

TOWARDS A UNIFIED FRAMEWORK FOR INTERNAL QUALITY ASSURANCE IN VIETNAMESE HIGHER EDUCATION

Nguyen Quoc Tri¹, Hoang Minh Tuan^{*2}

* Corresponding author
Email: hoangminhtuan@hau.edu.vn

¹ Email: trinq@hnue.edu.vn
Hanoi National University of Education
136 Xuan Thuy street, Cau Giay ward,
Hanoi, Vietnam

² Hanoi University of Industry
298 Cau Dien street, Tay Tuu ward,
Hanoi, Vietnam

Received: 20/7/2025
Revised: 10/8/2025
Accepted: 16/9/2025
Published: 15/12/2025

Abstract: Internal quality assurance (IQA) in higher education is regarded as the foundation for building a quality culture, sustaining continuous improvement, and enhancing institutional credibility in the context of globalization. However, Vietnam's higher education system still lacks a unified national IQA framework, resulting in fragmented implementation, limited consistency, and inadequate data transparency. This study benchmarks Vietnam's practices against international frameworks such as ESG, AUN-QA, INQAAHE-ISG, EFQM, and ISO 21001, combined with policy analysis and scholarly synthesis to identify gaps and improvement needs. A qualitative approach was employed, drawing on policy analysis, document review, and comparative assessment. The findings show three core limitations of IQA in Vietnam: 1) Insufficient and non-substantive data transparency; 2) Limited stakeholder engagement; 3) Underdeveloped and non-professionalized IQA human resources, leading to a system that emphasizes compliance rather than improvement. Based on these findings, the study proposes a unified national IQA model comprising five pillars: 1) An IQA governance and policy framework; 2) A standardized system of IQA indicators and processes; 3) Data transparency and accountability; 4) Substantive stakeholder engagement mechanisms; 5) Professionalization of IQA personnel. The model is designed to integrate international standards with the Vietnamese context, emphasizing evidence-based governance and risk management approaches. The study contributes a unified, strategically oriented framework that can serve as a reference for policy innovation and IQA implementation across higher education institutions in Vietnam.

Keywords: Internal quality assurance, international IQA Frameworks, unified IQA model, data transparency and disclosure, IQA human resources.

HƯỚNG TỚI MÔ HÌNH THỐNG NHẤT VỀ BẢO ĐẢM CHẤT LƯỢNG BÊN TRONG CHO GIÁO DỤC ĐẠI HỌC VIỆT NAM

Nguyễn Quốc Trí¹, Hoàng Minh Tuấn^{*2}

* Tác giả liên hệ
Email: hoangminhtuan@hau.edu.vn

¹ Email: trinq@hnue.edu.vn
Trường Đại học Sư phạm Hà Nội
136 Xuân Thủy, phường Cầu Giấy,
Hà Nội, Việt Nam

² Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội
298 đường Cầu Diễn, phường Tây Tựu,
Hà Nội, Việt Nam

Nhận bài: 20/7/2025
Chỉnh sửa xong: 10/8/2025
Chấp nhận đăng: 16/9/2025
Xuất bản: 15/12/2025

Tóm tắt: Bảo đảm chất lượng bên trong (IQA) trong giáo dục đại học được xem là nền tảng để kiến tạo văn hóa chất lượng, duy trì cải tiến liên tục và nâng cao uy tín trong bối cảnh toàn cầu hóa. Tuy nhiên, hệ thống giáo dục đại học Việt Nam hiện vẫn thiếu một mô hình IQA thống nhất ở cấp quốc gia, dẫn đến triển khai phân mảnh, thiếu đồng bộ và hạn chế về minh bạch dữ liệu. Nghiên cứu đối chiếu thực tiễn Việt Nam với các khung quốc tế như ESG, AUN-QA, INQAAHE-ISG, EFQM và ISO 21001, kết hợp phân tích chính sách và tổng hợp học thuật để nhận diện khoảng cách và nhu cầu cải tiến. Phương pháp định tính được sử dụng, dựa trên phân tích chính sách, rà soát tài liệu và so sánh đối chiếu. Kết quả cho thấy IQA tại Việt Nam còn tồn tại ba hạn chế cốt lõi: 1) Minh bạch dữ liệu chưa thực chất; 2) Sự tham gia của các bên liên quan còn hạn chế; 3) Năng lực nhân sự IQA chưa được chuyên nghiệp hóa, dẫn đến hệ thống thiên về tuân thủ hơn là cải tiến. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất mô hình IQA thống nhất gồm năm trụ cột: 1) Khung quản trị và chính sách IQA; 2) Hệ thống chỉ số và quy trình IQA chuẩn hóa; 3) Minh bạch và trách nhiệm giải trình; 4) Cơ chế tham gia thực chất của các bên liên quan; 5) Chuyên nghiệp hóa đội ngũ nhân sự IQA. Mô hình được thiết kế theo hướng tích hợp chuẩn quốc tế với bối cảnh Việt Nam, nhấn mạnh quản trị dựa trên bằng chứng và tiếp cận quản lý rủi ro. Đóng góp của nghiên cứu là cung cấp một khung định hướng thống nhất có giá trị tham chiếu cho đổi mới chính sách và triển khai IQA tại các cơ sở giáo dục đại học.

Từ khóa: Bảo đảm chất lượng bên trong, khung quốc tế về IQA, mô hình IQA thống nhất, minh bạch và công khai dữ liệu, nguồn nhân lực IQA.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và cạnh tranh học thuật ngày càng gia tăng, bảo đảm chất lượng bên trong (Internal Quality Assurance - IQA) được xem là trụ cột của quản trị đại học hiện đại, vừa kiến tạo văn hóa chất lượng vừa duy trì cải tiến liên tục ở cấp cơ sở đào tạo. Các khung tham chiếu quốc tế như *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG), bộ khung AUN-QA, *International Standards and Guidelines* (ISG) của INQAAHE, cùng các mô hình quản trị chất lượng như EFQM và ISO 21001:2018 đều khẳng định IQA là trung tâm của hệ thống bảo đảm chất lượng, nhấn mạnh chu trình PDCA, minh bạch dữ liệu và sự tham gia của các bên liên quan (AUN-QA 2020; ENQA 2015; INQAAHE 2022).

Tại Việt Nam, Luật Giáo dục Đại học và các văn bản hướng dẫn đã tạo hành lang pháp lý cho việc hình thành các đơn vị và quy trình IQA trong trường đại học. Các khảo cứu gần đây ghi nhận một số bước tiến về cấu trúc tổ chức và thủ tục song cũng chỉ ra nhiều hạn chế: triển khai còn mang tính hình thức, dữ liệu thiếu minh bạch, sự tham gia của bên liên quan hạn chế và bộ phận đảm bảo chất lượng chưa có vị thế chiến lược (Bùi Vũ Anh và Nguyễn Thị Hằng, 2023; Đỗ Đình Thái, Lê Chi Lan và Giang Thiên Vũ, 2020; Tạ Thị Thu Hiền, 2023). Điều này dẫn đến hệ quả là IQA khó phát huy vai trò chiến lược, chủ yếu vận hành để đáp ứng yêu cầu kiểm định ngoài, đúng với khoảng trống mà bài báo sẽ kiểm chứng và giải quyết ở phần Kết quả và Định hướng.

Phần lớn nghiên cứu hiện nay mới dừng ở mô tả thực trạng hoặc phân tích từng khía cạnh riêng lẻ, trong khi thiếu các đối chiếu có hệ thống với chuẩn mực quốc tế để xác định chuẩn năng lực tối thiểu và khoảng cách cải tiến (Nguyễn Hữu Cường và Nguyễn Thanh Quý, 2025; Tạ Thị Thu Hiền và Phạm Thị Hương, 2024). Khoảng trống này đã cản trở việc hình thành một mô hình IQA vừa tương thích quốc tế vừa khả thi trong điều kiện Việt Nam. Ngoài ra, mặc dù nhiều nghiên cứu đã đề cập đến từng thành tố riêng lẻ của IQA, hệ thống hiện vẫn thiếu một mô hình tổng thể có tính tích hợp và thống nhất ở cấp quốc gia. Nghiên cứu này nhằm đóng góp bằng chứng khắc phục khoảng trống trên thông qua việc tổng hợp các kết quả trước, đối chiếu trực tiếp với khung ESG, AUN-QA, INQAAHE-ISG, EFQM và ISO 21001, từ đó: 1) Khái quát thực trạng IQA tại Việt Nam; 2) Xác định khoảng cách và nguyên nhân hệ

thống; 3) Đề xuất định hướng mô hình IQA thống nhất ở cấp quốc gia.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài báo sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính dựa trên phân tích và tổng hợp tài liệu nhằm làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn về bảo đảm chất lượng bên trong trong giáo dục đại học. Để đảm bảo tính hệ thống và minh bạch, nghiên cứu tiến hành tìm kiếm sơ bộ trên cơ sở dữ liệu SCOPUS (02/2025) với ba từ khóa “Quality Assurance”, “Higher Education” và “Vietnam”. Kết quả thu được 16 tài liệu, sau khi đọc toàn văn và đánh giá mức độ phù hợp, 12 tài liệu được giữ lại cho phân tích.

Ngoài nguồn tài liệu SCOPUS, nghiên cứu bổ sung thêm một số công trình trong nước không có trên cơ sở dữ liệu quốc tế nhưng có giá trị tham khảo cao đối với bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam. Các tài liệu này được lựa chọn dựa trên ba tiêu chí: 1) Liên quan trực tiếp đến bảo đảm chất lượng bên trong hoặc các thành tố của hệ thống IQA; 2) Được công bố trên các tạp chí hoặc nguồn chính thống có uy tín; 3) Phù hợp để đối chiếu với các khung chuẩn quốc tế. Sau khi tổng hợp hai nguồn, nghiên cứu sử dụng tổng cộng 24 tài liệu.

Các tài liệu được phân loại theo ba nhóm nguồn chính: 1) Văn bản pháp lý và chính sách trong nước (Luật Giáo dục Đại học 2012/2018; Thông tư 12/2017/TT-BGDĐT; Quyết định 78/2022/QĐ-TTg); 2) Các khung tham chiếu quốc tế (ESG 2015; AUN-QA 2020, 2024; INQAAHE-ISG 2022; ISO 21001:2018; EFQM 2025; CHEA 2016); 3) Các công trình học thuật giai đoạn 2015-2025 liên quan đến bảo đảm chất lượng bên trong, minh bạch dữ liệu, văn hóa chất lượng và quản trị chất lượng/rủi ro.

Toàn bộ tài liệu được mã hóa theo năm nhóm chủ đề phù hợp với mô hình IQA thống nhất của nghiên cứu, bao gồm: 1) Quản trị và cơ cấu tổ chức IQA; 2) Quy trình và công cụ bảo đảm chất lượng; 3) Minh bạch thông tin và trách nhiệm giải trình; 4) Sự tham gia của các bên liên quan; 5) Năng lực và điều kiện đảm bảo đối với đội ngũ nhân sự thực hiện IQA. Việc mã hóa nhằm nhận diện các mẫu lặp lại và khoảng cách giữa thực tiễn IQA tại Việt Nam và các khung chuẩn quốc tế. Nghiên cứu sử dụng phương pháp đối chiếu khung (Framework comparison), trong đó các nhóm chủ đề được so sánh trực tiếp với các tiêu chuẩn tương ứng trong ESG, AUN-QA, INQAAHE-ISG, ISO 21001 và EFQM. Cách tiếp cận này giúp xác

định điểm mạnh, hạn chế và các yêu cầu cải tiến của hệ thống IQA trong bối cảnh Việt Nam.

Một hạn chế của phương pháp là nguồn tài liệu học thuật liên quan trực tiếp đến IQA trong bối cảnh Việt Nam còn tương đối ít, dẫn tới kết quả phân tích chủ yếu mang tính định hướng. Do đó, cần có thêm các nghiên cứu thực chứng trong tương lai để kiểm nghiệm và hoàn thiện mô hình đề xuất.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Thực trạng bảo đảm chất lượng bên trong tại Việt Nam

Trong hơn một thập kỉ qua, bảo đảm chất lượng bên trong (Internal Quality Assurance - IQA) đã trở thành một yêu cầu bắt buộc trong quản trị đại học tại Việt Nam. Hầu hết các cơ sở giáo dục đại học đã thành lập đơn vị hoặc bộ phận chuyên trách về đảm bảo chất lượng và triển khai hoạt động tự đánh giá theo các quy định pháp lí, đặc biệt sau khi Luật Giáo dục Đại học 2012 và Luật Sửa đổi 2018 được ban hành (Tạ Thị Thu Hiền, 2023). Những bước đi này góp phần củng cố nền tảng trách nhiệm giải trình và đặt nền móng cho sự hình thành văn hóa chất lượng trong toàn hệ thống (Đỗ Đình Thái và cộng sự, 2020; Phạm Thị Hương, 2018). Tuy nhiên, các nghiên cứu tổng hợp chỉ ra rằng IQA tại Việt Nam hiện nay vẫn chủ yếu mang tính hình thức, tập trung vào đáp ứng yêu cầu kiểm định ngoài hơn là đóng vai trò như một công cụ cải tiến chiến lược (Nguyễn Hữu Cường, 2021).

Một hạn chế nổi bật là mức độ minh bạch dữ liệu còn thấp. Mặc dù nhiều cơ sở đã công bố báo cáo tự đánh giá và thông tin cơ bản về chương trình đào tạo, nhưng dữ liệu chi tiết như kết quả học tập, tỉ lệ tốt nghiệp, tình trạng việc làm sau tốt nghiệp và phản hồi từ nhà tuyển dụng vẫn thiếu tính nhất quán, thậm chí khó tiếp cận đối với công chúng (Bùi Vũ Anh và Nguyễn Thị Hằng, 2023). Nguyên nhân chính là do chưa có quy định ràng buộc cụ thể về định dạng và mức độ chi tiết của báo cáo công khai và chưa có bộ chỉ số tối thiểu thống nhất ở cấp quốc gia, đồng thời nhiều trường lo ngại nguy cơ bị so sánh bất lợi nếu công bố dữ liệu định lượng (Nguyễn Vũ Phương và Phạm Thị Hương, 2022). Hệ quả là, dữ liệu chủ yếu phục vụ cho mục đích báo cáo hành chính lên cơ quan quản lí, thay vì trở thành bằng chứng để phân tích xu hướng, phản hồi và hoạch định chiến lược ở cấp cơ sở đào tạo (Tạ Thị Thu Hiền và Phạm Thị Hương, 2024).

Tại Việt Nam, mặc dù Quyết định 78/QĐ-TTg (2022) đã đặt mục tiêu xây dựng cơ sở dữ liệu đảm bảo chất lượng ở cấp Quốc gia, song việc triển khai thực tế vẫn chưa đáp ứng yêu cầu minh bạch thực chất; dữ liệu giữa các cơ sở đào tạo còn rời rạc, thiếu chuẩn hóa và thiếu khả năng đối sánh.

Nguồn nhân lực cho IQA cũng là một điểm yếu đáng chú ý. Phần lớn cán bộ đảm bảo chất lượng là kiêm nhiệm, xuất phát từ các vị trí giảng dạy hoặc quản lí khác và chưa được đào tạo chuyên sâu về quản trị chất lượng giáo dục. Bên cạnh đó, chưa có khung năng lực nghề nghiệp quốc gia dành cho vị trí QA, khiến việc tuyển dụng, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp thiếu định hướng thống nhất giữa các cơ sở giáo dục đại học. Hệ quả là IQA khó có thể vận hành như một hệ thống chiến lược, thường chỉ dừng lại ở việc hoàn thiện hồ sơ phục vụ kiểm định ngoài thay vì nuôi dưỡng cải tiến liên tục.

Sự tham gia của các bên liên quan cũng chưa thực sự hiệu quả. Các cơ chế thu thập ý kiến từ sinh viên, giảng viên và nhà tuyển dụng thường mang tính thủ tục và thiếu cơ chế phản hồi, dẫn đến việc ý kiến đóng góp hiếm khi tác động đến các quyết định quản trị quan trọng (Nguyễn Hữu Cường, Evers và Marshall, 2017; Tạ và Phạm, 2024). Nguyên nhân là do chưa có yêu cầu ràng buộc về trách nhiệm giải trình với phản hồi của các bên liên quan cũng như chưa hình thành văn hóa chất lượng toàn trường. Hệ quả là IQA bị coi như trách nhiệm riêng của bộ phận đảm bảo chất lượng chưa trở thành công cụ chung gắn kết toàn thể thành viên trong trường (Tạ Thị Thu Hiền và Nguyễn Thị Thu Hương, 2021).

Đại dịch COVID-19 càng làm bộc lộ rõ sự thiếu linh hoạt của IQA tại Việt Nam. Nhiều quy trình đánh giá, giám sát và kiểm định bị gián đoạn, cho thấy hệ thống này vẫn phụ thuộc quá nhiều vào thủ tục cứng nhắc và thiếu tích hợp quản trị rủi ro (Ngô Ngân Hà và Phan Ngọc Quỳnh Anh, 2023). Nguyên nhân là IQA chưa được số hóa và chưa ứng dụng các công cụ quản trị dựa trên dữ liệu, trong khi các quốc gia khác đã đẩy mạnh xu hướng quản trị dựa trên bằng chứng. Hệ quả là IQA khó thích ứng trong bối cảnh khủng hoảng, làm giảm tính bền vững và hiệu quả thực chất của hệ thống.

Như vậy, mặc dù IQA tại Việt Nam đã đạt được nền tảng pháp lí và tổ chức quan trọng, thực tiễn vẫn bộc lộ ba hạn chế cốt lõi: minh bạch dữ liệu còn hình thức, sự tham gia của các bên liên quan chưa

thực chất và năng lực nhân sự còn yếu. Nguyên nhân chính đến từ khung pháp lý thiên về kiểm soát tuân thủ, thiếu hướng dẫn chi tiết về chuẩn hóa quy trình, cùng với hạn chế về nguồn lực nhân sự và công cụ hỗ trợ. Hệ quả tất yếu là IQA tại Việt Nam chưa phát huy vai trò chiến lược, khó đáp ứng yêu cầu trách nhiệm giải trình và cải tiến liên tục như các chuẩn mực quốc tế đã đề ra. Những hạn chế trên cho thấy hệ thống giáo dục đại học Việt Nam đang thiếu một khung mô hình IQA thống nhất ở cấp quốc gia - một kiến trúc đủ sức điều phối dữ liệu, chuẩn hóa quy trình và tạo nền tảng cho cải tiến liên tục.

3.2. Đối chiếu với các khung quốc tế và khoảng cách nhận diện

Khi đối chiếu với các chuẩn mực quốc tế, có thể thấy IQA tại Việt Nam đã đạt một số tiến bộ nhất định, song vẫn còn khoảng cách đáng kể cho thấy Việt Nam chưa hình thành được một kiến trúc IQA thống nhất có khả năng tích hợp, đối sánh và vận hành dựa trên dữ liệu:

Thứ nhất, theo European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG, 2015), một hệ thống IQA hiệu quả phải được xây dựng dựa trên chính sách chất lượng toàn trường, vận hành chu trình PDCA (Plan - Do - Check - Act), có cơ chế tham gia thực chất của các bên liên quan và đặc biệt nhấn mạnh tính minh bạch trong quản trị dữ liệu. Thực tế tại Việt Nam cho thấy, nhiều trường đã ban hành chính sách và thực hiện tự đánh giá, nhưng phần lớn quy trình PDCA vẫn mang tính hình thức, thiên về chuẩn bị hồ sơ cho kiểm định ngoài hơn là một chu trình cải tiến liên tục. Bên cạnh đó, mặc dù báo cáo tự đánh giá được triển khai rộng rãi, việc công bố còn hạn chế: nhiều cơ sở chỉ dừng lại ở việc nộp báo cáo cho cơ quan quản lý, hoặc công bố bản tóm tắt thiếu số liệu chi tiết, khiến thông tin khó tiếp cận với người học và công chúng (Bùi Vũ Anh và Nguyễn Thị Hằng, 2023). Nguyên nhân chính của thực trạng này là hệ thống giám sát hiện nay vẫn đặt nặng yêu cầu “tuân thủ hồ sơ” thay vì thúc đẩy “cải tiến thực chất”, đồng thời thiếu quy định cụ thể về mức độ chi tiết và chuẩn định dạng báo cáo. Hệ quả là, IQA chưa tạo ra chu trình cải tiến liên tục, việc công khai thông tin còn hình thức và tính minh bạch chưa đủ để đáp ứng yêu cầu trách nhiệm giải trình xã hội. Điều này cho thấy, IQA tại Việt Nam mới chỉ đạt mức tương thích cơ bản với ESG, trong khi còn khoảng cách lớn

ở yêu cầu về minh bạch dữ liệu và sự tham gia của bên liên quan.

Thứ hai, khung ASEAN University Network - Quality Assurance (AUN-QA, 2020/2024) nhấn mạnh sự gắn kết giữa chuẩn đầu ra, nội dung chương trình, phương pháp đánh giá và cơ chế đối sánh quốc tế. Một số trường đại học Việt Nam đã tham gia kiểm định AUN-QA và đạt được những kết quả tích cực, qua đó tạo động lực cải tiến chương trình. Tuy nhiên, phần lớn cơ sở giáo dục vẫn triển khai đánh giá chương trình chủ yếu để phục vụ kiểm định ngoài, thiếu tính chu kỳ và chưa tích hợp vào vận hành thường nhật. Chuỗi liên kết “chuẩn đầu ra - phương pháp giảng dạy - đánh giá kết quả học tập” thường được chú trọng khi chuẩn bị cho đánh giá ngoài, nhưng lại chưa thực sự được duy trì liên tục trong quá trình quản trị và dạy học (Lê Xuân Mai và c.s. 2025). Nguyên nhân là do chưa có cơ chế quốc gia bắt buộc về chu kỳ rà soát định kỳ, thiếu chuẩn hóa công cụ đánh giá và thiếu sự liên kết giữa IQA và kế hoạch phát triển chương trình. Hệ quả là, IQA chưa vận hành như một chu trình PDCA thường trực, dẫn đến cải tiến chủ yếu diễn ra theo “đợt” kiểm định thay vì cải tiến thường xuyên. Khoảng cách ở đây là thiếu tính tuần hoàn và nội hóa chuẩn mực vào hoạt động hàng ngày, khiến IQA chưa trở thành động lực cải tiến liên tục như AUN-QA đề xuất.

Thứ ba, International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education - International Standards and Guidelines (INQAAHE 2022) và Council for Higher Education Accreditation - International Quality Principles (CHEA 2016) đều coi minh bạch, trách nhiệm giải trình và sự tham gia của các bên liên quan là nguyên tắc cốt lõi. Ở Việt Nam, công bố dữ liệu chất lượng còn nhiều hạn chế, bao gồm cả việc công bố báo cáo tự đánh giá, vốn vẫn mang tính hình thức và chưa có chuẩn mực thống nhất về nội dung, định dạng cũng như mức độ chi tiết. Các thông tin quan trọng như tỉ lệ việc làm sau tốt nghiệp, kết quả khảo sát mức độ hài lòng của sinh viên và nhà tuyển dụng thường không được công bố đầy đủ hoặc khó tiếp cận (Tạ Thị Thu Hiền và Phạm Thị Hương, 2024). Sự tham gia của các bên liên quan - đặc biệt là sinh viên, giảng viên và nhà tuyển dụng - thường mang tính thủ tục, chưa tạo thành cơ chế phản hồi có ảnh hưởng đến quyết định chiến lược (Nguyễn Hữu Cường và cộng sự, 2017). Nguyên nhân của thực trạng này là do chưa có yêu cầu pháp lý ràng buộc

về công khai báo cáo và cơ chế phản hồi bắt buộc đối với ý kiến các bên liên quan. Hệ quả là IQA chưa thực sự gắn với trách nhiệm giải trình, niềm tin xã hội vào thông tin chất lượng bị hạn chế và sự tham gia của các bên liên quan khó phát huy hiệu quả thực chất. Khoảng cách chính ở đây là IQA tại Việt Nam chưa đạt yêu cầu về trách nhiệm giải trình và minh bạch xã hội vốn được nhấn mạnh mẽ mẽ trong INQAAHE và CHEA.

Cuối cùng, các mô hình hỗ trợ như ISO 21001:2018 và EFQM Model (2020) đưa ra khung quản trị chất lượng dựa trên chuẩn hóa quy trình, quản lý rủi ro và cải tiến liên tục. Một số cơ sở giáo dục đại học tại Việt Nam đã thử nghiệm áp dụng, đặc biệt trong việc thiết lập hệ thống quản lý chất lượng và quy trình đánh giá rủi ro. Tuy nhiên, phạm vi ứng dụng còn hạn chế và phân tán, chủ yếu ở một số trường tiên phong, chưa tạo thành xu hướng phổ biến trên toàn hệ thống. Việc tích hợp quản trị rủi ro vào IQA vẫn chưa được thực hiện một cách hệ thống, trong khi kinh nghiệm quốc tế chỉ ra đây là một thành tố quan trọng giúp hệ thống QA vận hành chủ động và dựa trên bằng chứng (Blacklock, Baird và Stensaker, 2025). Nguyên nhân là do thiếu hướng dẫn chi tiết về cách lồng ghép quản trị rủi ro và công cụ số hóa vào hệ thống IQA. Hệ quả là IQA ở nhiều cơ sở vẫn bị động, khó dự báo rủi ro và khó tận dụng dữ liệu để ra quyết định kịp thời.

Tóm lại, đối chiếu với các khung quốc tế cho thấy IQA ở Việt Nam đã hình thành về cấu trúc và thủ tục, nhưng còn khoảng cách lớn về ba khía cạnh: 1) Thiếu một khung mô hình quốc gia thống nhất dẫn đến triển khai phân mảnh; 2) Minh bạch dữ liệu và công bố báo cáo tự đánh giá còn hạn chế, chưa đáp ứng yêu cầu trách nhiệm giải trình; 3) Mức độ nội hóa các chuẩn mực quốc tế vào vận hành, cải tiến

liên tục và quản trị rủi ro còn hạn chế. Nguyên nhân cốt lõi xuất phát từ việc chính sách hiện hành thiên về kiểm soát tuân thủ thay vì khuyến khích cải tiến, thiếu chuẩn hóa công cụ và quy trình ở cấp Quốc gia cùng hạn chế về nguồn lực và nhân sự chuyên môn. Hệ quả là, IQA của Việt Nam khó đạt tới chuẩn quốc tế về tính minh bạch, tính liên tục và tính dựa trên bằng chứng, qua đó hạn chế năng lực cạnh tranh và hội nhập của giáo dục đại học.

3.3. Đề xuất định hướng mô hình IQA thống nhất cho Việt Nam

Kết quả phân tích thực trạng và đối chiếu với các chuẩn mực quốc tế cho thấy, một trong những thách thức lớn nhất hiện nay của hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong (IQA) tại Việt Nam là sự thiếu vắng một khung mô hình thống nhất ở cấp quốc gia. Các cơ sở giáo dục triển khai IQA chủ yếu dựa trên yêu cầu pháp lý và kinh nghiệm nội bộ, dẫn đến tình trạng phân mảnh, thiếu đồng bộ về quy trình, chỉ số và mức độ minh bạch. Điều này làm cho IQA khó phát huy vai trò chiến lược, đồng thời hạn chế khả năng so sánh, đối sánh và hội nhập quốc tế. Từ đó, nhóm tác giả đề xuất một mô hình IQA thống nhất gồm năm trụ cột:

Thứ nhất, mô hình đề xuất yêu cầu xây dựng một kiến trúc IQA thống nhất ở cấp quốc gia, không chỉ dựa vào các văn bản rời rạc như hiện nay mà được thể chế hóa thành một khung chuẩn rõ ràng, quy định đầy đủ trách nhiệm, quyền hạn và cơ chế phối hợp giữa Bộ Giáo dục và Đào tạo, cơ sở giáo dục đại học và các tổ chức kiểm định. Kiến trúc này bao gồm chính sách chất lượng cấp Quốc gia, yêu cầu về chu trình tự đánh giá theo PDCA, chuẩn hóa quy trình đánh giá nội bộ và hướng dẫn công khai minh chứng cải tiến. Việc hình thành kiến trúc thể chế như vậy cho phép khắc phục sự phân mảnh hiện tại

Bảng 1: Bộ chỉ số cốt lõi đề xuất cho hệ thống IQA quốc gia

Nhóm chỉ số	Chỉ số cốt lõi	Tham chiếu quốc tế	Căn cứ pháp lý Việt Nam (rút gọn)	Ghi chú
1. Đầu vào (Input Quality)	Tỉ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ	ESG 1.5	TT 01/2024/TT-BGDĐT - Chuẩn CSGDĐH, Tiêu chuẩn đội ngũ	Chỉ số bắt buộc theo Chuẩn
	Tỉ lệ giảng viên cơ hữu	ESG 1.5	TT 01/2024/TT-BGDĐT - Chuẩn CSGDĐH	Chỉ số bắt buộc theo Chuẩn
	Tỉ lệ người học/giảng viên toàn thời gian	ESG 1.5	TT 01/2024/TT-BGDĐT - Chỉ số về tài giảng dạy	Chỉ số bắt buộc theo Chuẩn

Nhóm chỉ số	Chỉ số cốt lõi	Tham chiếu quốc tế	Căn cứ pháp lí Việt Nam (rút gọn)	Ghi chú
	Chuẩn nghề nghiệp giảng viên	AUN-QA 3	TT 20/2018/TT-BGDĐT - Chuẩn nghề nghiệp GV	Chỉ số bắt buộc theo Chuẩn
	Mức độ đáp ứng cơ sở vật chất (đất đai, thư viện, PTN, LMS)	ESG 1.6; AUN-QA 7	TT 01/2024/TT-BGDĐT - Tiêu chuẩn CSVN	Chỉ số bắt buộc theo Chuẩn
2. Quá trình đào tạo (Process Quality)	Rà soát CTĐT định kì theo PDCA	ESG 1.2	TT 04/2025/TT-BGDĐT - Chu kì kiểm định CTĐT	Định lượng hóa theo đề xuất
	Tỉ lệ học phần có khảo sát sinh viên	ESG 1.3	TT 36/2017/TT-BGDĐT - Công khai; yêu cầu khảo sát	Đề xuất ngưỡng tối thiểu
	Liên kết CĐR - dạy học - đánh giá	AUN-QA 1-5	TT 04/2025/TT-BGDĐT - Các tiêu chuẩn CTĐT	Đề xuất cách đo
3. Đầu ra (Output Quality)	Tỉ lệ tốt nghiệp đúng hạn	AUN-QA 11	TT 01/2024/TT-BGDĐT - Chỉ số tốt nghiệp	Chỉ số bắt buộc theo Chuẩn
	Tỉ lệ có việc làm sau 12 tháng	CHEA P2; AUN-QA 11	TT 01/2024/TT-BGDĐT - Chỉ số việc làm	Chỉ số bắt buộc theo Chuẩn
	Tỉ lệ duy trì học tập/thời học	ESG 1.4	TT 01/2024/TT-BGDĐT - Chỉ số duy trì học tập	Chỉ số bắt buộc theo Chuẩn
	Mức độ đạt chuẩn đầu ra chương trình	AUN-QA 11	TT 04/2025/TT-BGDĐT - Minh chứng học tập	Đề xuất lượng hóa
4. Minh bạch & Trách nhiệm giải trình	Công khai SAR, kiểm định, kết quả Chuẩn	ESG 1.7	TT 36/2017/TT-BGDĐT; TT 01/2024/TT-BGDĐT	Chỉ số bắt buộc theo Chuẩn
	Cập nhật dữ liệu hằng năm vào CSDL GDĐH	ESG 1.7	TT 01/2024/TT-BGDĐT - Chốt và cập nhật dữ liệu	Chỉ số bắt buộc theo Chuẩn
	Công khai dữ liệu tuyển sinh - đào tạo - tốt nghiệp - việc làm	ESG 1.7	TT 36/2017/TT-BGDĐT	Chỉ số bắt buộc theo Chuẩn
5. Trải nghiệm người học & bên liên quan	Mức độ hài lòng của sinh viên	ESG 1.3	TT 01/2024/TT-BGDĐT - Chỉ số hài lòng	Chỉ số bắt buộc theo Chuẩn
	Khảo sát doanh nghiệp và cựu sinh viên	AUN-QA 10	TT 36/2017/TT-BGDĐT (yêu cầu lấy ý kiến)	Đề xuất lượng hóa
	Vai trò lãnh đạo trong giám sát IQA	EFQM 2020	TT 01/2024/TT-BGDĐT - Tiêu chuẩn quản trị	Đề xuất lượng hóa
6. Quản trị rủi ro & cải tiến liên tục	Mức độ hoàn thành chu trình PDCA	ISO 21001; ESG 1.9	TT 04/2025/TT-BGDĐT; TT 01/2024/TT-BGDĐT	Đề xuất lượng hóa
	Hệ thống chỉ báo rủi ro sớm (KRIs)	ISO 21001	Chưa có quy định VN	Đề xuất mới
	Tích hợp dữ liệu IQA và rủi ro vào kế hoạch chiến lược	EFQM	TT 01/2024/TT-BGDĐT - Yêu cầu gắn kế hoạch với kết quả Chuẩn	Đề xuất mới

và tạo nền tảng minh bạch, thống nhất để IQA vận hành theo chuẩn ESG, AUN-QA và INQAAHE-ISC.

Thứ hai, mô hình đề xuất một bộ chỉ số IQA tối thiểu làm căn cứ chuẩn hóa hoạt động đảm bảo chất lượng trong toàn hệ thống. Bộ chỉ số gồm sáu nhóm: đầu vào, quá trình đào tạo, đầu ra, minh bạch và trách nhiệm giải trình, trải nghiệm người học và phản hồi các bên liên quan, cùng quản trị rủi ro và cải tiến liên tục. Bộ chỉ số này được xây dựng trên sự giao thoa giữa yêu cầu của ESG, AUN-QA, INQAAHE-ISC và các quy định pháp lý trong nước, nhằm đảm bảo tính tương thích quốc tế và tính khả thi nội địa. Các chỉ số được quy định ở mức tối thiểu để tránh tình trạng “áp cùng một chuẩn cho tất cả”, đồng thời cho phép các cơ sở giáo dục phát triển bộ chỉ số mở tùy theo chiến lược và điều kiện nguồn lực.

Thứ ba, mô hình đề xuất thiết lập Cơ sở dữ liệu chất lượng giáo dục đại học quốc gia nhằm chuẩn hóa định dạng dữ liệu, yêu cầu cập nhật định kỳ hàng năm và bắt buộc công bố toàn văn báo cáo tự đánh giá. Đồng thời, mọi quyết định cải tiến trong chu trình PDCA phải được công khai kèm theo minh chứng, giúp thiết lập cơ chế giải trình dựa trên dữ liệu thay cho cơ chế giải trình hành chính. Việc tăng cường minh bạch không chỉ nâng cao niềm tin xã hội mà còn tạo áp lực cải tiến thực chất, phù hợp với yêu cầu của ESG 1.7-1.9. Cơ chế này không chỉ đóng vai trò khắc phục điểm yếu về minh bạch mà còn tạo điều kiện chuyển đổi tư duy từ “tuân thủ hồ sơ” sang “giải trình dựa trên minh chứng”, phù hợp với các chuẩn mực của ESG 1.7-1.9, qua đó thu hẹp khoảng cách giữa Việt Nam và các hệ thống QA quốc tế tiên tiến.

Thứ tư, mô hình đề xuất thiết kế lại cơ chế tham gia thực chất của các bên liên quan theo cấu trúc ba vòng trách nhiệm, đảm bảo phân định rõ vai trò, mức độ tham gia và trách nhiệm của từng nhóm bên liên quan:

- *Vòng thứ nhất*, bao gồm lãnh đạo cấp trường, khoa và chương trình, giữ vai trò hoạch định chính sách, phê duyệt cải tiến và giám sát vận hành IQA. Nhóm này chịu trách nhiệm ra quyết định dựa trên dữ liệu và bảo đảm rằng cải tiến chất lượng diễn ra liên tục ở cấp toàn trường.

- *Vòng thứ hai*, gồm giảng viên, sinh viên và các đơn vị chức năng, tham gia trực tiếp vào thu thập dữ liệu, phản hồi kết quả học tập - giảng dạy và thực thi các quyết định cải tiến. Đây là nhóm tạo ra phần lớn minh chứng cho chu trình PDCA.

- *Vòng thứ ba*, bao gồm nhà tuyển dụng, chuyên gia độc lập, cựu sinh viên và hội đồng trường, giữ vai trò tư vấn, phản biện và giám sát xã hội.

Cơ chế tham gia ba vòng này vừa bảo đảm sự gắn kết giữa yêu cầu quốc tế (ESG, CHEA, AUN-QA) vừa phù hợp với bối cảnh quản trị đại học Việt Nam, nơi mà cấu trúc quyền lực đa tầng và quy trình ra quyết định mang tính hành chính có thể khiến các kênh phản hồi truyền thống kém hiệu quả. Mô hình này giúp đảm bảo rằng, các bên liên quan không chỉ “được hỏi” mà thực sự “ảnh hưởng đến quyết định”, khắc phục hạn chế kéo dài của hệ thống IQA hiện nay.

Thứ năm, mô hình nhấn mạnh chuyên nghiệp hóa nhân sự đảm bảo chất lượng, coi đây là điều kiện tiên quyết để IQA vận hành hiệu quả, gồm ba hợp phần chính:

- *Hợp phần thứ nhất*, là xây dựng Chuẩn năng lực nhân sự IQA quốc gia, bao gồm các nhóm năng lực về phân tích dữ liệu, thiết kế hệ thống IQA, đánh giá chương trình, quản trị rủi ro, đảm bảo minh bạch và kỹ năng triển khai chu trình PDCA. Chuẩn năng lực này được thiết kế dựa trên tinh thần của ESG 1.5 và INQAAHE-ISC, đồng thời được điều chỉnh phù hợp với bối cảnh pháp lý Việt Nam.

- *Hợp phần thứ hai*, là thiết lập hệ thống đào tạo - bồi dưỡng IQA theo ba cấp độ (cơ bản, nâng cao và chuyên gia), tích hợp các học phần về phân tích dữ liệu, xử lý minh chứng, đánh giá ngoài, nghiên cứu tình huống và quản trị rủi ro. Mô hình này giúp hình thành đội ngũ chuyên gia IQA có chứng nhận nghề nghiệp tương tự các chuyên gia kiểm định chất lượng hiện nay.

- *Hợp phần thứ ba*, là tổ chức lại bộ phận đảm bảo chất lượng theo hướng chuyên trách toàn thời gian, thay thế mô hình kiêm nhiệm vốn phổ biến tại nhiều cơ sở giáo dục. Cơ chế đãi ngộ và lộ trình nghề nghiệp rõ ràng cũng là điều kiện quan trọng để duy trì đội ngũ chuyên gia IQA trong dài hạn. Việc chuyên nghiệp hóa nhân sự sẽ giúp IQA thực sự vận hành dựa trên dữ liệu, chủ động ứng phó rủi ro và nâng cao tính bền vững của hoạt động cải tiến liên tục, từ đó tiệm cận với yêu cầu của các hệ thống QA quốc tế.

Việc triển khai mô hình IQA thống nhất cần được đặt trong phân tích tính khả thi với ba thách thức lớn: sự đa dạng và phân tầng của hệ thống giáo dục đại học, giới hạn nguồn lực và nguy cơ “sức ỳ thể

chế”. Để đảm bảo khả thi, mô hình đề xuất tiếp cận theo lộ trình ba giai đoạn (ngắn hạn - trung hạn - dài hạn), trong đó giai đoạn đầu ưu tiên chuẩn hóa dữ liệu và phát triển năng lực nhân sự. Cơ chế phối hợp giữa Bộ Giáo dục và Đào tạo, cơ sở giáo dục và các tổ chức kiểm định cần được xác định rõ ràng, trong đó Bộ Giáo dục và Đào tạo giữ vai trò ban hành khung pháp lý và chuẩn hóa dữ liệu, còn các cơ sở giáo dục vận hành hệ thống IQA và công khai minh chứng cải tiến. Đồng thời, việc lồng ghép quản trị rủi ro, số hóa dữ liệu và giám sát độc lập là cần thiết để hạn chế nguy cơ triển khai hình thức, đảm bảo mô hình không bị cuốn vào logic tuân thủ cũ. Sự kết hợp giữa chuẩn quốc tế, yêu cầu pháp lý và chiến lược triển khai khả thi giúp mô hình IQA thống nhất có tiềm năng trở thành nền tảng quan trọng nâng cao chất lượng và năng lực cạnh tranh của giáo dục đại học Việt Nam.

4. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong (IQA) của giáo dục đại học Việt Nam đã có những tiến bộ đáng kể trong việc hình thành cơ cấu tổ chức, xây dựng chính sách chất lượng và triển khai tự đánh giá, góp phần đặt nền móng cho văn hóa chất lượng và trách nhiệm giải trình. Tuy nhiên, triển khai IQA vẫn mang tính hình thức, dữ liệu chưa minh bạch, sự tham gia của bên liên quan còn hạn chế và đội ngũ nhân sự QA thiếu tính chuyên nghiệp. Đối chiếu với các chuẩn mực quốc tế như ESG, AUN-QA, INQAAHE-ISG hay các mô

hình quản trị hỗ trợ (ISO 21001, EFQM) cho thấy IQA tại Việt Nam mới đạt mức tương thích cơ bản về cấu trúc nhưng còn khoảng cách lớn ở minh bạch dữ liệu, tham gia của bên liên quan và mức độ nội hóa các chuẩn mực vào vận hành hàng ngày.

Từ các phân tích đó, nghiên cứu đề xuất mô hình IQA thống nhất gồm năm trụ cột sau: 1/ Mô hình thể chế quốc gia tích hợp chuẩn quốc tế; 2/ Cơ chế minh bạch - giải trình dựa trên dữ liệu chuẩn hóa; 3/ Thúc đẩy văn hóa chất lượng và sự tham gia toàn trường; 4/ Chuyên nghiệp hóa đội ngũ nhân sự IQA; 5/ Tích hợp quản trị rủi ro, chuyển đổi số và phát triển bền vững. Mô hình này hướng tới giảm phân mảnh, chuyển từ đảm bảo chất lượng hình thức sang thực chất, nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống giáo dục đại học Việt Nam.

Trong bối cảnh Luật Giáo dục Đại học sửa đổi năm 2025 đã được thông qua, việc thể chế hóa mô hình IQA quốc gia là hết sức cần thiết nhằm bảo đảm tính pháp lý, khả thi và hội nhập quốc tế, qua đó nâng cao uy tín và đóng góp của giáo dục đại học Việt Nam trong phát triển bền vững.

Lời cảm ơn: Bài báo là một trong những sản phẩm của đề tài Khoa học Công nghệ cấp Trường: “Nghiên cứu giải pháp quản lý đào tạo trình độ Thạc sĩ chuyên ngành Quản lý Giáo dục ở Trường Đại học Sư phạm Hà Nội theo tiếp cận CIPO”, mã số SPHN23 - 23, được tài trợ bởi Trường Đại học Sư phạm Hà Nội.

Tài liệu tham khảo

- AUN-QA. (2020). *Guidelines for internal quality assurance*.
 AUN-QA. (2024). *Framework for Internal Quality Assurance (IQA)*.
 Blacklock, Joseph David, Jeanette Baird và Bjørn Stensaker. (2025). Evolutionary Stages in Risk-Based Quality Regulation in Australian Higher Education 2011-2024. *Policy Reviews in Higher Education*, 9(2):240-62. <https://doi.org/10.1080/23322969.2025.2493115>.
 Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2017). *Thông tư 12/2017/TT-BGDĐT ngày 19 tháng 5 năm 2017 Quy định về kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục đại học*.
 Bộ Khoa học và Công nghệ. (2019). *TCVN ISO 21001:2019: Hệ thống quản lý đối với tổ chức giáo dục - Các yêu cầu và hướng dẫn sử dụng*.
 Bùi Vũ Anh và Nguyễn Thị Hằng. (2023). *Assessment of Responsibilities of Universities through Quality Assurance Information Published*. 39: pp.104-19.
 CHEA. (2016). *International quality principles: Toward a shared understanding of quality*.
 Chính phủ. (2022). *Quyết định số 78/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt Chương trình 'Phát triển hệ thống bảo đảm và kiểm định chất lượng giáo dục đối với giáo dục đại học và cao đẳng sư phạm giai đoạn 2022 - 2030'*.
 Đỗ Đình Thái, Lê Chi Lan và Giang Thiên Vũ. (2020). The correlation between internal quality assurance and the formation of quality culture in Vietnam higher education: A case study in Ho Chi Minh City. *European journal of educational research*, 9(2): pp.499-509.
 EFQM. (2025). *The EFQM model*. European Foundation for Quality Management.
 ESG. (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Bruxelles: European Association of

- Institutions in Higher Education.
- INQAAHE. (2022). *International standards and guidelines (ISG)*. International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education - Tìm trên Google.
- Lê Xuân Mai, Trịnh Quốc Lập, Đào Phong Lam, Nguyễn Thị Phụng Hồng và Lê Công Tuấn. (2025). Quality Assurance in Practice: Lessons Learned from AUN-QA Assessments in a Vietnamese Higher Education Institution. *Research Gate*. <http://doi.org/10.7176/JEP/16-8-01>.
- Ngô Ngân Hà và Phan Ngọc Quỳnh Anh. (2023). COVID-19 and Higher Education in Vietnam: Systematically Rethinking the Quality Assurance System and Practices towards the 'New Normal' in Post-Crisis Era. *Policy Futures in Education*, 21(4):355-71. <https://doi.org/10.1177/14782103221095924>.
- Nguyễn Hữu Cường. (2021). Exploring internal challenges for quality assurance staff in Vietnam: voice of insiders. *Quality Assurance in education*, 29(2/3): pp.70-83.
- Nguyễn Hữu Cường, Huu Cuong, Colin Evers và Stephen Marshall. (2017). Accreditation of Viet Nam's higher education: Achievements and challenges after a dozen years of development. *Quality Assurance in Education* 25(4): pp.475-88.
- Nguyễn Hữu Cường và Nguyễn Thanh Quý. (2025). 20 Years of Development in Vietnamese Higher Education Quality Assurance. Springer, Singapore.
- Nguyễn Vũ Phương và Phạm Thị Hương. (2022). Enablers and Barriers for Quality Assurance: A Comparative Study of Vietnamese Case and International Trends. *European Journal of Contemporary Education*, 11(1): pp.123-37.
- Phạm Thị Hương. (2018). Quality culture of a faculty in a Vietnamese university. *HO CHI MINH CITY OPEN UNIVERSITY JOURNAL OF SCIENCE-SOCIAL SCIENCES* 8(2): pp.34-53.
- Quốc Hội (2012/2018). *Luật Giáo dục Đại học (2012) và Luật Sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học (2018)*.
- Tạ Thị Thu Hiền. (2023). Đánh giá thực trạng hoạt động bảo đảm chất lượng bên trong cơ sở giáo dục đại học Việt Nam từ kết quả kiểm định chất lượng. *Tạp chí Giáo dục*, 29-35.
- Tạ Thị Thu Hiền và Nguyễn Thị Thu Hương. (2021). *Văn hóa chất lượng: Yếu tố bảo đảm chất lượng bên trong trường đại học*.
- Tạ Thị Thu Hiền và Phạm Thị Hương. (2024). Internal Quality Assurance (IQA) Tools and Processes Used by Vietnamese Universities: Implications for Continuous Improvement. *Vietnam Journal of Education*, 138-51. <https://doi.org/10.52296/vje.2024.391>.