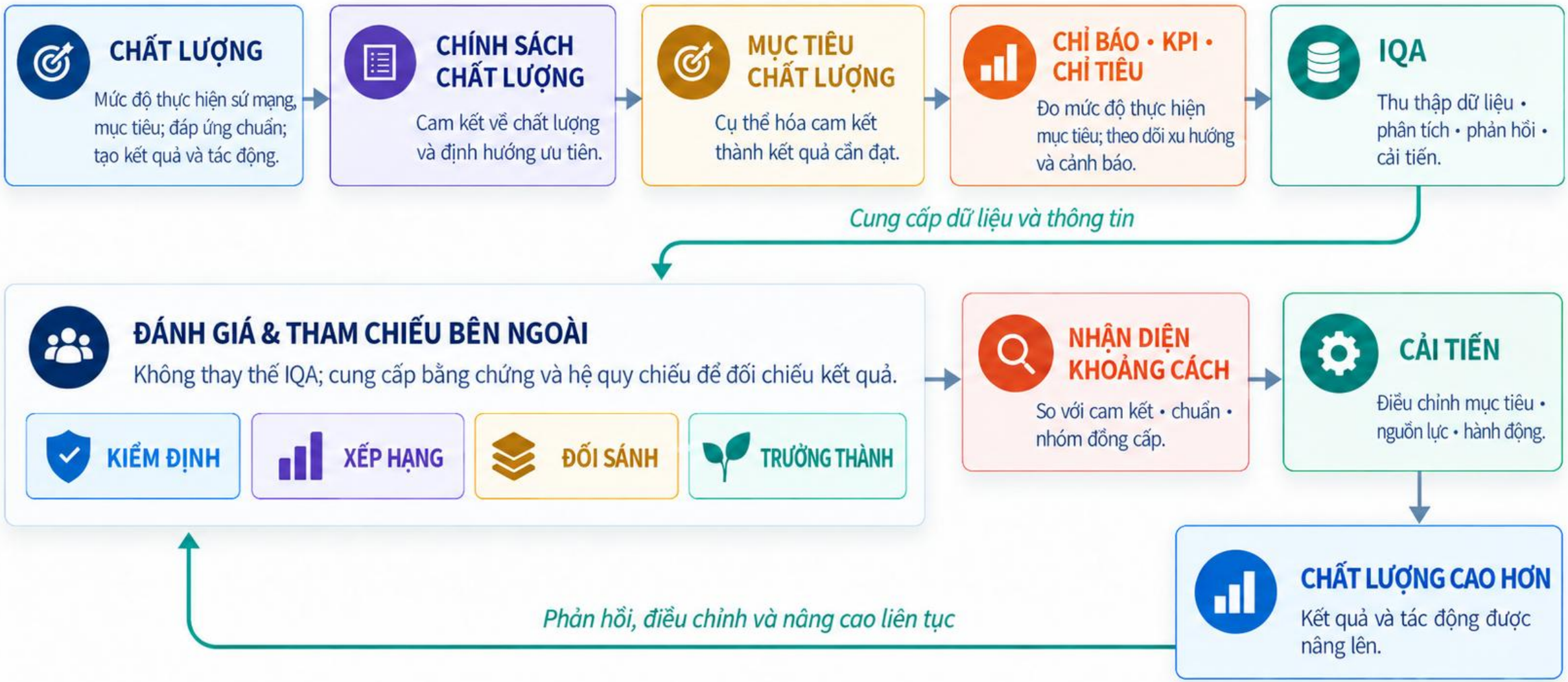
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

Từ chiến lược đến KPIs, đổi mới sáng tạo và xếp hạng đại học

Nguyễn Hữu Đức - ĐHQGHN

Kiến trúc quản trị chất lượng giáo dục đại học

Từ khái niệm chất lượng đến đo lường, đánh giá bên ngoài và cải tiến liên tục



Bốn công cụ – một hệ IQA

Không công cụ nào đo toàn bộ "chất lượng đại học", giá trị xuất hiện khi bằng chứng được tích hợp để ra quyết định.

Phán xét bên ngoài

KIỂM ĐỊNH

Có đạt chuẩn không?

Đánh giá theo bộ chuẩn; xác nhận ngưỡng chất lượng.

Bằng chứng bên ngoài

XẾP HẠNG

Đang ở vị trí nào?

Đánh giá một số khía cạnh/ chỉ báo đã lựa chọn.

IQA

Tiếp nhận • phân tích • tích hợp bằng chứng và chuyển thành quyết định cải tiến

Tham chiếu bên ngoài

ĐỐI SÁNH

Khoảng cách nằm ở đâu?

So với nhóm tham chiếu; học từ thực hành tốt.

Lăng kính phát triển

TRƯỞNG THÀNH

Đã trưởng thành đến mức nào?

Mức độ tích lũy năng lực, kết quả và tác động.

BẰNG CHỨNG → GIẢI THÍCH → ƯU TIÊN → QUYẾT ĐỊNH → CẢI TIẾN

ASEAN University Network

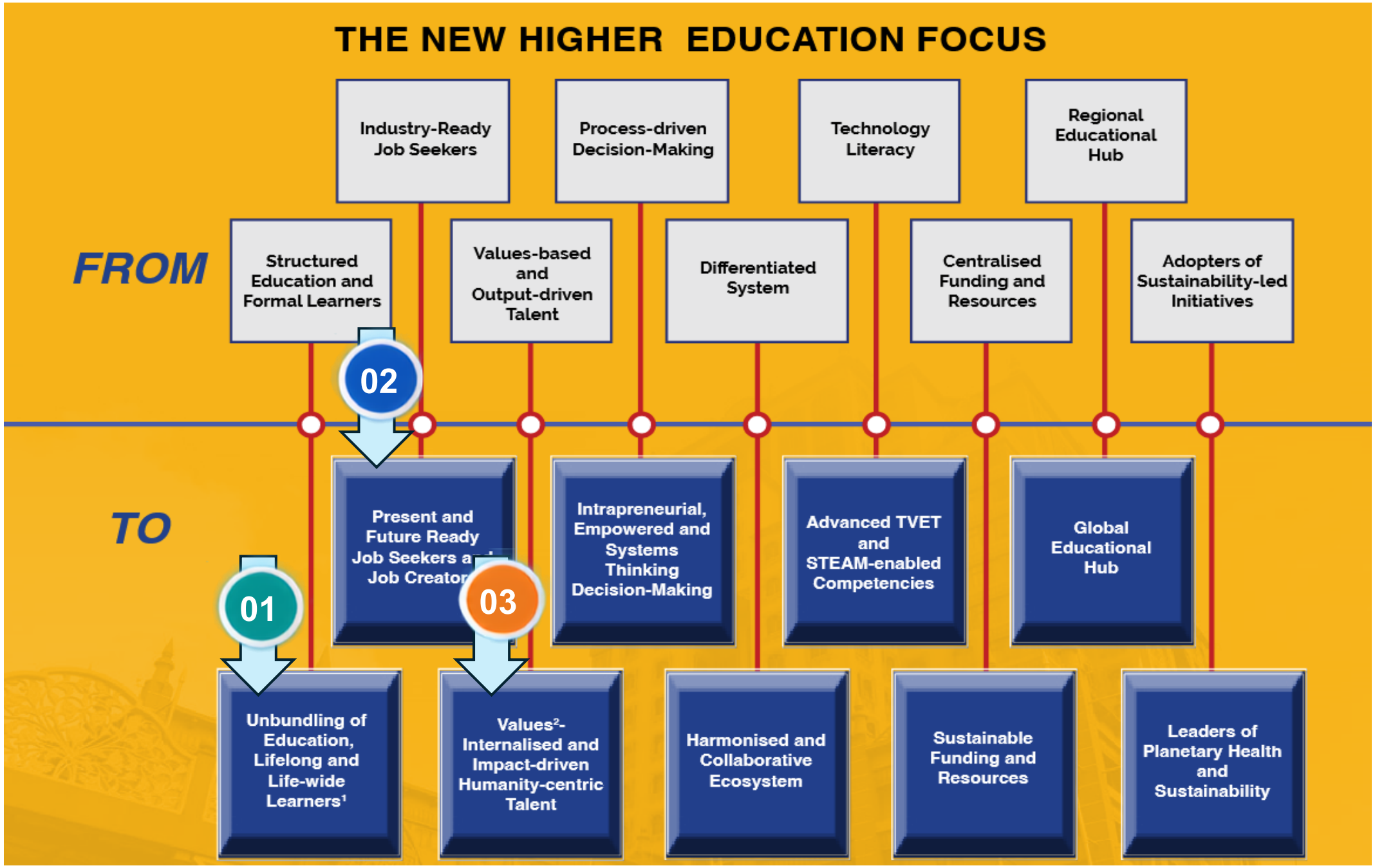
AUN-QA IQA Management Toolkit

Version 1.3

ASEAN University Network
(AUN) Secretariat

8.1 Benchmarking for Strategic Improvement

Benchmarking is important as an approach for assessing institutional strengths and identifying areas for improvement and quality enhancement. External rankings, such as Times Higher Education World University Ranking (THE), Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS), World University Rankings for Innovation (WURI), and University Performance Metrics (UPM), offer valuable insights into performance indicators, including research outputs, faculty qualifications, student engagement, and employability outcomes. By analysing the metrics obtained from rankings, the university is able to benchmark itself with other universities. The university can then use this data to set realistic targets for improvement and quality enhancement. Additionally, national and regional benchmarking allows institutions to compare themselves against peer universities with similar missions and educational contexts.



Nguồn: MALAYSIA HIGHER EDUCATION BLUEPRINT 2026–2035

ĐÀO TẠO - 6 NORTH STARS METRICS

North Star, metric chính và cách đo kết quả của người học

North Star	Metric chính	Cách đo
01 Learning	**PLO Attainment**	% người tốt nghiệp đạt đầy đủ PLO qua đánh giá trực tiếp
02 Success	**On-time Completion**	% người nhập học của một khóa tốt nghiệp đúng hoặc sớm tiến độ
03 Career	**Career Fit**	% người tốt nghiệp có việc làm phù hợp trình độ và năng lực sau 12 tháng*
04 Adaptability	**Adaptive Competence**	% người tốt nghiệp đạt chuẩn ứng dụng số/AI có trách nhiệm và năng lực tự học
05 Job Creation	**Job Creator Rate**	% người tốt nghiệp (đồng) sáng lập tổ chức tạo việc làm cho người khác (24 tháng)
06 Value Creation	**Verified Value Creator Rate**	% người tốt nghiệp tạo giá trị mới được ứng dụng và xác nhận (24 tháng)

* Career: tính trên người phản hồi hợp lệ đang tham gia thị trường lao động.

KHOA HỌC – CÔNG NGHỆ - ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

17 chỉ số kết quả và tác động của hoạt động KHCN & ĐMST (**số liệu minh họa của NUE**)

LỚP I. NGUỒN LỰC			LỚP II. TẠO TRI THỨC & NHÂN LỰC NGHIÊN CỨU					
I.1	I.2	I.3	II.1	II.2	II.3	II.4	II.5	II.6
Nhân lực có PhD (%)	Vốn tri thức/FTE (A3+A4)/FTE (kUSD)	Tỷ trọng VTT (A3+A4)/A (%)	Tỷ lệ NCS (%)	Công bố (bài/FTE, 5 năm)	Trích dẫn/ công bố	Bài báo top 10% (%)	Bài báo do ĐH chủ trì (%)	Hợp tác quốc tế (%)
56%	**1 kUSD**	**1,5%**	**0,8%**	**2,0**	**12,2**	**14%**	**78,2%**	**24%**

LỚP III. CÔNG NGHỆ & TÀI SẢN TRÍ TUỆ			LỚP IV. CHUYỂN HÓA TRI THỨC			LỚP V. HIỆU QUẢ & TÁC ĐỘNG	
III.1	III.2	III.3	IV.1	IV.2	IV.3	V.1	V.2
Bài báo được sáng chế trích dẫn (%)	Số sáng chế & GPHI/ 1.000 FTE	Số hợp đồng chuyển giao công nghệ ký trong năm	Bài báo có hợp tác doanh nghiệp (%)	A4/FTE (kUSD/FTE-năm)	Số DN khởi nguồn/1.000 FTE (5 năm)	Bài báo được chính sách dẫn chiếu (%)	Số startup SV/10.000 SV (5 năm)
0	**n.d**	**n.d**	**1%**	**n.d**	**n.d.**	**6%**	**n.d**

BỘ CHỈ SỐ CỐT LÕI

Kết nối và phục vụ cộng đồng

Nhóm hoạt động	Chỉ số đo lường	Mục tiêu đề xuất
Đào tạo gắn với cộng đồng	Tỷ lệ học phần Service-Learning	**10–15%**
	Sinh viên hoàn thành ≥ 1 dự án cộng đồng	**100%**
Nghiên cứu và chuyển giao	Tăng trưởng đề tài địa phương được áp dụng	**15%/năm**
	Giải pháp Living Lab được mua lại, chuyển giao	**≥ 30%**
Chia sẻ nguồn lực và bình đẳng	Quỹ học bổng dành cho sinh viên yếu thế	**20–25%**
	Giờ mở cửa cơ sở vật chất phục vụ cộng đồng	**≥ 1.000 giờ/năm**
Khởi nghiệp và huy hiệu số	Dự án ươm tạo hướng tới xã hội, môi trường	**≥ 40%**
	Sinh viên nhận huy hiệu số tác động	**≥ 50%**
Hỗ trợ chuyên môn và kỹ năng số	Lượt người dân được đào tạo kỹ năng số	**5.000 lượt**
	Giờ tư vấn miễn phí của mỗi giảng viên	**15 giờ/năm**
Tham gia và đánh giá tác động	Giờ phục vụ cộng đồng bình quân mỗi người	**15–20 giờ/năm**
	Điểm hài lòng của đối tác, cộng đồng (CSI)	**85/100**
	Dự án định danh đóng góp theo SDGs	**100%**

Bộ chỉ số TÀI CHÍNH

Mã số	Tên chỉ số	Nội dung định nghĩa kiểm định	Công thức
A	Tổng thu hoạt động	Toàn bộ nguồn thu hợp pháp trong năm tài chính, gồm cả nguồn công và ngoài công.	100%
A1	Nguồn tài trợ công	Kinh phí chi thường xuyên, vốn đầu tư NSNN và kinh phí nghiên cứu giao nhiệm vụ trực tiếp.	A1 / A
A2	Nguồn thu đào tạo	Học phí chính quy, sau đại học, chương trình liên kết, ngắn hạn và cấp chứng chỉ.	A2 / A
A3	Thu NCKH học thuật	Đề tài, dự án NCKH cạnh tranh cấp quốc gia, quốc tế (không tính hợp đồng doanh nghiệp).	A3 / A
A4	Thu doanh nghiệp	Đặt hàng, hợp tác, PPP	A4 / A
A5	Tài trợ, hiến tặng	Thu nhập trong năm từ hiến tặng và lợi tức quỹ	A5 / A
A6	Thu khác và dịch vị	Thu từ KTX, bệnh viện, cho thuê tài sản, dịch vụ khác	A6 / A

Tự chủ B1 & Thặng dư B2 **B**

Chỉ số HHI & Đa dạng hóa **H**

Vốn tri thức cốt lõi **C**

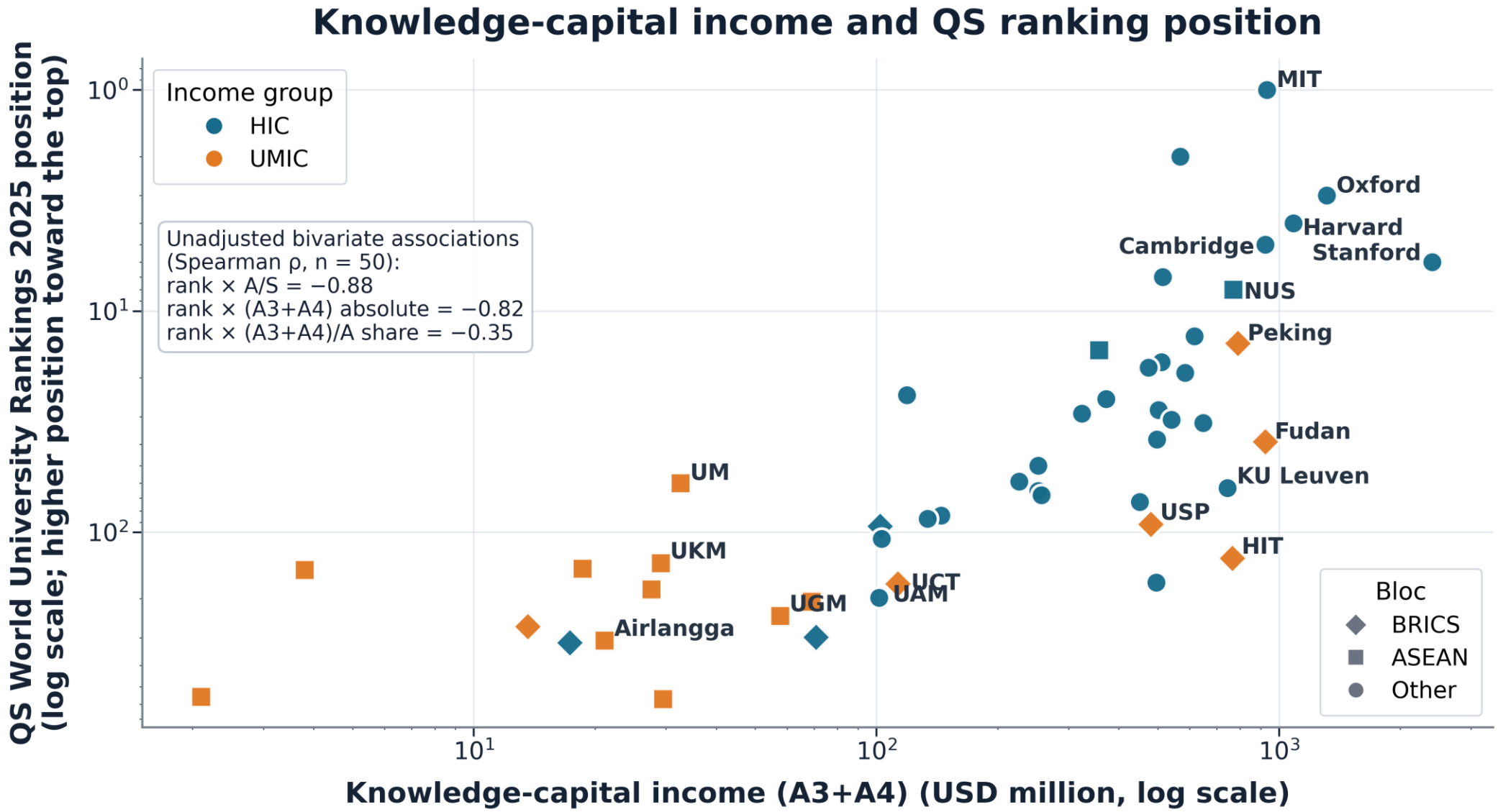
Bộ chỉ số mẫu: Nguồn thu doanh nghiệp A4

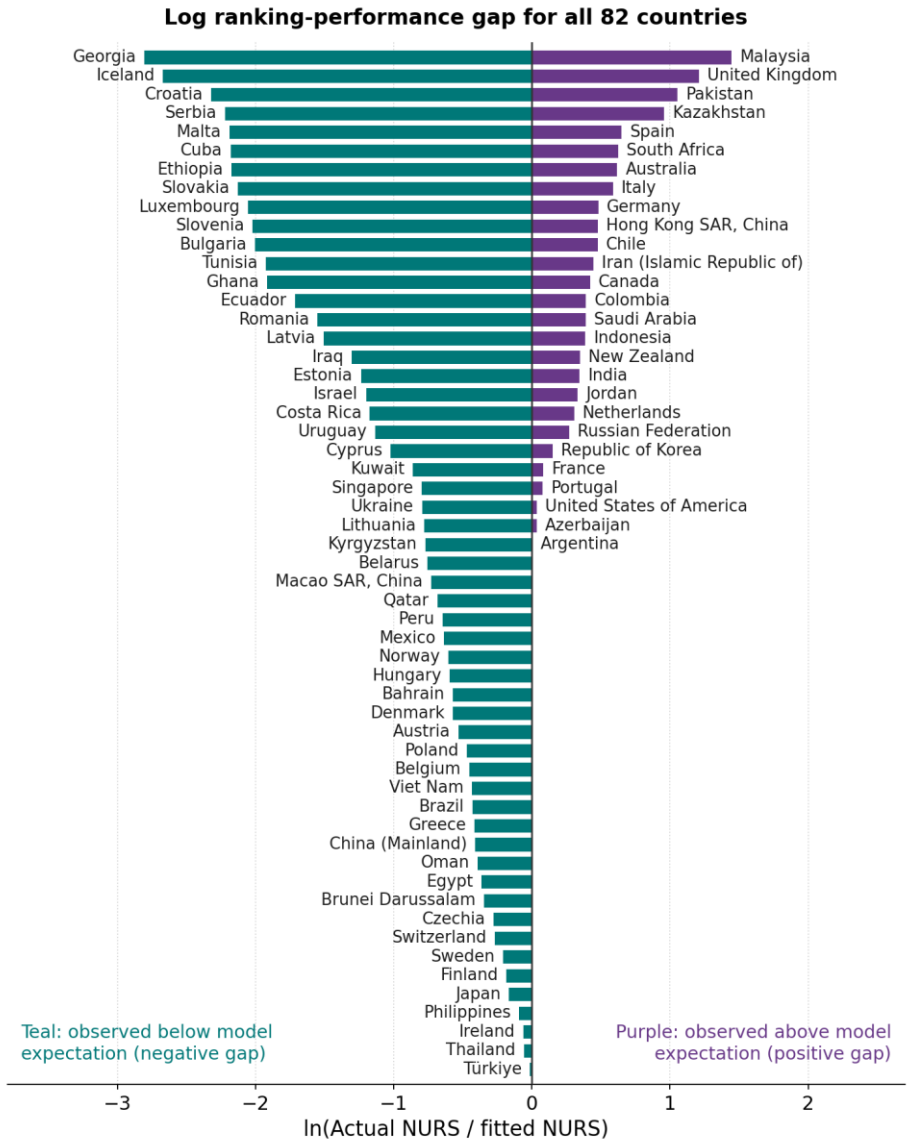
Đo lường năng lực thương mại hóa và gắn kết kinh tế tri thức

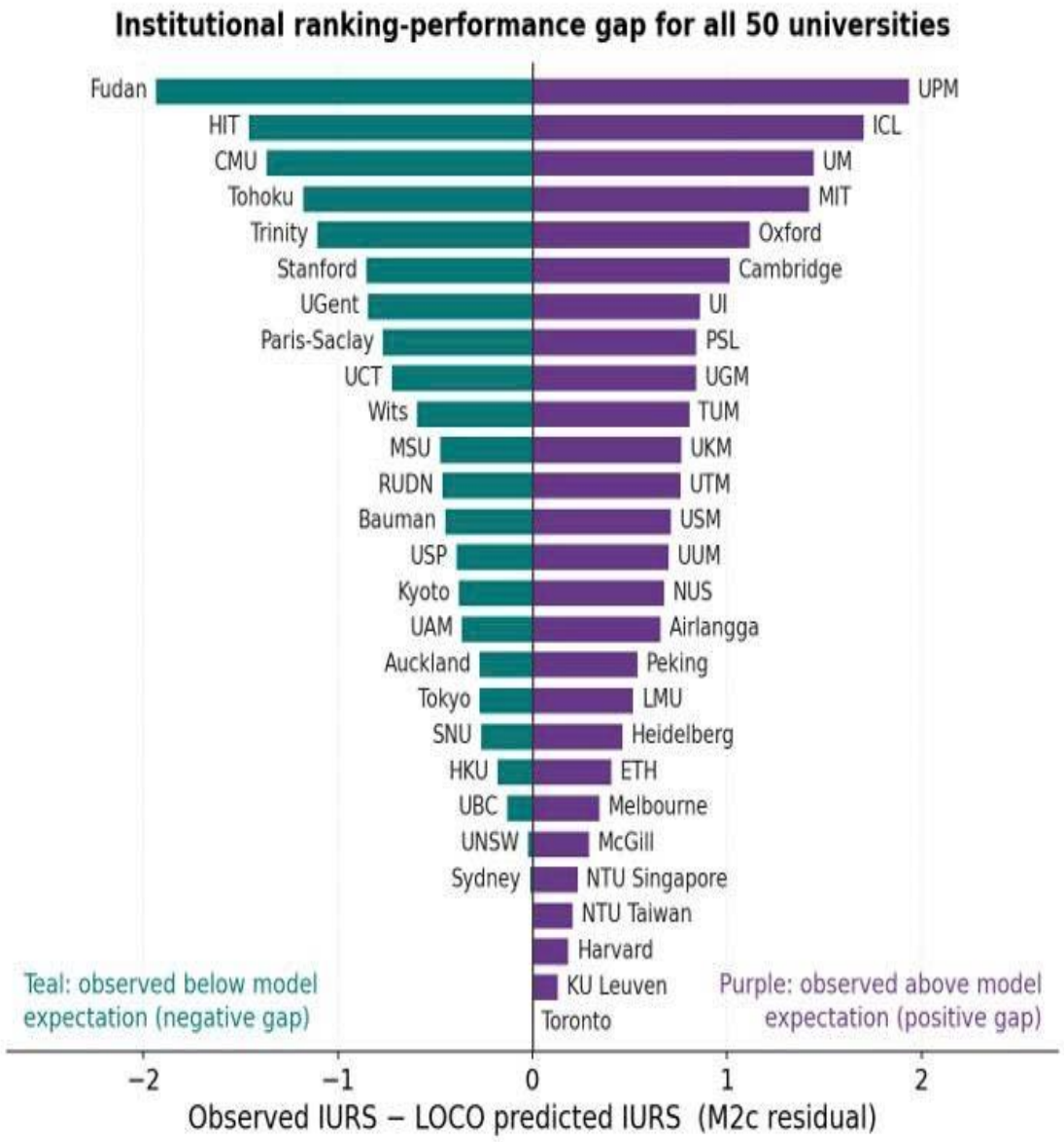
Phải bóc tách 6 cấu phần A4.1 – A4.6 để nhận diện chính xác nguồn gốc giá trị

Mã số	Cấu phần nguồn thu	Nội dung hoạt động bản chất	Công thức
A4.1	**Hợp đồng R&D doanh nghiệp**	Nghiên cứu ứng dụng theo đơn đặt hàng chi trả trực tiếp từ doanh nghiệp.	**A4.1 / A**
A4.2	**Dịch vụ kỹ thuật & KHCN**	Tư vấn kỹ thuật chuyên sâu, kiểm định, thử nghiệm phòng lab và đo chuẩn.	**A4.2 / A**
A4.3	**Tư vấn chính sách công**	Nghiên cứu, tư vấn chính sách cho bộ ngành, cơ quan nhà nước và tổ chức quốc tế.	**A4.3 / A**
A4.4	**Hợp tác công tư (PPP)**	Dự án hợp tác R&D chung và khai thác chung cơ sở vật chất với doanh nghiệp.	**A4.4 / A**
A4.5	**Doanh thu sở hữu trí tuệ**	Cấp li-xăng (licensing), chuyển giao quyền tác giả sáng chế và giải pháp hữu ích.	**A4.5 / A**
A4.6	**Cổ tức Spin-off / Start-up**	Lợi nhuận, bản quyền phân chia từ doanh nghiệp khởi nguồn công nghệ từ trường.	**A4.6 / A**

Vốn tri thức A4 = R&D hợp đồng + Dịch vụ chuyên môn + Bản quyền SHTT


Knowledge-capital income and QS ranking position
QS World University Rankings 2025 position (log scale; higher position toward the top)
Knowledge-capital income (A3+A4) (USD million, log scale)
Income group
HIC
UMIC
Unadjusted bivariate associations (Spearman ρ, n = 50):
rank × A/S = −0.88
rank × (A3+A4) absolute = −0.82
rank × (A3+A4)/A share = −0.35
Bloc
BRICS
ASEAN
Other
MIT
Oxford
Harvard
Cambridge
Stanford
NUS
Peking
Fudan
KU Leuven
USP
HIT
UCT
UAM
UGM
Airlangga
UKM
UM





Dự báo Ranking từ điều kiện Tài chính

Mạng lưới UPM: hơn 170 trường và chương trình tại 13 quốc gia



QUY MÔ TRIỂN KHAI

170+

TRƯỜNG & CHƯƠNG TRÌNH

13

QUỐC GIA / VÙNG LÃNH THỔ

Đông Nam Á · Đông Á · Hoa Kỳ

Nguồn: "Xếp hạng và đối sánh 2026", slide Implementing UPM (>170 Universities and Programs from 13 Nations).

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

Thank you !