểm định chất lượng, mà chưa sâu vào cơ chế vận hành, chu trình cải tiến chất lượng gắn với đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng của trường đại học. Dựa vào CIPO và chu trình cải tiến chất lượng “(CCr-EEr)AArPPrDDr” kết hợp với phương pháp nghiên cứu định tính, Bài báo đã làm rõ bản chất để xây dựng Quy trình bảo đảm chất lượng trường đại học gắn với tiêu chuẩn, tiêu chí chất lượng theo 03 giai đoạn chi tiết thành 07 bước: (1) Chỉ đạo thiết lập định hướng phát triển trường đại học (Bước 1→2); (2) Tổ chức lập kế hoạch bảo đảm chất lượng cho giai đoạn cụ thể (Bước 3→4); (3) Tổ chức thực hiện kế hoạch (Bước 5→6) và đánh giá kết quả đáp ứng nhu cầu xã hội gắn với phản hồi cải tiến (Bước 7). Thực tế, đây là các bước có quan hệ chặt chẽ với nhau theo cách “sản phẩm” của bước trước là “đầu vào” của bước tiếp theo, tạo nên chu trình cải tiến chất lượng liên tục. Kết quả nghiên cứu góp phần phát triển lý luận và cung cấp một công cụ khả thi để trường đại học nâng cao chất lượng trong thực tiễn.

Từ khóa: *Bảo đảm chất lượng, cải tiến chất lượng, chu trình cải tiến chất lượng “(CCr-EEr)AArPPrDDr”, mô hình CIPO, nhu cầu xã hội, trường đại học.*

1. Đặt vấn đề

Chất lượng và bảo đảm chất lượng có nguồn gốc từ kinh doanh nhưng dù cho dù giáo dục hay kinh doanh thì chất lượng tốt đồng nghĩa với thành công và kém là thất bại. Hơn nữa, do quy mô giáo dục và đào tạo tăng mạnh từ những năm 1990 nên đòi hỏi cần quan tâm đến cả chất lượng bên trong và bên ngoài để đáp ứng nhu cầu xã hội. Bên cạnh đó, để tồn tại luôn phải cải tiến chất lượng, nhưng khác với kinh doanh, “sản phẩm” của trường đại học là trang bị kiến thức, kỹ năng và thái độ cho người dân, dẫn đến cách hiểu về chất lượng phức tạp và đa dạng hơn; đặc biệt, chất lượng luôn phải “đúng” ngay từ đầu, không thể tạo ra sản phẩm “lỗi” và trong thị trường giáo dục cạnh tranh, nên trường đại học cần tạo nên “thương hiệu chất lượng” để thu hút người học... Vì vậy, đòi hỏi cần phải bảo đảm chất lượng trường đại học để chịu trách nhiệm xã hội theo cách đáp ứng nhu cầu với bên hưởng lợi (Nguyễn Tiến Hùng, 2014).

Thực tế, chất lượng được diễn giải khá đa dạng như nghiên cứu của Nguyễn Tiến Hùng (2015) cho rằng *chất lượng* là sự vượt trội, hoàn hảo, phù hợp với mục tiêu, giá trị của đồng tiền... và trong bài báo này, chất lượng hoạt động của trường đại học được hiểu gồm: *Chất lượng tuyệt đối* là thuộc tính hay bản chất, cái vốn có của sự vật và tồn tại khách quan, mọi người phải thừa nhận; tuy nhiên, thực tế, cái được coi là có chất lượng với người này nhưng chưa chắc với người khác, dẫn đến *chất lượng tương đối* với nhiều “lớp” khác nhau, do con người gắn “nhãn”, nên mang tính chủ quan của người đánh giá/hưởng lợi và được đo/đánh giá theo các chuẩn mực được đặt ra từ trước, *thay đổi theo thời gian, không gian và đối tượng sử dụng* (Nguyễn Tiến Hùng, 2015).

Tiếp theo, một số nghiên cứu hiện nay có thể vận dụng làm rõ một số đặc trưng chính của *bảo đảm chất lượng trường đại học*, như: Để đáp ứng nhu cầu của bên hưởng lợi giáo dục, cần bảo đảm chất lượng theo quá trình hoạt động, điển hình là quá trình CIPO: “Bối cảnh (Context) - Đầu vào (Input) - Quá trình (Process)/Hoạt động (Action) - {Đầu ra (Input)- Kết quả đầu ra (Outcome) - Tác động (Impact)} (xem thêm Hình 1, Mục 3, đặc biệt là Giai đoạn 3 tiếp theo) (Nguyễn Tiến Hùng, 2015).

Đồng thời, *cải tiến chất lượng* luôn cần được xem là “chìa khóa” mà điển hình là chu trình cải tiến chất lượng PDCA (P-Planning là Lập kế hoạch; D-Doing là Thực hiện kế hoạch; C-Checking là Giám sát; và A-Action là Thực hiện cải tiến) của Deming (Andrews, 2021); tuy nhiên, theo Nguyễn Tiến Hùng (2023),

PDCA được xem có hạn chế, như: Để thực hiện cải tiến A thì cần lập kế hoạch P và còn chưa rõ về Đánh giá (E- Evaluating) và Phân tích (A-Analysing), nên đã cải tiến thành “(C-E)APD” và được chi tiết thành (CCr-EEr)AArPPrDDr”: C - Checking được hiểu là Giám sát/kiểm tra và Cr - Checking results là Kết quả kiểm tra/giám sát; E- Evaluating là Đánh giá chất lượng và Er - Evaluating results là Kết quả đánh giá; A - Analysing là Phân tích và Ar - Analysing results là Kết quả phân tích; P - Planning là Lập kế hoạch cải tiến chất lượng và Pr - Planning results là Nội dung kế hoạch; D - Doing là Thực hiện kế hoạch cải tiến chất lượng và Dr - Doing results là Kết quả thực hiện. Thực tế, tùy theo mục đích sử dụng để lựa chọn và cấu trúc “(CCr-EEr)AArPPrDDr” theo các cách khác nhau trong các nội dung tiếp theo.

Đặc biệt, nghiên cứu của AUN-QA (Mạng lưới bảo đảm chất lượng các trường đại học Đông Nam Á) (2016) đã đề xuất bảo đảm chất lượng trường đại học gồm gồm 25 tiêu chí được đo/đánh giá qua 111 chỉ báo chất lượng theo 04 lĩnh vực: *Chiến lược, hệ thống, chức năng, kết quả đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng và tài chính, thị trường giáo dục*. Sau đó được Bộ Giáo dục và Đào tạo Việt Nam (2017) viết hóa thành *Quy định kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục đại học* theo 04 lĩnh vực: *Đảm bảo chất lượng về: chiến lược, hệ thống, thực hiện chức năng và kết quả hoạt động*; và năm 2026 đã điều chỉnh rút gọn xuống còn 15 tiêu chuẩn, 60 tiêu chí theo 04 lĩnh vực: *Lãnh đạo và quản lý chiến lược; Các chức năng chính của trường đại học; Hệ thống bảo đảm chất lượng và hỗ trợ; Kết quả và tác động*. Các bộ tiêu chuẩn/chỉ này đều đề cập đến cải tiến chất lượng, như AUN-QA là PDCA được đo/đánh giá theo thanh đo 07 mức và thực hiện theo các giai đoạn: Tự đánh giá... → Đánh giá ngoài... → Thẩm định kết quả đánh giá kết quả trường đại học → Công nhận đạt tiêu chuẩn chất lượng giáo dục...

Nhìn chung, các Bộ tiêu chuẩn/chỉ trên được đánh giá là khá toàn diện, phù hợp, khả thi, đặc biệt Bộ tiêu chuẩn 2026 đã chuyển từ tiếp cận “đạt chuẩn” sang “cải tiến chất lượng liên tục” và bổ sung rõ hơn về kết quả đầu ra trong các Tiêu chí 12.2, 13.3 và 1.4.3... Tuy nhiên, do mục tiêu dùng để kiểm định chất lượng nên theo tiếp cận “trên → xuống” để “tuân thủ thực hiện”, mà còn chưa đề cập sâu và kết nối các đặc trưng chính trên với nhau cũng như cần dựa vào các tiếp cận/lý thuyết nào để quản lý thiết kế và thực hiện, giúp các trường đại học có thể vận dụng để chi tiết, bổ sung... phù hợp, khả thi theo bối cảnh, điều kiện bảo đảm chất lượng của từng trường.

Vì vậy, bài báo này tập trung vào kết nối các đặc trưng trên, cũng như các tiếp cận/lí thuyết liên quan, thông qua trình bày và phân tích bản chất và khung quy trình gắn với tiêu chuẩn, tiêu chí về bảo đảm chất lượng trường đại học dựa vào chu trình cải tiến chất lượng “(CCr-EEr)AArPPrDDr” theo các câu hỏi nghiên cứu chính như sau (xem chi tiết trong Mục 3 “Kết quả”).

2. Phương pháp nghiên cứu

Nhóm phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng chủ yếu trong bài báo này, tập trung vào phương pháp nghiên cứu lí thuyết và phân tích nội dung, tài liệu, để kết nối các cách tiếp cận, lí thuyết và kết quả nghiên cứu liên quan làm rõ bản chất và đề xuất khung bảo đảm chất lượng trường đại học dựa vào chu trình cải tiến chất lượng “(CCr-EEr)AArPPrDDr”. Nguồn tài liệu được lựa chọn bao gồm các công trình kinh điển và cập nhật về chất lượng và bảo đảm chất lượng giáo dục đại học (Samuel and Farrer, 2025; ENQAvà cộng sự, 2015), mô hình quá trình hoạt động CIPO (Hang và cộng sự, 2025), mô hình quá trình quản lí chất lượng TQM (Esaki, 2016), các kết quả nghiên cứu khác về bảo đảm chất lượng, kiểm định chất lượng giáo dục (Nguyễn Tiến Hùng, 2023, 2022, 2015 và 2014; Nguyen và cộng sự, 2017). Các tài liệu được phân tích theo hướng đối chiếu - tổng hợp, cải tiến để xác định các nguyên lí chung, từ đó đề xuất thành khung quy trình bảo đảm chất lượng trường đại học...

Trong đó, các tiếp cận/lí thuyết chính đã được vận dụng làm khung phân tích, gồm: *Tiếp cận hệ thống* cho thấy trường đại học là hệ thống tổng thể được cấu thành bởi nhiều thành tố có quan hệ, tác động lẫn nhau, đặc biệt là các mối quan hệ giữa các bên liên quan cần làm rõ, để tác động vào các “điểm” cơ bản dẫn đến thay đổi hệ thống; *tiếp cận quá trình CIPO* gắn với phản hồi cải tiến đáp ứng yêu cầu bối cảnh cụ thể để xây dựng và thực hiện hệ thống thường xuyên kiểm soát theo quá/tiến trình đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng - Đây là 03 chức năng chính của trường đại học và trong một số nội dung tiếp theo được gọi tắt là “03 chức năng” cũng như định kì đánh giá kết quả gắn với phản hồi cải tiến chất lượng đáp ứng yêu cầu bối cảnh cụ thể; *tiếp cận quản lí chiến lược dựa vào đầu ra và kết quả đầu ra* để xác định đích cần đạt tới, như cần xây dựng định hướng chiến lược phát triển trường đại học... và *tiếp cận tham gia* nhấn mạnh, đề cao vai trò, thế mạnh, tiềm năng... của tất cả các bên liên quan cùng phối hợp tham gia và/hay cần được tham vấn trong quá

trình bảo đảm chất lượng trường đại học... (Camila, 2025; Nguyễn Tiến Hùng, 2023 và 2014).

Bên cạnh đó, còn sử dụng: *Kĩ thuật phân tích SWOT* (Strength - *Mặt mạnh* và Weak - *hạn chế* và nguyên nhân của môi trường bên trong; và Opportunities - *Cơ hội* và Threats - *thách thức/nguy cơ* từ môi trường bên ngoài); *tiêu chí SMART* (Specific - *Cụ thể, dễ hiểu*; Measurable - *Đo/đánh giá được*; Attainable - *Có thể đạt được*; Relevant - *Thực tế/khả thi*; và Time-Bound - *Giới hạn thời gian hoàn thành*) để có thể đo/đánh giá được... để trình bày và phân tích (Nguyễn Tiến Hùng, 2023)...

3. Kết quả nghiên cứu

Dưới đây trình bày, phân tích bản chất để đề xuất quy trình, khung tiêu chuẩn, tiêu chí bảo đảm chất lượng trường đại học dựa vào chu trình “(CCr-EEr)AArPPrDDr” (xem Hình 1).



Hình 1: Bản chất của bảo đảm chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng của trường đại học

Dựa vào khái quát về tổng quan nghiên cứu vấn đề ở trên, có thể hiểu *bảo đảm chất lượng trường đại học* là sử dụng hay tích hợp các “Đầu vào” vào các “Hoạt động” đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng theo các quy trình gắn với các tiêu chuẩn, tiêu chí, chỉ báo chất lượng đã được lựa chọn, với tham gia của các bên liên quan “Các cấp quản lí - (Trường đại học - Người học - Bên tham gia và bên sử dụng tốt nghiệp)” theo chu trình cải tiến chất lượng “(CCr-EEr)AArPPrDDr”, để đạt tới các mục tiêu và vì vậy, đạt tới sứ mạng, giá trị, tầm nhìn, đặc biệt là nhu cầu xã hội của các bên liên quan/bên hưởng lợi (“Đầu vào” và “Kết quả đầu ra”) của nhà trường trong khuôn khổ quy định của các cấp quản lí (“Bối cảnh”) (Nguyễn Tiến Hùng, 2023, 2022 và 2015).

Như vậy, từ Hình 1 có thể thấy *bản chất* của bảo đảm chất lượng trường đại học bao gồm thiết lập và vận hành *hệ thống bảo đảm chất lượng trường đại*

học thông qua cải tiến chất lượng theo cách quản lý chu trình “(CCr-EER)AArPPrDDr” tập trung vào các hệ thống con như sau (Nguyễn Tiến Hùng, 2022 và 2015; Software Testing Help, 2021; Esaki, 2016):

Giai đoạn 1: Chỉ đạo thiết lập định hướng phát triển trường đại học (EERAArCCr) (Tiêu chuẩn 1)

Mục tiêu nhằm thiết lập định hướng phát triển đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng của trường đại học, thông qua chỉ đạo huy động tham gia của các bên liên quan theo chu trình cải tiến chất lượng “EERAArCCr”; *đầu vào* là kết quả ở giai đoạn trước và kinh nghiệm quốc tế liên quan...; và *sản phẩm* là nội dung định hướng phát triển theo 03 chức năng của trường đại học phù hợp, khả thi với bối cảnh của nhà trường (Nguyễn Tiến Hùng, 2022; Software Testing Help, 2021).

Nội dung của định hướng phát triển được thể hiện thông qua *sứ mạng, giá trị, tầm nhìn* và được chi tiết thành *chính sách chất lượng* và các *mục tiêu*, cũng như *chuẩn và chương trình* về đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng, gắn với *quy hoạch nguồn nhân lực* (đội ngũ cán bộ quản lý các cấp, giảng viên, nghiên cứu viên, nhân viên...), *vật lực* (cơ sở vật chất, phương tiện dạy học/đào tạo, nghiên cứu khoa học...) và *tài chính cần có* để thực hiện, cụ thể (Nguyễn Tiến Hùng, 2015).

Trước hết, dựa trên các quy định của các cấp quản lý (như Bộ Giáo dục và Đào tạo...) liên quan đến bảo đảm chất lượng đáp ứng yêu cầu bối cảnh bên ngoài; trường đại học chỉ đạo thiết kế môi trường bên trong tập trung vào phát triển *định hướng phát triển nhà trường* theo các nội dung trên, trong đó, *sứ mạng* được hiểu gồm: *Mục đích tập trung vào* giáo dục đóng góp cho phát triển toàn diện của cá nhân (như: Học cách học để thu nhận kiến thức và áp dụng vào thực tiễn; cách giải quyết mâu thuẫn, xung đột để sống hòa thuận...); *Công việc chủ yếu* liên quan đến hoạt động theo 03 chức năng của trường đại học, gắn với *Giá trị* - là các nguyên tắc, niềm tin cơ bản để định hướng cách làm việc, hành vi, quan hệ và ra quyết định của nhà trường (như chịu trách nhiệm xã hội, tuân thủ pháp lý, hiệu quả, đặc biệt là lấy người học làm trọng tâm...); *Tầm nhìn* là tuyên bố về tương lai mong muốn mà nhà trường sẽ trở thành; và được chi tiết thành *chính sách chất lượng*, như đào tạo lấy người học làm trọng tâm, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng *đáp ứng nhu cầu xã hội*...

Bên cạnh đó, mục tiêu gồm: *Mục tiêu chung dài hạn* nhằm phát triển nhân cách người tốt nghiệp, sản phẩm nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng

đồng đóng góp cho phát triển kinh tế - xã hội của địa phương, quốc gia; *Mục tiêu trung hạn* bảo đảm năng lực người tốt nghiệp đáp ứng vị trí việc làm và/hay học tập tiếp theo cũng như sản phẩm nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng đáp ứng nhu cầu của bên hưởng lợi; và *Mục tiêu ngắn hạn* (thuộc Giai đoạn 2) nhằm đạt tới các chỉ tiêu tốt nghiệp, số lượng sản phẩm nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng đã đặt ra cho giai đoạn cụ thể. Tiếp theo, trường đại học chỉ đạo phát triển “đầu vào” trong Giai đoạn 2, bao gồm các *chuẩn, chương trình* theo 03 chức năng để đạt tới định hướng trên cũng như *quy hoạch các điều kiện về nguồn nhân lực* (số lượng, chất lượng/khung năng lực, cơ cấu...), *vật lực* và *tài chính cần có* để thực hiện. Đặc biệt, còn cần hệ thống các quy trình bảo đảm chất lượng các nội dung/hoạt động trên.

Vận dụng chu trình “EERAArCCr” và phân tích SWOT có thể thấy Giai đoạn này cần được tổ chức, chỉ đạo thực hiện thông qua (Nguyễn Tiến Hùng, 2023 và 2022; MindTools, 2021).

Bước 1: Tổ chức xác định vấn đề chất lượng cần cải tiến liên quan đến định hướng phát triển trường đại học (EERAAr) để trả lời Câu hỏi 1: Đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng và hệ thống bảo đảm chất lượng trường đại học đang ở đâu so với tương lai có thể đạt tới? (Tiêu chí 1).

Vận dụng chu trình “EERAAr”, trước hết trường đại học cần tổ chức đánh giá thực trạng cũng như kinh nghiệm quốc tế liên quan đến các nội dung/hoạt động trên của định hướng phát triển trường đại học (E) để xác định các mặt mạnh, hạn chế và nguyên nhân hiện tại, cũng như cơ hội và thách thức/nguy cơ tiềm ẩn tương lai (Er); và tổ chức phân tích SWOT kết quả này (A) để xác định *vấn đề chất lượng cần cải tiến hiện tại* gắn với các *hạn chế và nguyên nhân*, còn các *vấn đề chất lượng tương lai* gắn với các *thách thức/nguy cơ* (Ar).

Tuy nhiên, cần nhấn mạnh là các vấn đề chất lượng tương lai ở đây cần xác định được “các ngưỡng” liên quan mà các trường đại học chưa thể vượt qua so với hiện trạng đang có, để đặt ra tầm nhìn và các mục tiêu đi nhanh “đón đầu” theo kịp các nước phát triển hơn. Nguồn thông tin thu thập từ kết quả kiểm soát và đánh giá kết quả thực hiện sứ mạng, giá trị, tầm nhìn, chuẩn và chương trình theo 03 chức năng, quy hoạch nguồn vật lực, hệ thống bảo đảm chất lượng... từ giai đoạn trước, đặc biệt là kinh nghiệm quốc tế; và kết hợp với khảo sát, phỏng vấn bổ sung với các bên liên quan... (Nguyễn Tiến Hùng, 2014).

Bước 2: Chỉ đạo phát triển nội dung định hướng phát triển trường đại học (AArCCr) để trả lời Câu hỏi 2: Đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng và hệ thống bảo đảm chất lượng trường đại học muốn đi đến đâu trong tương lai? (Tiêu chí 2).

Dựa vào kết quả của Bước 1, dự thảo nội dung định hướng phát triển của trường đại học được phát triển dựa trên chỉ đạo phân tích SWOT (A) để xác định “khoảng cách/lỗ hổng” giữa các vấn đề chất lượng hiện tại với vấn đề chất lượng tương lai liên quan đến sứ mạng, giá trị, tầm nhìn và chính sách chất lượng, mục tiêu cũng như chuẩn và chương trình, quy hoạch phát triển nguồn lực, hệ thống bảo đảm chất lượng của nhà trường (Ar). Ví dụ về phát biểu một Mục tiêu trung hạn: Phát triển năng lực tự học (Vấn đề chất lượng hiện tại) giúp người học tự trang bị, cập nhật kiến thức đáp ứng yêu cầu chuyển đổi nghề nghiệp trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp lần thứ tư (Vấn đề chất lượng hiện tại tương lai).

Sau đó, dự thảo nội dung định hướng trên cần được chỉ đạo tham vấn với các bên liên quan (Các cấp quản lý; khoa, bộ môn, phòng/ban chức năng, giảng viên, nhân viên của trường đại học; Người học và đã tốt nghiệp; Bên tham gia và bên sử dụng tốt nghiệp...) (C) và dựa vào kết quả tham vấn này (Cr) để hoàn thiện (điều chỉnh, bổ sung...) và phê chuẩn (Nguyễn Tiến Hùng, 2022).

Giai đoạn 2: Tổ chức lập kế hoạch bảo đảm chất lượng phát triển trường đại học cho giai đoạn cụ thể (EErAArPPrCCr) (Tiêu chuẩn 2).

Mục tiêu nhằm lập/xây dựng nội dung kế hoạch bảo đảm chất lượng phát triển đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng của trường đại học thông qua tổ chức huy động nguồn lực từ các bên liên quan theo chu trình cải tiến chất lượng “EErAArPPrCCr”; đầu vào là định hướng phát triển của trường đại học ở Bước 2 và sản phẩm là nội dung kế hoạch phát triển theo 03 chức năng phù hợp, khả thi với giai đoạn cụ thể (Software Testing Help, 2021).

Nội dung của kế hoạch bảo đảm chất lượng này chủ yếu bao gồm các mục tiêu cụ thể/chỉ tiêu, chiến lược/biện pháp gắn với nguồn lực, tài chính cần có để thực hiện, cũng như hệ thống các quy trình bảo đảm chất lượng các nội dung này.

Tương tự như Giai đoạn 1, vận dụng chu trình cải tiến chất lượng “EErAArPPrCCr” và phân tích SWOT cho thấy cần thực hiện như sau (Nguyễn Tiến Hùng, 2022; MindTools, 2021).

Bước 3: Tổ chức xác định vấn đề chất lượng liên quan cần cải tiến (EErAAr) để trả lời Câu hỏi 1: Đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng và hệ thống bảo đảm chất lượng trường đại học đang ở đâu so với giai đoạn cụ thể? (Tiêu chí 3).

Tương tự như Bước 1, trường đại học cần tổ chức đánh giá thực trạng thực hiện các chỉ tiêu, chiến lược/biện pháp, nguồn lực, tài chính của nội dung kế hoạch phát triển theo 03 chức năng và hệ thống bảo đảm chất lượng liên quan của trường đại học (E) và dựa vào các kết quả này (Er) để tổ chức phân tích SWOT (A) nhằm xác định các vấn đề chất lượng hiện tại cần cải tiến gắn với các hạn chế và nguyên nhân và vấn đề chất lượng tương lai cần cải tiến gắn với các thách thức/nguy cơ (Ar).

Nguồn thông tin thu thập từ kết quả kiểm soát và đánh giá kết quả thực hiện chỉ tiêu, chiến lược/biện pháp, nguồn lực, hệ thống bảo đảm chất lượng từ giai đoạn trước; và kết hợp với khảo sát, phỏng vấn bổ sung với các bên liên quan trong và ngoài; các hội thảo, dự giờ...(Nguyễn Tiến Hùng, 2022).

Bước 4: Tổ chức lập kế hoạch bảo đảm chất lượng trường đại học cho giai đoạn cụ thể (PPrAArCCr) để trả lời Câu hỏi 2: Đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng và hệ thống bảo đảm chất lượng trường đại học muốn đi đến đâu trong giai đoạn cụ thể? (Tiêu chí 4).

Tiếp theo Bước 3, dự thảo về chỉ tiêu phát triển đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng của trường đại học cho giai đoạn cụ thể được tổ chức lập (P) dựa trên chỉ đạo phân tích SWOT (A) để xác định “khoảng cách/lỗ hổng” giữa các vấn đề chất lượng hiện tại với vấn đề chất lượng tương lai cần cải tiến liên quan đến các chỉ tiêu (ArPr) đã xác định ở Bước 3. Ví dụ về một chỉ tiêu đáp ứng yêu cầu SMART: Đến năm 2029 (Time-bound – Khi nào), 95% (Achievable – Kết quả đạt được) tổng số người học có nhu cầu nâng cao năng lực tự học (Specific – Đối tượng tham dự) đáp ứng được yêu cầu để chuyển đổi nghề nghiệp (Relevant – Phù hợp) theo kết quả đánh giá (Mesurable – Đo được).

Bên cạnh đó, còn dựa vào kết quả phân tích SWOT để dự thảo chiến lược/biện pháp phù hợp, khả thi để đạt tới các chỉ tiêu trên tập trung vào: Phân tích quan hệ S-O để xây dựng chiến lược theo cách tận dụng tối đa các cơ hội gắn với phát huy thế mạnh; Quan hệ W-O để có được chiến lược tận dụng cơ hội để vượt qua hạn chế và nguyên nhân; Quan hệ S-T để có biện pháp phát huy mặt mạnh nhằm khắc phục/

giảm thiểu các thách thức/nguy cơ; và Quan hệ W-T để xây dựng chiến lược làm thế nào vượt qua các hạn chế để tránh thách thức/nguy cơ không xảy ra... Ví dụ về *xây dựng chiến lược/biện pháp* liên quan đến đào tạo)thông qua kết hợp quan hệ W-O và S-T: Nâng cao năng lực tự học (*hạn chế* thông qua kết hợp sử dụng công nghệ “*Ảo - Thực*” của Cách mạng công nghiệp lần thứ tư (*cơ hội*) với thể mạnh chuyển đổi số cũng như kinh nghiệm dạy học/ đào tạo trong bối cảnh COVID của Việt Nam (*thế mạnh*) đáp ứng nhu cầu chuyển đổi nghề của người dân {*thách thức*}.

Đồng thời, dựa vào kết quả phân tích SWOT để tổ chức *dự thảo nguồn lực, tài chính cần có* để thực hiện các chiến lược/biện pháp trên theo cách xác định các “*lỗ hổng/khoảng cách*” giữa vấn đề chất lượng hiện tại với yêu cầu cần huy động nguồn lực, tài chính để vượt qua vấn đề chất lượng tương lai. Thực tế, dự thảo nguồn lực, tài chính cần đảm bảo tiêu chí khung nguồn lực 3M1F1E: *Nguồn nhân lực* (*Man*) được hiểu là những ai/ đơn vị nào chịu trách nhiệm “*chủ trì*” và/ hay “*phối hợp*” thực hiện công việc nào, đòi hỏi trình độ, kinh nghiệm, kĩ năng, phẩm chất, tính cách như thế nào? Ai/ đơn vị nào hỗ trợ và/ hay kiểm tra, giám sát, đánh giá kết quả?...; *Nguồn vật lực* (*Money*), *phương pháp làm việc* (tài liệu hướng dẫn, tiêu chí...) (*Method*) và *cơ sở vật chất* (*Facilities*), *thiết bị* (*Equytmnt*) (Nguyễn Tiến Hùng, 2023).

Cuối cùng, *dự thảo* nội dung chỉ tiêu, chiến lược/ biện pháp và nguồn lực ở Bước này được *tổ chức tham vấn* với các bên liên quan như đã đề cập ở Bước 2 (C); và hoàn thiện (điều chỉnh, bổ sung...) để phê chuẩn dựa vào kết quả tham vấn này (Cr) (Nguyễn Tiến Hùng, 2014).

Giai đoạn 3: Tổ chức thực hiện kế hoạch bảo đảm chất lượng trường đại học (EErAArDCCrEErDr) và đánh giá kết quả đáp ứng nhu cầu xã hội gắn với phản hồi cải tiến (DEErDr) (Tiêu chuẩn 3)

Mục tiêu nhằm tổ chức thực hiện kế hoạch bảo đảm chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng của trường đại học và đánh giá kết quả đáp ứng nhu cầu xã hội (kết quả đầu ra) cho giai đoạn cụ thể (Nguyễn Tiến Hùng, 2015), thông qua kiểm soát và đánh giá gắn với phản hồi cải tiến theo chu trình “EErAArDCCrEErDr”; *đầu vào* là nội dung kế hoạch bảo đảm chất lượng của trường đại học ở Bước 4 và định hướng phát triển ở Bước 2...; và *sản phẩm* là đầu ra và kết quả đầu ra (Software Testing Help, 2021).

Nội dung chính của Giai đoạn này tập trung vào thiết lập và vận hành hệ thống *thường xuyên kiểm soát và định kì đánh giá chất lượng* theo quá/ tiến trình đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng “*Đầu vào – Hoạt động – (Đầu ra – Kết quả đầu ra – Tác động)*” gắn với phản hồi cải tiến đáp ứng yêu cầu *Bối cảnh* trường đại học. Trong đó: *Đầu vào* liên quan đến tuyển sinh, tuyển chọn đề tài/ dự án nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng; tuyển dụng đội ngũ và trang bị, huy động cơ sở vật chất và phương tiện cũng như tài chính theo quy hoạch nguồn lực ở Giai đoạn 1; tạo ra môi trường hoạt động tích cực và khung chính sách tạo động lực, phát triển nghề nghiệp cho cho đội ngũ; *Hoạt động* liên quan đến quản lí hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng của giảng viên, nghiên cứu viên và học tập của người học, cũng như thi kiểm tra đánh giá kết quả học tập; *Đầu ra* bao gồm tỉ lệ tốt nghiệp và số lượng đề tài/ dự án nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng hoàn thành; *Kết quả đầu ra* tập trung vào mức độ đáp ứng nhu cầu xã hội của bên hưởng lợi còn *tác động* liên quan phát triển nhân cách người tốt nghiệp và đóng góp cho phát triển kinh tế - xã hội, nên cần thời gian dài và thường được đo/ đánh giá trong xã hội học; và đặc biệt là *hệ thống bảo đảm chất lượng* các nội dung này (Haan, 2023; Dunggio, 2021; Rahmalia, 2019).

Vận dụng chu trình cải tiến chất lượng “EErAArDCCrEErDr” và phân tích SWOT cho thấy cần thực hiện các bước sau (Nguyễn Tiến Hùng, 2023 và 2022; MindTools, 2021).

Bước 5: Tổ chức xác định vấn đề chất lượng liên quan cần cải tiến (EErAAr) để trả lời Câu hỏi 1: Đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng và hệ thống bảo đảm chất lượng trường đại học đang ở đâu so với giai đoạn cụ thể? (Tiêu chí 5).

Tương tự như Bước 1 và 3, vận dụng chu trình cải tiến chất lượng “EErAAr” cho thấy, trước tiên cần tổ chức đánh giá thực trạng các nội dung về thiết lập và vận hành hệ thống *thường xuyên kiểm soát và định kì đánh giá chất lượng* các nội dung/ hoạt động trên (E) để xác định các mặt mạnh, hạn chế và nguyên nhân, cũng như các cơ hội và thách thức/nguy cơ (Er); và tổ chức phân tích SWOT (A) để xác định các *vấn đề chất lượng hiện tại cần cải tiến hiện tại và tương lai* gắn các hạn chế và nguyên nhân cũng như thách thức/ nguy cơ tương ứng (Ar).

Bước 6: Tổ chức thực hiện kế hoạch bảo đảm chất lượng trường đại học gắn với thường xuyên kiểm soát và định

kì đánh giá kết quả để phản hồi cải tiến (DCCrEErDr) và trả lời Câu hỏi 3: Đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng và hệ thống bảo đảm chất lượng trường đại học đi đến giai đoạn cụ thể như thế nào? (Tiêu chí 6).

Bước này đòi hỏi cần tổ chức thiết lập (D) và vận hành hệ thống thường xuyên kiểm soát chất lượng theo quá/tiến trình tích/kết hợp “Đầu vào” vào các “Hoạt động” để đạt tới “Đầu ra” và định kì đánh giá chất lượng “đầu ra”, chiến lược/biện pháp đã thực hiện gắn với sử dụng, huy động nguồn lực và tổ chức thiết kế, thực hiện các quy trình bảo đảm chất lượng theo 03 chức năng của trường đại học (C) để kịp thời phát hiện ra các “sai sót” (Cr) và phản hồi cải tiến (Dr). Vì vậy, còn cần thiết lập hệ thống tiêu chuẩn, tiêu chí để thu thập thông tin/dữ liệu theo các nội dung/hoạt động trên; và nguồn thu thập thông tin cả từ các bên liên quan bên trong và bên ngoài của nhà trường. Đặc biệt, thông tin/dữ liệu này cần được xử lý và phản hồi kịp thời tới các bên liên quan để cải tiến chất lượng, nên còn cần phát triển được hệ thống giao tiếp thông tin đa chiều giữa trường đại học với các bên liên quan (Nguyễn Tiến Hùng, 2022 và 2015).

Hơn nữa, để xem xét mức độ đạt tới các chỉ tiêu đã đặt ra, còn cần tổ chức định kì đo/đánh giá đầu ra (thường sau học kì và/hay năm học, kết thúc học phần, đề tài/dự án...) (E) và sử dụng kết quả này (Er) để phản hồi cải tiến. Ví dụ về cách đo/đánh giá chỉ tiêu: Đến năm 2027, 2028 và 2029 tăng số lượng người học có nhu cầu nâng cao năng lực tự học để chuyển đổi nghề nghiệp tương ứng là 30%, 60% và 90% và sau đó được đo/đánh giá theo công thức: {Tỉ lệ} {người học đáp ứng được yêu cầu chuyển đổi nghề} dựa trên {thống kê số lượng người học đáp ứng được yêu cầu chuyển đổi nghề trên số lượng người có nhu cầu nâng cao năng lực tự học} {hàng năm}.

Bên cạnh đó, cần tạo ra môi trường tích cực và văn hóa hoan nghênh, minh bạch, hợp tác để huy động tham gia rộng rãi của các bên liên quan, thông qua phát triển tốt các quan hệ giữa người học với nhau, gần gũi giữa giảng viên, nghiên cứu viên và người học để cùng tham dự tích cực vào quá trình học tập, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng; Quan hệ hợp tác giữa trường đại học với bên tham gia và bên sử dụng tốt nghiệp để phối hợp tổ chức thực tập, cung cấp chuyên gia hướng dẫn thực hành cho người học, việc làm cho người tốt nghiệp... Đặc biệt, còn cần có khung chính sách tạo động lực làm việc tích cực cũng như tổ chức phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ đáp ứng được yêu cầu mới về đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ

cộng đồng của trường đại học (Haan, 2023; Dunggio, 2021; Rahmalia, 2019).

Bước 7: Tổ chức đánh giá kết quả đáp ứng nhu cầu xã hội và phản hồi cải tiến (DEErDr) để trả lời Câu hỏi 4: Làm thế nào để biết “dấu vết” đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng và hệ thống bảo đảm chất lượng trường đại học đã đi đến đâu trong giai đoạn cụ thể? (Tiêu chí 7).

Để thực hiện thành công Bước này, đòi hỏi trường đại học cần tổ chức (D) đo/đánh giá theo “dấu vết” người tốt nghiệp và mức độ đáp ứng nhu cầu xã hội của các đề tài/dự án nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng, chủ yếu thông qua phiếu hỏi kết hợp phỏng vấn các bên tham gia và bên sử dụng tốt nghiệp, bên hưởng lợi từ kết quả này về mức độ thành công của người tốt nghiệp, phát triển kinh tế - xã hội do kết quả nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng mang lại (E); và đặc biệt, các kết quả đánh giá này (Er) cần được phản hồi tới các bên liên quan để cải tiến (điều chỉnh, bổ sung, loại bỏ...) định hướng phát triển cũng như hệ thống bảo đảm chất lượng theo 03 chức năng của trường đại học để bắt đầu một chu trình bảo đảm chất lượng/cải tiến chất lượng mới (Dr) (Nguyễn Tiến Hùng, 2022).

4. Kết luận

Dựa vào CIPO và chu trình cải tiến chất lượng “(CCr-EEr)AArPPrDDr”, Bài báo đã trình bày và phân tích bản chất làm tiền đề xây dựng Quy trình bảo đảm chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng của trường đại học gắn với tiêu chuẩn, tiêu chí chất lượng theo 03 giai đoạn và được chi tiết thành 07 bước: 1) Chỉ đạo thiết lập định hướng phát triển trường đại học (Bước 1 và 2); 2) Tổ chức lập kế hoạch bảo đảm chất lượng trường đại học cho giai đoạn cụ thể (Bước 3 và 4); 3) Tổ chức thực hiện kế hoạch (Bước 5 và 6) và đánh giá kết quả đáp ứng nhu cầu xã hội gắn với phản hồi cải tiến (Bước 7). Thực tế, đây là các bước có quan hệ chặt chẽ với nhau theo cách “sản phẩm” của bước trước là “đầu vào” của bước sau, tạo nên chu trình cải tiến chất lượng liên tục.

Kết quả nghiên cứu góp phần cải tiến và phát triển lí luận về bảo đảm chất lượng trường đại học, giúp các trường đại học có thể vận dụng để phát triển hệ thống bảo đảm chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng gắn với các tiêu chuẩn, tiêu chí phù hợp, khả thi với bối cảnh của mình để nâng cao chất lượng.

Tài liệu tham khảo

- Andrews, L. (2021), *PDCA: Plan, Do, Check, Act*, SensrTrx Sam, Mar 4, 2021.
- AUN-QA (2016), *Guide to AUN - QA Assessment at Institutional Level*, AUN-QA, 2016.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2017). *Thông tư số 12/2017/TT-BGDĐT ngày 19 tháng 5 năm 2017 về Ban hành quy định về kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục đại học*.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2026). *Thông tư số 20/2026/TT-BGDĐT ngày 31 tháng 3 năm 2026 về Quy định về kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục đại học*.
- Camila. (2025). *The 5W1H Method: How to define a problem correctly?* Waalacy, November 2025.
- Dunggio, T. (2021). Work Motivation on Lecturer Achievement: Job Satisfaction as Mediating Variables. *Jurnal Manajemen/Volume*, XXV, No.02, June 2021: pp.312-327 <http://dx.doi.org/10.24912/jm.v25i2.742>
- ENQA, ESU, EUA and EURASHE (2015). Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels, Belgium. https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf
- Esaki, K. (2016), "Common Management Process Model of New TQM Based on the Situation Analysis", *Intelligent Information Management*, 2016, 8, pp.181-193, ISSN Online: 2160-5920, ISSN Print: 2160-5912.
- Haan, K. (2023). *Strategic Human Resource Management*. © 2023 Forbes Media LLC. All Rights Reserved.
- MindTools. (2021), *SWOT Analysis - How to Develop a Strategy for Success*, 12 MIND READ.
- Nguyen, H. C., Evers, C. and Marshall, S. (2017). Accreditation of Viet Nam's higher education: Achievements and challenges after a dozen years of development. *Quality Assurance in Education*, 25(4), pp.475-488. <https://doi.org/10.1108/QAE-11-2016-0075>
- Nguyễn Tiến Hùng. (2023). Đề xuất khung lý thuyết về phát triển đội ngũ giảng viên trường đại học theo tiếp cận Quản lý nguồn nhân lực chiến lược dựa vào năng lực, *Tạp chí Giáo dục*, tập 23, số 8, ngày 20 tháng 04 năm 2023, tr.08-12, ISSN: 2354-0753, <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn>
- Nguyễn Tiến Hùng. (2022). Chu trình tổ chức cải tiến chất lượng liên tục "C-EPD" trong đảm bảo chất lượng cơ sở giáo dục. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 18(9), tr.1-6.
- Nguyễn Tiến Hùng. (2015). *Quản lý chất lượng trong giáo dục* (Giáo trình sau đại học), NXB Đại học Quốc gia Hà Nội (tháng 11 năm 2014 và in xong Quý I năm 2015), ISBN: 978-604-62-1690-2.
- Nguyễn Tiến Hùng. (2014). *Quản lý giáo dục phổ thông trong bối cảnh phân cấp quản lý giáo dục* (Sách chuyên khảo), NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, ISBN: 978-604-934-934-8.
- Rahmalia, I. (2019). Lecturer's motivational strategies in teaching English. *Linguistic, English Education and Art (LEE) Journal*, 3(1), pp.120-131. <https://doi.org/10.31539/leea.v3i1.954>.
- Samuel, S. and Farrer, H. (2025). Integrating the PDCA cycle for continuous improvement and academic quality enhancement in higher education. *Journal of Comparative and International Higher Education*, 17(2), pp.115-124. <https://doi.org/10.32674/yzwgm25>
- Software Testing Help. (2021). *Difference Between Quality Assurance and Quality Control (QA Vs QC)*, June 28, 2021, © COPYRIGHT SOFTWARETESTINGHELP 2021.