

## ỨNG DỤNG HỆ THỐNG ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC BÊN TRONG TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Huỳnh Thị Liên<sup>1</sup>

**Tóm tắt.** Đảm bảo chất lượng giáo dục bên trong hệ thống giáo dục đại học tại Việt Nam đang đối mặt với hai thách thức quan trọng: phải tuân thủ các tiêu chuẩn kiểm định chất lượng giáo dục từ các tổ chức bên ngoài và đồng thời đảm bảo thực hiện thành công sứ mệnh và mục tiêu của trường đại học. Trong thời gian gần đây, các trường đại học tại Việt Nam đã nỗ lực tìm kiếm giải pháp cho việc quản lý hệ thống đảm bảo chất lượng giáo dục bên trong, nhưng kết quả chưa thực sự đáng kỳ vọng. Trong bài nghiên cứu này, tác giả giới thiệu một phương pháp tiếp cận mới cho quản lý hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong, gọi là Quản lý Tích Hợp Hệ Thống Đảm Bảo Chất Lượng Bên Trong (iIQAM). Phương pháp này dựa trên việc tích hợp bốn hệ thống quan trọng tại một trường đại học: (i) Hệ thống Hoạch Định Chiến Lược: Để đảm bảo rằng trường đại học có một kế hoạch chiến lược dài hạn và ngắn hạn cụ thể để thúc đẩy chất lượng giáo dục bên trong; (ii) Hệ thống Thông Tin Nội Bộ: Để thu thập, quản lý và chia sẻ thông tin liên quan đến chất lượng giáo dục trong trường đại học; (iii) Hệ thống Đảm Bảo Chất Lượng Dựa Trên Bộ Chuẩn: Sử dụng bộ chuẩn chất lượng để đánh giá và cải tiến chất lượng giáo dục; (iv) Hệ thống Quản Lý Rủi Ro: Để đối phó với các rủi ro tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến chất lượng giáo dục và thực hiện các biện pháp phòng ngừa. Tích hợp bốn hệ thống này được xem là cơ sở để các cơ sở giáo dục có thể vận hành hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong một cách hiệu quả hơn. Bài nghiên cứu cũng đề xuất một số giải pháp cụ thể để quản lý và vận hành hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong một cách hiệu quả hơn.

**Từ khóa:** *Quản lý tích hợp, Chất lượng giáo dục, Trường đại học, Hệ thống đảm bảo chất lượng.*

### 1. Đặt vấn đề

Ngày 19 tháng 11 năm 2018 Quốc hội ban hành Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học (sau đây gọi là Luật GD ĐH sửa đổi) số 08/2012/QH13 đã được sửa đổi, bổ sung một số điều theo Luật số 32/2013/QH13, Luật số 74/2014/QH13 và Luật số 97/2015/QH13.

Sự ra đời của luật Giáo dục Đại học sửa đổi tạo hành lang pháp lý mới, thông thoáng hơn, rõ ràng hơn cho các cơ quan quản lý nhà nước cũng như quản lý nhà trường trong quản lý hệ thống giáo dục đại học, đặt nền móng cho một phương thức quản lý mới, phù hợp hơn với vai trò của giáo dục đại học trong bối cảnh toàn cầu hóa, hội nhập quốc tế, trong kỷ nguyên cách mạng thông tin, truyền thông và cách mạng công nghiệp 4.0.

Điều 50 khoản 1,2,3 qui định trách nhiệm của cơ sở giáo dục đại học trong việc bảo đảm chất lượng, bao gồm: “xây dựng và phát triển hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong phù hợp với sứ mạng, mục tiêu, và điều kiện thực tế của cơ sở giáo dục, xây dựng các chính sách, kế hoạch bảo đảm chất lượng và tự đánh giá kết quả hoạt động bảo đảm chất lượng, đăng ký KĐCL”.

Điều 50, khoản 1,2,3, đã chỉ rõ các cơ sở giáo dục đại học phải làm gì và làm như thế nào để có thể thiết lập, duy trì và nâng cao chất lượng giáo dục đại học.

Việc đầu tiên là xây dựng hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong trên cơ sở các bộ chuẩn chất lượng do Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành, các chính sách, kế hoạch bảo đảm chất lượng. Tiếp theo là quản lý,

---

Ngày nhận bài: 15/07/2023. Ngày nhận đăng: 21/09/2023.

<sup>1</sup>Viện nghiên cứu và đào tạo Việt Anh; 158 A Lê Lợi, Hải Châu 1, Hải Châu, Đà Nẵng

Tác giả liên hệ: Huỳnh Thị Liên. Địa chỉ e-mail: [lien.huynh@vnuk.udn.vn](mailto:lien.huynh@vnuk.udn.vn)

vận hành hệ thống, thực thi các chính sách, kế hoạch chất lượng, và bước cuối cùng là tự đánh giá hiệu quả của các hoạt động bảo đảm chất lượng và đăng kí KĐCL như một biện pháp bảo đảm chất lượng bên ngoài nhằm giúp hoàn thiện hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong và cũng là để công nhận/không công nhận đạt chuẩn, tức là có chất lượng.

Điều 50 cũng chỉ rõ hoạt động bảo đảm chất lượng được tiến hành theo một chu trình: bảo đảm chất lượng bên trong – Tự đánh giá - bảo đảm chất lượng bên ngoài (KĐCL) – Cải tiến, hoàn thiện hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong. Và tiếp tục.



Hình 1. Chu trình hoạt động ĐBCL theo Luật Giáo dục đại học sửa đổi

(Nguồn : Tài liệu Phục vụ hoạt động bảo đảm và kiểm định chất lượng giáo dục đại học - Dự án Sahep)

Bằng cách này chất lượng giáo dục đại học được thiết lập, duy trì, bền vững và liên tục cải tiến (sau mỗi kì KĐCL).

Từ đó cũng cho thấy, chất lượng giáo dục được thiết lập, duy trì và cải tiến liên quan tới 2 khái niệm: bảo đảm chất lượng bên trong hay còn gọi là bảo đảm chất lượng nội bộ (internal quality assurance - IQA) và bảo đảm chất lượng bên ngoài (external quality assurance - EQA). Khi hoạt động bảo đảm chất lượng bên ngoài được chính thức hóa, buộc các cơ sở giáo dục đại học phải thiết lập một cấu trúc bảo đảm bên trong chính thức để đổi lấy quyền tự chủ tăng lên. EQA được thiết lập tốt nhưng IQA không vững mạnh sẽ không thể cải tiến thực sự chất lượng. Vì vậy, việc Quản lý hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong đáp ứng yêu cầu của Kiểm định chất lượng giáo dục trong xu thế giáo dục hiện nay là điều hết sức cần thiết.

Theo thông tư 12/2017/TT-BGDĐT ngày 19/5/2017 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo về ban hành quy định về kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục đại học, đối với các tiêu chuẩn kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục đại học, tiêu chuẩn 9 quy định về Hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong với 6 tiêu chí: (1) Cơ cấu, vai trò, trách nhiệm và trách nhiệm giải trình của hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong được thiết lập để đáp ứng các mục tiêu chiến lược và đảm bảo chất lượng của cơ sở giáo dục; (2) Xây dựng kế hoạch chiến lược về đảm bảo chất lượng (bao gồm chiến lược, chính sách, sự tham gia của các bên liên quan, các hoạt động trong đó có việc thúc đẩy công tác đảm bảo chất lượng và tập huấn nâng cao năng lực) để đáp ứng các mục tiêu chiến lược và đảm bảo chất lượng của cơ sở giáo dục; (3) Kế hoạch chiến lược về đảm bảo chất lượng được quán triệt và chuyển tải thành các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn để triển khai thực hiện; (4) Hệ thống lưu trữ văn bản, rà soát, phổ biến các chính sách, hệ thống, quy trình và các thủ tục đảm bảo chất lượng được triển khai; (5) Các chỉ số thực hiện chính và các chỉ tiêu phân đầu chính được thiết lập để đo lường kết quả công tác đảm bảo chất lượng của cơ sở giáo dục; (6) Quy trình lập kế hoạch, các chỉ số thực hiện chính và các chỉ số phân đầu chính được cải tiến để đáp ứng các mục tiêu chiến lược và đảm bảo chất lượng của cơ sở giáo dục.

Theo đó, một hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong cần phải có những đặc điểm : (1) Phục vụ sứ mạng, mục tiêu của cơ sở giáo dục đào tạo; (2) Có kế hoạch chiến lược về đảm bảo chất lượng; và (3) có

một bộ chỉ số đánh giá các hoạt động đảm bảo chất lượng.

Tuy nhiên, để xây dựng và vận hành hiệu quả một hệ thống ĐBCLGD với những đặc điểm nêu trên, cơ sở giáo dục cần phải có một giải pháp quản lý phù hợp để có thể giải quyết tất cả các mục tiêu cùng 1 lúc, mang lại giá trị cho công tác quản lý hệ thống ĐBCLGD này sự liên kết giữa các quy trình và chính sách, quy trình với tiêu chuẩn một cách hiệu quả nhất và ít rủi ro, hạn chế sai sót một cách thấp nhất.

Trước vấn đề đặt ra ở trên, trong nghiên cứu này, tác giả trình bày một cách tiếp cận mới về quản lý trong việc xây dựng và vận hành hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong theo hướng tích hợp 4 hệ thống: (1) Hệ thống hoạch định chiến lược, (2) Hệ thống thông tin nội bộ, (3) Hệ thống đảm bảo chất lượng trên cơ sở bộ chuẩn chất lượng, và (4) Hệ thống quản lý rủi ro nhằm đạt được 2 mục tiêu: (1) phù hợp với yêu cầu tiêu chuẩn kiểm định chất lượng giáo dục của các tổ chức bên ngoài; và (2) đạt được hiệu quả về sứ mệnh, mục tiêu của trường đồng thời thực hiện tốt các yêu cầu của tiêu chuẩn đánh giá cơ sở giáo dục đại học tại các cơ sở giáo dục đại học.

## 2. Hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong cơ sở giáo dục đại học và quản lý tích hợp hệ thống đảm bảo chất lượng giáo dục bên trong hiệu quả

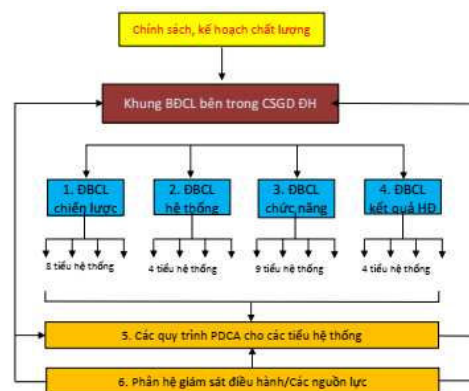
### 2.1. Cấu trúc hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong

Cấu trúc hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong theo QĐ số 78/QĐ-TTg.

Trên cơ sở khoản (a) của QĐ 78/TTg có thể xác định được cấu trúc của hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong cơ sở giáo dục

Hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong là thiết chế quan trọng nhất có chức năng thiết lập và quy trình chất lượng một cơ sở giáo dục hay một CTĐT. Theo quyết định 78/TTg hệ thống này có 4 cấu phần: (1) mục tiêu, chính sách, kế hoạch chất lượng, (2) Các qui trình bảo đảm chất lượng trên cơ sở bộ chuẩn chất lượng, (3) hệ thống thông tin bảo đảm chất lượng và (4) các nguồn lực khác.

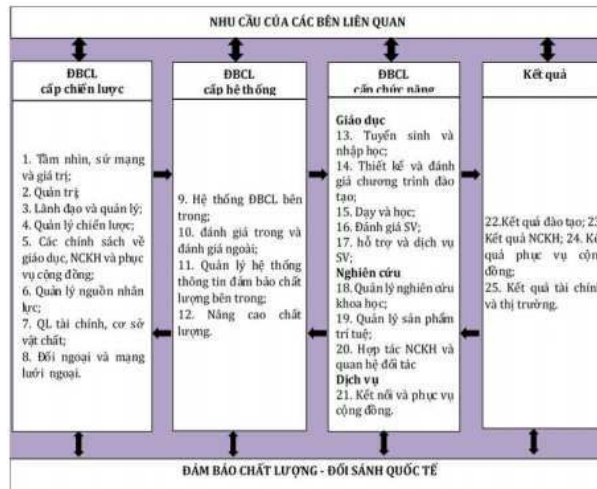
Thông tư 12/2017/TT-BGDĐT ngày 19/5/2017 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo Đây là công cụ để các trường xây dựng và vận hành một hệ thống quản lý mới, hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong hướng dẫn, kiểm soát, đánh giá từng công việc để hướng tới việc đạt các tiêu chí, tiêu chuẩn trong tất cả các lĩnh vực của nhà trường, để cuối cùng tất cả các sản phẩm của quá trình đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng của nhà trường đều đạt mục tiêu đã đề ra để được công nhận đạt chuẩn. tức là có chất lượng.



Hình 2: Mô tả sơ đồ hệ thống bảo đảm chất lượng cơ sở giáo dục theo Bộ GDĐT  
(Nguồn: Tài liệu Phục vụ hoạt động bảo đảm và kiểm định CLGD ĐH - Dự án Sahep)

Mô hình Hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong của AUN-QA bắt đầu từ nghiên cứu nhu cầu của các bên liên quan xác định CDR của cơ sở giáo dục. Trên cơ sở này phát triển các phân hệ bảo đảm chất lượng cấp chiến lược, bảo đảm chất lượng cấp hệ thống, bảo đảm chất lượng các hoạt động theo chức năng và kết

quả đào tạo nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng đáp ứng CĐR có so sánh quốc tế.



Hình 3. Sơ đồ hệ thống bảo đảm chất lượng cơ sở giáo dục của AUN-QA  
(Nguồn: Tài liệu Phục vụ hoạt động bảo đảm và kiểm định CLGD ĐH - Dự án Sahep)

Mô hình bảo đảm chất lượng bên trong của AUN-QA cung cấp một bức tranh tổng thể về các lĩnh vực cần được bảo đảm chất lượng trên cơ sở bộ chuẩn. Nhiệm vụ của nhà quản lý cơ sở giáo dục là sử dụng các bộ chuẩn để xây dựng và vận hành hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong để quản lý mọi hoạt động trong trường tiến tới đạt chuẩn chất lượng.

**2.2. Hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong cơ sở giáo dục đại học**

Theo Martin và Stella (2007), đảm bảo chất lượng bên trong là “Các chính sách và cơ chế được thực hiện trong trường đại học hoặc chương trình đào tạo để đảm bảo rằng nó được thực hiện các mục đích riêng của mình và đáp ứng các tiêu chuẩn áp dụng cho giáo dục đại học nói chung hoặc các tiêu chuẩn nghề nghiệp”.

Theo Mạng lưới các trường Đại học Đông Nam Á (ASEAN University Network: AUN) bảo đảm chất lượng bên trong là “Tổng thể các hệ thống, nguồn lực và thông tin dành cho việc thiết lập, duy trì và cải thiện chất lượng và tiêu chuẩn của hoạt động giảng dạy, học tập, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng. Đó là một hệ thống mà dưới sự tác động của nó, các nhà quản lý và nhân viên hài lòng với cơ chế kiểm soát đang hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng trong giáo dục đại học” (AUN, 2015).

Hệ thống DBCL bên trong nằm trong phân hệ bảo đảm chất lượng cấp hệ thống (trong phân hệ khung bảo đảm chất lượng của AUN -QA) bao gồm các qui trình, hướng dẫn công việc tiến tới chuẩn. Đây là phân hệ quan trọng nhất, có chức năng hướng dẫn và kiểm soát các hoạt động trong trường tiến tới chuẩn để được công nhận có chất lượng.

Từ đó cho thấy rằng, để việc xây dựng hệ thống và vận hành hệ thống được trơn tru và đạt được mục tiêu hướng chuẩn, chúng ta phải có một phương pháp quản lý hệ thống phù hợp và hiệu quả, hạn chế rủi ro. Tư duy hệ thống giúp các nhà quản lý nhìn nhận, giải quyết vấn đề 1 cách khái quát, nắm đúng vấn đề và nhanh chóng tìm ra điểm bắt đầu để giải quyết vấn đề.

**3. Thực trạng cơ chế vận hành hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong tại các trường đại học Việt Nam**

Để vận hành được hệ thống đảm bảo chất lượng của trường đại học đạt được 2 mục tiêu: (1) phù hợp với tiêu chuẩn của các tổ chức bên ngoài; và (2) đạt được các mục tiêu của trường, việc thiết lập các cơ sở dữ liệu trong hoạt động này là cần thiết.

Bộ Giáo dục đã ban hành bộ tiêu chuẩn đánh giá cơ sở giáo dục đại học phiên bản 2 theo thông tư



Hình 4. Hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong theo AUN  
 Nguồn: AUN, 2011

12/2017/TT-BGDĐT ngày 19/5/2017 của Bộ Giáo dục và đào tạo ban hành quy định về kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục đại học. Bộ tiêu chuẩn kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục đại học này bao gồm 25 tiêu chí và 111 tiêu chí và là sự cụ thể hóa từ 4 hợp phần trong khung đánh giá cơ sở giáo dục của AUN-QA, bao gồm: (1) Đảm bảo chất lượng chiến lược; (2) Đảm bảo chất lượng hệ thống; (3) Đảm bảo chất lượng chức năng; và (4) Kết quả hoạt động. Điều này thúc đẩy các cơ sở giáo dục đại học luôn vận hành theo hệ thống quản lý chất lượng (QMS) nhằm đáp ứng yêu cầu về đảm bảo chất lượng nêu trên.

**3.1. Qui trình xây dựng khung bảo đảm chất lượng bên trong trên cơ sở bộ chuẩn theo QMS**

Hệ thống bảo đảm chất lượng cơ sở giáo dục bao gồm 4 phân hệ: Phân hệ Mục tiêu, chính sách, kế hoạch chiến lược; phân hệ Hệ thống thông tin bảo đảm chất lượng; phân hệ các nguồn lực; và phân hệ khung bảo đảm chất lượng bên trong bao gồm các qui trình, hướng dẫn công việc tiến tới chuẩn. Đây là phân hệ quan trọng nhất, có chức năng hướng dẫn và kiểm soát các hoạt động trong trường tiến tới chuẩn để được công nhận có chất lượng.

**Bước 1: XÂY DỰNG HỆ THỐNG.**

Đây là giai đoạn quan trọng nhất vì nó đặt nền móng cho việc thay đổi phương thức quản lý nhà trường: chuyển từ quản lý bằng chức năng sang quản lý bằng các qui trình tiến tới chuẩn.

**Bước 2. TỔ CHỨC VẬN HÀNH HỆ THỐNG.**

Đây là giai đoạn khó nhất, vì nó phá vỡ thói quen cũ (nhất là với các giảng viên, nhân viên lớn tuổi).

Vai trò của lãnh đạo ở giai đoạn này mang tính quyết định. Lãnh đạo cần động viên, hỗ trợ, tập huấn, giúp đỡ ở giai đoạn đầu. Sau cần có chế tài đảm bảo mọi người tuân thủ qui trình một cách nghiêm túc. Sau sẽ quen dần và trở thành văn hóa chất lượng.

**Bước 3: TỰ ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG VÀ ĐÁNH GIÁ NGOÀI.**

Ở giai đoạn này lãnh đạo phải huy động toàn thể cán bộ, nhân viên tham gia vì đây là trách nhiệm của từng cá nhân không chỉ tới chất lượng công việc của mình mà của toàn trường.

Đoàn kiểm định có chức năng thẩm định báo cáo tự đánh giá, giúp nhà trường hoàn thiện hệ thống bảo đảm chất lượng (bổ sung các qui trình còn thiếu, hoàn thiện các qui trình chưa tốt) và cải tiến cách vận hành hệ thống.

Tự đánh giá và kiểm định có chức năng hoàn thiện hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong, cải tiến cách vận hành hệ thống để nâng cao chất lượng.

**Bước 4. CẢI TIẾN HỆ THỐNG NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG**

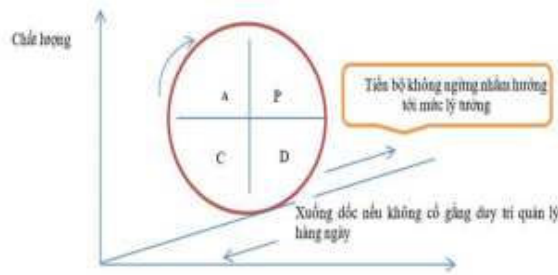
**3.2. Mô hình quản lý hệ thống ĐBCL chất lượng bên trong ở trường đại học - Mô hình quản lý chất lượng toàn diện (TQM)**

Bonstingl (1992) tóm tắt chi tiết cách thức áp dụng TQM trong cải cách giáo dục đại học. Theo đó, nguyên tắc cơ bản để áp dụng TQM đối với các cơ sở giáo dục đại học là quan hệ hợp lực giữa giảng viên và sinh viên, cải tiến liên tục bằng tâm huyết của giảng viên, đánh giá quá trình đào tạo và học tập và vai trò lãnh đạo hiệu quả của bộ phận quản lý cũng như các giảng viên lâu năm. Mỗi quan hệ hợp lực giữa giảng viên và sinh viên là rất quan trọng, đặc biệt là khi sự hợp lực này được chuyển hóa thành các hoạt động làm việc nhóm và hợp tác xuyên suốt trong trường.

Một nguyên tắc quan trọng khác của TQM khi áp dụng trong các trường đại học là nguyên tắc cải tiến liên tục (Bonstingl, 1992). Cải tiến liên tục trong môi trường hàn lâm đòi hỏi những nỗ lực kết hợp trong toàn bộ cơ sở giáo dục từ cấp lãnh đạo đến đội ngũ cán bộ, giảng viên để thực hiện các hoạt động tự đánh giá và cam kết đổi mới thường xuyên.

Yếu tố quan trọng cuối cùng của TQM là vai trò lãnh đạo của quản lý cấp cao trong trường đại học. Sự tin tưởng vào các nguyên tắc của TQM cùng với tâm huyết đối với trường cũng như kỹ năng liên nhân tốt có thể giúp những người lãnh đạo xác định vai trò và định hướng tương lai của trường (Michael et al., 1997).

Việc vận hành mô hình TQM được thực hiện theo chu trình P-D-C-A (Plan-Do-Check-Action) nhằm đảm bảo quá trình cải tiến chất lượng. Từ vòng tròn P-D-C-A, các nhà quản lý đã xây dựng nhiều phương pháp kiểm tra quá trình kết hợp với các công cụ kiểm tra một cách hiệu quả, còn gọi là chu trình Deming.



Hình 5. Chu trình quản lý PDCA của Deming

Việc vận dụng mô hình TQM trong QLCL trường đại học được thực hiện theo các chức năng cơ bản:



Hình 6. Mô hình chức năng quản lý chất lượng toàn diện

Như vậy, để vận hành mô hình TQM trong giáo dục cần phải thực hiện các bước:

Bảng 1. Các bước vận hành mô hình TQM trong giáo dục

TT	Các bước	Diễn giải
1	Kiểm tra công tác quản lý	Kiểm soát các hoạt động quản lý để nắm rõ các quy trình đang tồn tại, xác định các quy trình quản lý từ nhỏ nhất cho đến các giai đoạn thiết kế, triển khai và cải tiến liên tục các quy trình
2	Xác định các mục tiêu chất lượng tiên quyết	Đánh giá khách quan mức độ hiệu quả của các hoạt động, đo lường sự thành công của từng hoạt động và sự ảnh hưởng của các mục tiêu đến hoạt động giáo dục và đào tạo của nhà trường

3	Xây dựng/ điều chỉnh các quy trình quản lý	Thực hiện bằng các quy tắc, công cụ thực thi hoặc kỹ năng của nhân viên, xây dựng các quy trình thích hợp để có thể tiếp cận, thu thập phản hồi từ các bên liên quan
4	Đánh giá thông tin	Nhận thức đúng đắn về vai trò của thông tin dữ liệu trong quá trình cải thiện chất lượng, thu thập và phân tích đầy đủ, chính xác các dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau để làm căn cứ đưa ra các quyết định quản trị phù hợp với thực tế
5	Xây dựng niềm tin của đội ngũ	Duy trì các quy trình trong suốt thời gian hoạt động của tổ chức, gắn liền với toàn bộ thời gian làm việc của nhân viên, tạo động lực cho đội ngũ niềm tin vào tầm nhìn của nhà trường

Thực tế trong quá trình vận hành quản lý hệ thống ĐBCLGD bên trong của các trường đại học đang chưa tích hợp đầy đủ 4 cấu phần: (1) Mục tiêu, chính sách, kế hoạch chất lượng, (2) Các qui trình bảo đảm chất lượng trên cơ sở bộ chuẩn chất lượng, (3) Hệ thống thông tin bảo đảm chất lượng và (4) Các nguồn lực khác. Bên cạnh đó, hệ thống quản lý rủi ro chưa được đề cập đến. Đây là khoảng trống trong công tác quản lý chất lượng giáo dục trong nhà trường.

Qua đây, tác giả đề xuất mô hình quản lý tích hợp Hệ thống ĐBCLGD bên trong với mong muốn hoàn thiện hơn mô hình quản lý nhằm thúc đẩy, vận hành hệ thống ĐBCLGD bên trong đạt hiệu quả và đáp ứng được mục tiêu, sứ mệnh của nhà trường.

#### 4. Đề xuất mô hình Quản lý tích hợp Hệ thống đảm bảo chất lượng giáo dục bên trong

PMS (Hệ thống Quản lý Hoạch định) thể hiện định hướng chiến lược của HEI xác định tầm nhìn, sứ mệnh, mục đích và mục tiêu quan trọng của nó, đạt được thông qua các chiến lược của nó. Vai trò của PMS trong hệ thống quản lý tích hợp hệ thống ĐBCLGD nội bộ như sau:

- Chịu trách nhiệm cho tất cả các vấn đề liên quan đến kế hoạch 1 năm và kế hoạch chiến lược 5 năm và các báo cáo kế hoạch khác của trường Đại học;

- Để đảm bảo rằng KPI của hệ thống quản lý hiệu suất được đối chiếu, phân tích và phổ biến;

- Để đảm bảo rằng hệ thống quy hoạch của trường Đại học là đúng duy trì và quản lý

QMS (Hệ thống Quản lý Chất lượng) Hệ thống Quản lý Chất lượng với các Tiêu chuẩn và Tiêu chí của nó hoạt động như một miếng nêm ngăn cản hiệu suất của HEI trượt xuống dốc trơn của những cải tiến liên tục. Bốn yếu tố được sử dụng để đánh giá các Tiêu chí Kết quả là LeTCI (Trình độ, Xu hướng, So sánh và Tích hợp). Vai trò của QMS trong hệ thống quản lý tích hợp hệ thống ĐBCLGD nội bộ là:

- Để chịu trách nhiệm về mọi vấn đề về hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong (IQA) và hệ thống đảm bảo chất lượng bên ngoài (EQA) của các trường đại học, các đơn vị chức năng và khoa chuyên môn;

- Để đảm bảo rằng hệ thống đảm bảo chất lượng (QA) trong trường đại học, ở các đơn vị chức năng và khoa chuyên môn được duy trì và quản lý đúng cách;

- Để đảm bảo rằng tất cả các quy định liên quan đến QA là đúng, thực hiện, phân tích, ghi chép và phổ biến.

RMS (Hệ thống quản lý rủi ro) là hệ thống các quy trình nhận diện, đánh giá, quản lý và kiểm soát những sự kiện hoặc tình huống bất ngờ có thể xảy ra để đảm bảo hoàn thành mục tiêu cuối cùng của dự án được tốt nhất. Quản trị rủi ro tốt không chỉ giúp hạn chế các nguy cơ mà còn mang lại nhiều cơ hội để đạt được các mục tiêu tốt hơn.

Một cơ sở giáo dục đại học có thể thường gặp các rủi ro trong các lĩnh vực như quản trị, đào tạo, khoa học công nghệ, tổ chức – nhân sự, tài chính và cơ sở vật chất, v.v. Vai trò của RMS trong hệ thống quản lý tích hợp hệ thống ĐBCLGD nội bộ là:

- Hạn chế và ngăn chặn những rủi ro không cần thiết hoặc không đáng có

- Sử dụng hợp lý dòng tiền đầu tư nhằm mang đến hiệu quả tối đa cho cơ sở giáo dục

- Có những điều chỉnh và sự sắp xếp công việc phù hợp cho từng thời gian, giai đoạn.

- Số liệu thống kê rõ ràng, chi tiết và chính xác giúp các báo cáo tài chính, kế toán cho hoạt động tuyển sinh và đào tạo của cơ sở giáo dục đáng tin cậy hơn

- Ngăn chặn các rủi ro gian lận, bảo vệ tài sản và uy tín của cơ sở giáo dục

- Quy trình quản lý và vận hành của cơ sở giáo dục trơn tru và hiệu quả hơn
- Là nền tảng giúp cho việc vận hành và cải tiến hệ thống quản lý được tối ưu hoá nhằm mang đến nhiều lợi ích cho cơ sở giáo dục

- Tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, có tính thống nhất, phối hợp chặt chẽ giữa các bên liên quan.

Inf MS (Hệ thống quản lý thông tin) thể hiện mạng lưới và hệ thống cơ sở dữ liệu được phát triển để thu thập, đối chiếu, lưu trữ, xử lý và phổ biến số liệu thống kê, dữ liệu, sự kiện, thông tin và tài liệu chính là cơ sở của việc ra quyết định dựa trên bằng chứng và đo lường hiệu năng dựa trên các mục tiêu và mục tiêu được xác định. Vai trò của Inf MS trong hệ thống quản lý tích hợp hệ thống ĐBCLGD nội bộ là:

- Để chịu trách nhiệm về mọi vấn đề liên quan đến tài liệu, thông tin, bằng chứng và thống kê của trường Đại học;

- Để đảm bảo rằng các tài liệu, thông tin, bằng chứng và thống kê trong các đơn vị chức năng và trường đại học được duy trì và quản lý đúng cách;

- Để đảm bảo rằng các số liệu thống kê được phân tích, tài liệu và phổ biến để tạo điều kiện cho việc ra quyết định dựa trên bằng chứng cơ chế cho trường Đại học.

- Bảo mật thông tin : xác định cách tổ chức và quản lý bảo mật thông tin của cơ sở giáo dục (ISI 27000)

- Ứng dụng công nghệ thông tin vào trong quá trình chuyển đổi số , người dùng trên hệ thống được phân quyền để dễ dàng trong công tác quản lý dữ liệu cũng như đội ngũ CBCV trong cơ sở giáo dục.

Hệ thống quản lý tích hợp ( IMS - Integrated Management System) : tích hợp tất cả các hệ thống và quy trình của một tổ chức thành một khung hoàn chỉnh, cho phép một tổ chức hoạt động như một đơn vị duy nhất với các mục tiêu thống nhất. Việc sáp nhập này cho phép một cơ sở giáo dục hợp lý hóa việc quản lý, tiết kiệm thời gian và tăng hiệu quả bằng cách giải quyết tất cả các yếu tố của hệ thống quản lý nói chung.

- Lợi ích của IMS : là các quy trình được sắp xếp hợp lý và cải tiến liên tục có thể giúp thúc đẩy cơ sở giáo dục cải tiến liên tục và tăng chất lượng đầu ra đối với SV

- Tốc độ và hiệu quả chi phí : Quản lý tích hợp chia sẻ các nhiệm vụ và quy trình sẽ giúp thời gian và chi phí cần thiết để thực hiện và duy trì hệ thống của bạn có thể giảm. IMS làm tăng hiệu quả thông qua việc sử dụng các quy trình và tài liệu đơn giản hóa, do đó loại bỏ cách tiếp cận từng phần, giảm thiểu sự trùng lặp, cải thiện hiệu suất hệ thống và giảm chi phí

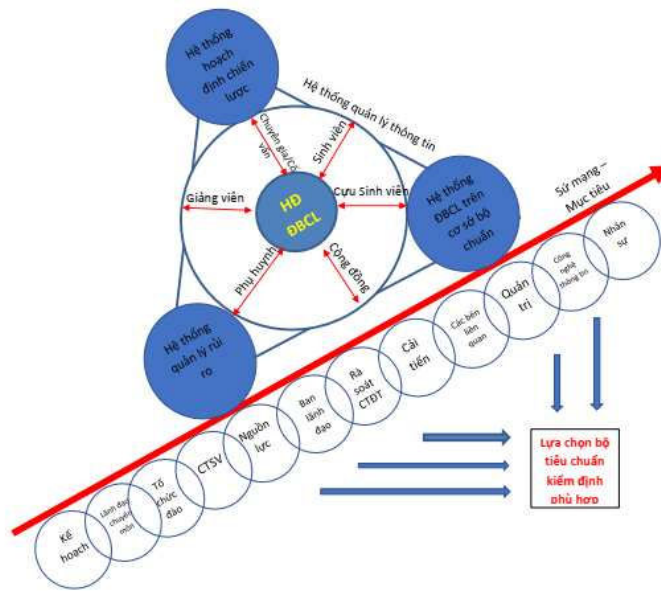
- Tính nhất quán : Tất cả các bộ phận có mối quan hệ với nhau, dù hệ thống vẫn có thể hoạt động được nếu một phần bị hư hỏng, nhưng nó sẽ không hoạt động được như bình thường và nói cách khác, hệ thống đã bị thay đổi.

- Đặc trưng về tính trôi : đây là đặc tính xuất hiện khi sắp xếp các phần tử của hệ thống theo một cách thức nào đó sẽ tạo nên tính trôi và ta thấy đó là khả năng nổi trội, mới mẻ của hệ thống mà khi các phần tử đứng riêng rẽ thì không thể tạo ra được và đây là đặc tính quan trọng nhất của hệ thống và tính trôi chỉ có ở một cấp hệ thống mà không có ở các hệ thống cấp thấp hơn nó hoặc các thành tố tạo ra hệ thống.

Hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong của các cơ sở giáo dục phải đạt được 2 mục tiêu cơ bản: (1) thực hiện các công tác đảm bảo chất lượng bên trong cơ sở giáo dục để đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng của các tổ chức kiểm định bên ngoài (EQA); và (2) đáp ứng được hiệu quả mục tiêu, sứ mệnh của trường đại học. Từ trước đến nay, hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong của các trường đại học Việt Nam đã đáp ứng được phần nào mục tiêu đầu tiên – đó là thực thi những chính sách đảm bảo chất lượng trong toàn trường đáp ứng những tiêu chuẩn kiểm định của các tổ chức kiểm định bên ngoài và điều phối hoạt động đảm bảo chất lượng bên trong trường đại học. Tuy nhiên, các hoạt động đảm bảo chất lượng trong các cơ sở giáo dục từ trước đến nay chỉ mang tính chất đối phó các tiêu chuẩn mà các hoạt động chưa có tính định hướng tới việc đạt được các mục tiêu sứ mệnh của nhà trường và dự phòng rủi ro – một chức năng quan trọng và một hệ thống phòng ngừa vô cùng quan trọng của các hoạt động đảm bảo chất lượng, tức là đảm bảo đạt được các mục tiêu của tổ chức. Để thực hiện đồng thời và hiệu quả 2 mục tiêu này, tác giả đề xuất mô hình quản lý tích hợp hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam như tại Hình 7.

Cơ chế vận hành IMS :





Hình 7. Quản lý tích hợp hệ thống ĐBCLGD nội bộ

- Khác với mô hình quản lý truyền thống, mô hình quản lý tác giả đề cập trong bài viết này có cấu trúc đặt những người được ủy thác (Hội đồng ĐBCLGD) vào trung tâm của một vòng tròn, tương tự như cấu trúc của một chiếc lốp xe đạp với trục và nan hoa. Điều này cho phép thông tin được trao đổi hai chiều giữa Hội đồng ĐBCLGD và Chuyên gia/cố vấn, giảng viên, sinh viên, phụ huynh, cộng đồng và cựu sinh viên. Tương tác động với 3 hệ thống trong hợp phần ĐBCL bên trong tại cơ sở giáo dục đó là : Hệ thống hoạch định chiến lược, Hệ thống quản lý rủi ro, Hệ thống ĐBCLGD trên cơ sở bộ chuẩn .

- Đồng bộ với cấu trúc vận hành này, thì hệ thống thông tin đóng vai trò như một dòng chảy lưu thông huyết mạch trong toàn cơ sở giáo dục, công nghệ thông tin là đòn bẩy trong quá trình chuyển đổi số các hoạt động quản lý, số hóa cơ sở dữ liệu phục vụ công tác đảm bảo chất lượng trong toàn trường. Xây dựng cơ sở dữ liệu và hệ thống báo cáo trực tuyến (dashboard) tại trường để công tác quản lý tích hợp được tiết kiệm, nhanh chóng và hiệu quả.

- Mô hình quản lý tích hợp sẽ chạy trên mặt phẳng nghiêng mà bánh xe gồm 12 ô liên kết với nhau bởi các mắt xích dữ liệu chung, trong bộ lưu trữ cơ sở dữ liệu của cả cơ sở giáo dục, luôn vận động cải tiến liên tục để hướng tới bộ chuẩn lựa chọn và đạt mục tiêu, sứ mệnh của tổ chức. Chỉ cần một mắt xích bị rớt ra, một bánh xe ngừng xoay, hệ thống sẽ bị trục trặc và ảnh hưởng tới toàn bộ sự phát triển và ĐBCL của cơ sở giáo dục.

- Khi hệ thống ĐBCLGD bên trong phát triển đủ lớn mạnh, cơ sở giáo dục sẽ triển khai lựa chọn tổ chức kiểm định và đăng ký đánh giá ngoài để gia tăng tính tự chủ.

Quy trình vận hành :

Để triển khai hệ thống quản lý tích hợp IMS trong cơ sở giáo dục, cần làm theo các bước sau:

Bước 1: Đưa ra kế hoạch triển khai

Trước khi bắt đầu triển khai IMS, bạn cần lên kế hoạch chi tiết về các bước cần thiết như tài liệu, nhân lực, nguồn vốn, thiết bị và các chính sách và quy trình mới cần thiết.

Bước 2 : Đánh giá rủi ro

Phân tích bối cảnh sẽ cung cấp thông tin cho cho việc nhận diện rủi ro và nguy cơ/cơ hội có thể ảnh hưởng đến tổ chức trong việc đạt được kết quả dự kiến của hệ thống đảm bảo chất lượng. Bao gồm bối cảnh bên trong và bối cảnh bên ngoài, nhu cầu và mong đợi của các bên liên quan.

Rủi ro được tính bằng công thức :  $R = P * S$

Trong đó R : rủi ro / P : Khả năng xảy ra / S : hậu quả xảy ra

Bước 3: Tập huấn nhân viên

Đào tạo nhân viên về hệ thống IMS, các quy trình quản lý mới và sự hợp nhất giữa các khía cạnh của hệ thống quản lý là rất quan trọng. Điều này sẽ giúp giảm thiểu sự khó khăn và đảm bảo hệ thống được triển khai đúng cách.

Bước 4: Cập nhật hồ sơ và tài liệu

Hệ thống quản lý tích hợp IMS yêu cầu các tài liệu đầy đủ và minh bạch về các chính sách và thủ tục mới. Do đó, hồ sơ và tài liệu cần được cập nhật để phù hợp với hệ thống quản lý IMS.

Bước 5: Đánh giá hiệu quả

Sau khi triển khai IMS, việc đánh giá hiệu quả là cực kỳ quan trọng. Điều này giúp doanh nghiệp nhận biết về tình trạng hiện tại của hệ thống quản lý của họ và điều chỉnh các chính sách mới để phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

Bước 6: Cải tiến chất lượng

Với các bước trên, cơ sở giáo dục có thể triển khai thành công hệ thống quản lý tích hợp IMS trong tổ chức, và đảm bảo sự tiết kiệm và hiệu quả trong quản lý tài nguyên và quy trình.

\*\* Việc vận hành mô hình IMS được thực hiện theo chu trình P-D-C-A (Plan-Do-Check-Action) nhằm đảm bảo quá trình cải tiến chất lượng. Từ vòng tròn P-D-C-A, các nhà quản lý đã xây dựng nhiều phương pháp kiểm tra quá trình kết hợp với các công cụ kiểm tra một cách hiệu quả, còn gọi là chu trình Deming.

Mỗi công đoạn của chu trình có một chu trình P-D-C-A nhỏ bên trong. Chính vì vậy, tất cả các bước đều được thực hiện chặt chẽ, đảm bảo hạn chế thấp nhất “sản phẩm” không phù hợp.

## 5. Kết luận

Việc quản lý tích hợp hệ thống đảm bảo chất lượng giáo dục bên trong bậc đại học là một yếu tố quan trọng để đảm bảo sự phát triển và nâng cao chất lượng giáo dục.

Quản lý tích hợp hệ thống giúp tạo ra một môi trường học tập tốt, nơi mà sinh viên có thể phát triển toàn diện và đạt được tiềm năng của mình. Nó cung cấp cơ hội cho sự hợp tác và tương tác giữa các bộ phận trong trường đại học, từ quản lý đến giảng viên và sinh viên. Điều này giúp tạo ra một môi trường học tập đáng tin cậy, nơi mà chất lượng giáo dục được đảm bảo và nâng cao liên tục.

Quản lý tích hợp hệ thống cũng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự công bằng và chất lượng trong quá trình tự đánh giá và kiểm định. Nó giúp đảm bảo rằng các tiêu chuẩn và quy trình đánh giá được áp dụng một cách nhất quán và công bằng trong toàn bộ hệ thống giáo dục. Điều này đảm bảo chất lượng giáo dục được đánh giá và cải thiện một cách chính xác và hiệu quả.

Tuy nhiên, để thành công trong việc quản lý tích hợp hệ thống đảm bảo chất lượng giáo dục, các trường đại học cần có sự cam kết từ tất cả các bên liên quan. Quản lý tích hợp hệ thống đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ giữa các bộ phận và sự tham gia tích cực của tất cả các cấp độ trong trường đại học.

Trên cơ sở kết quả của nghiên cứu, các trường Đại học có thể định hướng sử dụng các kết quả này như sau: (1) Vận dụng mô hình quản lý tích hợp hệ thống ĐBCLGD bên trong của trường để gia tăng sự đồng bộ và thống nhất trong quản trị nhà trường; (2) Xây dựng hệ thống tích hợp lưu trữ cơ sở dữ liệu đồng bộ với hệ thống quản lý trong đó sẽ tích hợp hệ thống IQA của trường Đại học với các hệ thống đảm bảo chất lượng của các tổ chức kiểm định trong và ngoài nước.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] AUN (2015), Guide to AUN-QA Assessment at Programme Level (Version 3.0), Asean University Network Quality Assurance, tr. 9
- [2] AUN-QA, Tài liệu hướng dẫn đánh giá cấp cơ sở giáo dục theo AUN-QA phiên bản 3.0
- [3] Dự án hợp tác đổi mới giáo dục (PHER), tài liệu hướng dẫn xây dựng và phát triển hệ thống đảm bảo chất lượng giáo dục nội bộ, 2023

- [4] Michael, R., Sower, V., & Motwani, J. (1997). "A comprehensive model for implementing total quality management in higher education." *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 4(2): 104-120.
- [5] MOET (2007), Quyết định số 65/ 2007/QĐ-BGDĐT ngày 1/11/2007 về ban hành quy định về tiêu chuẩn đánh giá chất lượng giáo dục trường Đại học.
- [6] MOET (2012), Thông tư số 37/ 2012/TT-BGDĐT ngày 30/11/2012 về bổ sung một số điều ở quyết định số 65/2007/ QĐ-BGDĐT.
- [7] MOET (2017), Thông tư số 12/ 2017/TT-BGDĐT ngày 19/5/2017 về ban hành quy định về kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục đại học.
- [8] MOET (2018), Công văn số 766, 767/ QLCL-KĐCLGD ngày 20/4/2018 về hướng dẫn việc tự đánh giá cũng như đánh giá ngoài trường đại học.
- [9] MOET(2022), Tài liệu phục vụ hoạt động bảo đảm và kiểm định chất lượng giáo dục đại học (tham khảo và lưu hành nội bộ tháng 12/2022)
- [10] Newkirk-Moore, S., and Bracker, J. (1998), "Strategic Management training and commitment to planning: Critical partners in stimulating firm performance", *International Journal of Training and Development*, 2(2): 82-90.
- [11] Teay, Shawyun (2008), Strategic Triangulation of Quality-Information-Planning system for Higher Education Institute Performance Management, 6th international Conference on education and Information System, Technologies and Applications: EISTA 2008, International Institute of Informatics and Systemics, Orlando, Florida.
- [12] Teay, Shawyun (2012), AuQS 2000 QMIP QMS - Quality Management System for Academic units, AU Digital Press, Bangkok.

### **ABSTRACT**

#### **Application of internal quality assurance management system at universities**

Ensuring the quality of education within the higher education system in Vietnam faces two significant challenges: adhering to quality assurance standards set by external organizations while successfully fulfilling the mission and objectives of the university. Recently, Vietnamese universities have made efforts to find solutions for managing the internal quality assurance system, but the results have not been entirely satisfactory. In this research, the author introduces a new approach to managing the internal quality assurance system, referred to as Integrated Internal Quality Assurance Management (iIQAM). This method is based on the integration of four crucial systems within a university: (i) Strategic Planning System to ensure the university has a specific long-term and short-term strategic plan to promote internal educational quality; (ii) Internal Information System to collect, manage, and share information related to educational quality within the university; (iii) Standards-Based Quality Assurance System to utilize quality standards for assessing and enhancing educational quality; (iv) Risk Management System to address potential risks that may affect educational quality and implement preventive measures. The integration of these four systems is considered the foundation for educational institutions to operate the internal quality assurance system more effectively. The study also proposes specific solutions for managing and operating the internal quality assurance system more efficiently.

**Keywords:** *Integrated Management, Educational Quality, University, Quality Assurance System.*