

CHALLENGES IN IMPLEMENTING RISK MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: LESSONS LEARNED FOR VIETNAM

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

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

¹ Email: trinq@hnue.edu.vn

^{1,2} Hanoi National University of Education
136 Xuan Thuy street, Cau Giay ward,
Hanoi, Vietnam

Received: 15/7/2025
Revised: 28/8/2025
Accepted: 02/11/2025
Published: 25/12/2025

Abstract: In the context of higher education being significantly influenced by the Fourth Industrial Revolution and global integration pressures, risk management (RM) has emerged as a strategic tool to enhance governance effectiveness and ensure sustainable development. However, in Vietnam, the implementation of RM is still at an early stage, lacking a unified legal framework and systematic integration into strategic governance, leading to various practical limitations. This study aims to analyze the key challenges in applying RM in Vietnamese higher education institutions and to draw lessons from international experience. A qualitative approach was employed, combining literature review, content analysis, and comparative analysis, using data from studies, reports, and case examples in the UK, Australia, Brazil, and Indonesia. The findings reveal seven main challenges, ranging from limited leadership commitment, capacity and organizational culture, inadequate processes and tools, to resource constraints, incomplete legal frameworks, and global competition pressures. Based on these results, the study proposes several lessons for Vietnam, including standardizing legal frameworks, strengthening leadership commitment, fostering an RM culture, and integrating RM into strategic university development.

Keywords: Risk, risk management, challenges, higher education.

THÁCH THỨC TRONG ÁP DỤNG QUẢN TRỊ RỦI RO TẠI CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC: BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM

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

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

¹ Email: trinq@hnue.edu.vn

^{1,2} Trường Đại học Sư phạm Hà Nội
136 Xuân Thủy, phường Cầu Giấy,
Hà Nội, Việt Nam

Nhận bài: 15/7/2025
Chỉnh sửa xong: 28/8/2025
Chấp nhận đăng: 02/11/2025
Xuất bản: 25/12/2025

Tóm tắt: Trong bối cảnh giáo dục đại học chịu tác động mạnh mẽ từ Cách mạng công nghiệp 4.0 và áp lực hội nhập quốc tế, quản trị rủi ro trở thành công cụ chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả quản trị và đảm bảo phát triển bền vững. Tuy nhiên, tại Việt Nam, việc triển khai quản trị rủi ro mới chỉ ở giai đoạn khởi đầu, thiếu khung pháp lý thống nhất và chưa được tích hợp vào quản trị chiến lược, dẫn đến nhiều hạn chế trong thực tiễn. Nghiên cứu này nhằm phân tích các thách thức trong áp dụng quản trị rủi ro tại cơ sở giáo dục đại học Việt Nam, đồng thời tham chiếu kinh nghiệm quốc tế để rút ra bài học phù hợp. Phương pháp định tính được áp dụng kết hợp tổng quan tài liệu, phân tích nội dung và phân tích so sánh với dữ liệu từ các nghiên cứu, báo cáo và trường hợp điển hình ở Anh, Úc, Brazil và Indonesia. Kết quả cho thấy, bảy nhóm thách thức chính, từ hạn chế cam kết lãnh đạo, năng lực và văn hóa tổ chức, thiếu hụt quy trình và công cụ đến vấn đề nguồn lực, khung pháp lý và áp lực cạnh tranh toàn cầu. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các bài học kinh nghiệm nhằm chuẩn hóa khung pháp lý, tăng cường cam kết lãnh đạo, xây dựng văn hóa quản trị rủi ro và tích hợp vào chiến lược phát triển.

Từ khóa: Rủi ro, quản trị rủi ro, thách thức, giáo dục đại học.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng và tác động mạnh mẽ của Cách mạng công nghiệp 4.0, giáo dục đại học đang đối diện với nhiều biến động phức tạp, từ cạnh tranh xuyên quốc gia, yêu cầu chuyển đổi số, cho đến áp lực đảm bảo chất lượng đào tạo và

tính bền vững trong quản trị. Trong xu thế đó, quản trị rủi ro nổi lên như một công cụ chiến lược, giúp các cơ sở giáo dục dự đoán, giảm thiểu rủi ro và tối ưu hóa cơ hội phát triển.

Tuy nhiên, tại Việt Nam, việc ứng dụng quản trị

rủi ro trong giáo dục đại học vẫn ở giai đoạn khởi đầu, với nhiều hạn chế về tính hệ thống và hiệu quả triển khai (Lê Văn Hào, 2023). Các nghiên cứu hiện có thường tiếp cận rời rạc, tập trung vào khía cạnh lý thuyết hoặc phân tích riêng lẻ từng thách thức nhưng chưa có sự đối sánh toàn diện với kinh nghiệm quốc tế. Điều này dẫn đến khoảng trống trong việc xây dựng một mô hình quản trị rủi ro phù hợp với đặc thù của hệ thống giáo dục Việt Nam.

Do đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm trả lời các câu hỏi: 1) Những thách thức chính trong triển khai quản trị tại các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam là gì? 2) Những rào cản nội sinh và ngoại sinh nào có thể chi phối hiệu quả áp dụng quản trị? 3) Bài học nào có thể rút ra từ kinh nghiệm quốc tế để vận dụng trong bối cảnh Việt Nam? Việc làm rõ các câu hỏi này vừa góp phần hệ thống hóa cơ sở lý luận mà còn cung cấp bằng chứng thực tiễn, hỗ trợ nhà hoạch định chính sách, lãnh đạo đại học và các nhà nghiên cứu trong việc định hướng phát triển bền vững giáo dục đại học.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp định tính kết hợp với tổng quan tài liệu nhằm phân tích những thách thức trong việc triển khai quản trị rủi ro tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam. Phương pháp định tính được lựa chọn do phù hợp với việc khám phá một vấn đề mang tính đa chiều, phức tạp và chưa có nhiều dữ liệu định lượng sẵn có ở bối cảnh trong nước (Creswell & Creswell, 2017). Việc tổng quan tài liệu giúp hệ thống hóa cơ sở lý luận, đồng thời đối chiếu và phân tích các mô hình quản trị rủi ro đã được áp dụng tại nhiều cơ sở giáo dục trên thế giới, từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm có giá trị cho Việt Nam. Nguồn dữ liệu được thu thập từ hai nhóm chính:

Thứ nhất, là các tài liệu quốc tế, bao gồm các chuẩn mực như TVN ISO 31000:2018 về quản trị rủi ro (Bộ Khoa học và Công nghệ 2018), TCVN ISO 21001: 2018 về hệ thống quản lý cho tổ chức giáo dục, tiêu chuẩn và hướng dẫn về đảm bảo chất lượng trong giáo dục đại học tại Khu vực Giáo dục Đại học Châu Âu (ESG 2015) cùng các nghiên cứu thực tiễn tại những trường đại học ở Brazil, các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất (UAE), Hoa Kỳ và một số quốc gia khác. Đặc biệt, các hướng dẫn và công cụ quản lý rủi ro từ những trường đại học tiên tiến, điển hình như Auburn University (Hoa Kỳ) cũng được tham khảo để minh họa cách thức triển khai cụ thể.

Thứ hai, các tài liệu trong nước bao gồm Luật Giáo dục Đại học (sửa đổi, 2018), các Nghị định và Thông tư liên quan đến tự chủ đại học cũng như một số công trình nghiên cứu về quản lý rủi ro trong giáo dục đại học tại Việt Nam.

Quy trình phân tích được tiến hành theo ba bước:

Bước 1: Nghiên cứu tiến hành tổng hợp và rà soát tài liệu để nhận diện các chủ đề cốt lõi trong quản trị rủi ro của giáo dục đại học.

Bước 2: Áp dụng phân tích nội dung nhằm xác định những yếu tố quan trọng, bao gồm mô hình, chiến lược và công cụ đo lường rủi ro (Krippendorff, 2018).

Bước 3: Triển khai phân tích so sánh (Comparative analysis) để đối chiếu các mô hình quốc tế với thực trạng ở Việt Nam, qua đó chỉ ra những thách thức và cơ hội trong quá trình áp dụng.

Ngoài ra, nghiên cứu cũng tham khảo một số công trình sử dụng phương pháp trắc lượng thư mục nhằm nhận diện xu hướng nghiên cứu về rủi ro và các lĩnh vực có liên quan. Chẳng hạn, Aryawati và cộng sự (2024) tiến hành phân tích trắc lượng trên cơ sở dữ liệu SCOPUS về kiểm soát nội bộ tại các trường đại học, trong khi Warren (2025) thực hiện phân tích trắc lượng về lĩnh vực nghiên cứu rủi ro nói chung được công bố trên Journal of Risk Research. Các công trình này phản ánh xu hướng học thuật ngày càng mở rộng trong lĩnh vực quản trị nội bộ, gián tiếp liên quan đến chủ đề quản trị rủi ro trong giáo dục đại học. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu khác cũng đề cập đến xu hướng tương tự (Khaw và Teoh 2023; Al Qudah, Fuentes-Bargues & Ferrer-Gisbert 2024). Mặc dù bài viết này không trực tiếp áp dụng phương pháp trắc lượng, việc tham chiếu những kết quả trên đã góp phần nâng cao tính hệ thống và toàn diện cho quá trình tổng quan tài liệu.

Để bảo đảm độ tin cậy và tính thuyết phục, nghiên cứu kết hợp đồng thời hai kỹ thuật phân tích nội dung và phân tích so sánh. Việc tham chiếu chéo giữa các chuẩn mực quốc tế và bối cảnh Việt Nam giúp hạn chế thiên lệch chủ quan và củng cố giá trị thực tiễn của kết quả nghiên cứu.

3. Kết quả nghiên cứu

Kết quả tổng hợp tài liệu cho thấy, nghiên cứu về quản trị rủi ro trong giáo dục đại học đang ngày càng thu hút sự quan tâm của giới học thuật quốc tế. Một số phân tích trắc lượng thư mục phản ánh rõ xu hướng này: Aryawati và cộng sự (2024) ghi nhận

sự gia tăng các công bố về kiểm soát nội bộ trong bối cảnh đại học. Đặc biệt, nghiên cứu của Widiyanti, Firdaus và Rakhmawati (2024) đã thực hiện phân tích trách lượng thư mục đối với chuẩn ISO 31000, qua đó xác định các cụm chủ đề trọng tâm, mạng lưới hợp tác học thuật và khoảng trống nghiên cứu toàn cầu. Dù không trực tiếp tập trung vào giáo dục đại học nhưng nghiên cứu này cung cấp bằng chứng quan trọng về tầm ảnh hưởng rộng lớn của ISO 31000, đồng thời cho thấy chuẩn mực này đã trở thành nền tảng phổ quát trong quản trị rủi ro và có thể được vận dụng cho các tổ chức giáo dục. Bổ sung vào góc nhìn này, Khaw và Teoh (2023) thông qua một tổng quan hệ thống đã chỉ ra sự đa dạng trong cách tiếp cận quản trị rủi ro tại các cơ sở giáo dục đại học, đồng thời nhấn mạnh khoảng trống giữa lý thuyết và thực tiễn triển khai. Như vậy, việc nghiên cứu thách thức khi áp dụng quản trị vào các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam là phù hợp với xu thế quốc tế và có tính cấp thiết cả về lý luận lẫn thực tiễn.

Từ tổng quan hệ thống các nghiên cứu và trường hợp quốc tế, nghiên cứu này xác định tám nhóm thách thức chính trong việc áp dụng quản trị rủi ro tại các cơ sở giáo dục đại học. Các thách thức được chia thành hai nhóm: Nội sinh xuất phát từ bên trong tổ chức và ngoại sinh đến từ bối cảnh pháp lý, chính sách và môi trường cạnh tranh.

3.1. Thách thức nội sinh

Thứ nhất, cam kết của lãnh đạo. Một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự thành công của quản trị rủi ro trong giáo dục đại học là nhận thức và cam kết từ lãnh đạo cấp cao. Lãnh đạo cấp cao đóng vai trò then chốt trong việc triển khai quản lý rủi ro hiệu quả tại các tổ chức giáo dục đại học, bởi họ không chỉ định hướng chiến lược, phân bổ nguồn lực mà còn làm gương trong toàn bộ quá trình thực hiện quản lý rủi ro. Sự cam kết và tham gia tích cực của lãnh đạo cấp cao là nền tảng để xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức hướng đến quản lý rủi ro chủ động, nơi mọi thành viên đều nhận thức được tầm quan trọng của việc nhận diện, đánh giá và xử lý rủi ro ở mọi cấp độ. Nếu thiếu sự cam kết thực chất từ lãnh đạo và không xây dựng được văn hóa tổ chức phù hợp, các nỗ lực quản lý rủi ro sẽ khó đạt được hiệu quả bền vững (Febiyanti và cộng sự, 2024; Olechowski và cộng sự, 2016). Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, lãnh đạo các cơ sở giáo dục chưa nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của việc quản lý rủi ro, dẫn đến thiếu sự cam kết và không có đủ đầu

tư tài chính và nhân lực vào công tác này. Điều này khiến các chiến lược quản lý rủi ro không được triển khai một cách toàn diện hoặc chưa hiệu quả (Bamber và Elezi 2024).

Nhiều nghiên cứu khẳng định vai trò quyết định của lãnh đạo cấp cao trong việc định hình văn hóa quản trị rủi ro chủ động, từ định hướng chiến lược, phân bổ nguồn lực đến làm gương trong tổ chức (Febiyanti và cộng sự, 2024; Olechowski và cộng sự, 2016). Tuy nhiên, tại nhiều cơ sở giáo dục đại học, lãnh đạo chưa nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của quản trị rủi ro, dẫn đến thiếu đầu tư và sự tham gia tích cực.

Thứ hai, nhận thức, đào tạo và văn hóa tổ chức. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, một trong những rào cản lớn nhất trong việc áp dụng quản trị rủi ro là sự thiếu nhận thức và năng lực của đội ngũ cán bộ, giảng viên. (Febiyanti và cộng sự, 2024) khẳng định rằng, việc áp dụng ISO 31000:2018 giúp cải thiện hiệu suất dịch vụ giáo dục, nhưng vẫn gặp khó khăn do thiếu đào tạo bài bản và sự phối hợp chưa đồng bộ giữa các bộ phận trong tổ chức. Tương tự, Araújo và Gomes (2021) phát hiện rằng, tại các trường đại học công lập Brazil, sự thiếu hiểu biết về quản trị rủi ro, cùng với văn hóa tổ chức e ngại trách nhiệm và thiếu chủ động là những yếu tố cản trở việc triển khai hiệu quả. Handayani và cộng sự (2017) nhấn mạnh các rào cản tâm lý và thái độ thờ ơ, hoài nghi của cán bộ đối với hệ thống đảm bảo chất lượng nội bộ, cho thấy văn hóa tổ chức và nhận thức vẫn là những thách thức lớn.

Ngoài ra, Olechowski và cộng sự (2016), Silva Rampini, Takia và Berssaneti (2019) đều nhấn mạnh vai trò của việc chuyên nghiệp hóa quản trị rủi ro, đào tạo liên tục và xây dựng văn hóa quản trị rủi ro như những yếu tố then chốt để nâng cao năng lực tổ chức. Tuy nhiên, các nghiên cứu này chỉ ra rằng, việc thay đổi văn hóa quản trị không thể thực hiện trong ngắn hạn và đòi hỏi sự cam kết mạnh mẽ từ lãnh đạo.

Thứ ba, quy trình, mô hình và công cụ QTRR. Về kỹ thuật, nhiều nghiên cứu tập trung xây dựng mô hình và công cụ quản trị rủi ro phù hợp với đặc thù giáo dục đại học. Al-Jundi và Reyaz (2016) đề xuất một mô hình quản trị rủi ro dựa trên các tiêu chuẩn kiểm định quốc tế, tập trung vào nhận diện các rủi ro đặc thù như sự cố công nghệ thông tin, thiếu hụt nhân sự và ngân sách. Tuy nhiên, mô hình này chủ yếu dừng lại ở bước nhận diện, chưa phát triển đầy đủ

quy trình kiểm soát và đánh giá hiệu quả các biện pháp ứng phó.

Đại học Westminster đề xuất hệ thống quản trị rủi ro toàn diện (Enterprise - Wide Risk Management - EWRM) trong giáo dục đại học, nhấn mạnh sự cần thiết của việc tích hợp quản trị rủi ro vào quản trị rủi ro để nâng cao hiệu quả (Bamber và Elezi 2024). Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ ra rào cản lớn trong việc phối hợp liên bộ phận và thiếu kinh nghiệm thực tiễn triển khai các mô hình phức tạp này. Đại học Auburn cung cấp công cụ đánh giá rủi ro dựa trên bảng điểm và bản đồ nhiệt. Tuy nhiên, công cụ này vẫn còn mang tính định tính và chủ quan, chưa giải quyết được vấn đề tích hợp quản trị rủi ro vào chiến lược tổng thể của tổ chức (Auburn University, 2016).

Ngoài ra, Setyaningrum và Maria (2024) nghiên cứu việc áp dụng ISO 31000:2018 trong hệ thống thông tin trường học tích hợp, chỉ ra hạn chế về việc thiếu hướng dẫn cụ thể về mức độ văn hóa tổ chức cần thiết để các tiêu chuẩn này phát huy hiệu quả, đồng thời chưa có khuyến nghị rõ ràng về cách thức triển khai phù hợp với đặc thù giáo dục.

Thứ tư, sự phối hợp và đồng bộ. Một vấn đề nổi bật khác được nhiều nghiên cứu đề cập là sự thiếu phối hợp và đồng bộ giữa các bộ phận trong tổ chức. Maciejczak (2016) cho thấy việc quản trị rủi ro còn mang tính hình thức do thiếu sự phối hợp giữa các đơn vị trực thuộc và chưa có quy trình, hướng dẫn rõ ràng. Tương tự, nghiên cứu tại University Laica Eloy Alfaro Manabí (2018) chỉ ra rằng, thiếu sự phối hợp giữa các bộ phận và sự phức tạp trong việc tích hợp quản trị rủi ro vào quản trị quy trình tổng thể là những thách thức lớn (Anchundia, Romero và Perez, 2018).

Các nghiên cứu này đồng thời nhấn mạnh sự cần thiết của việc đồng bộ quản trị rủi ro vào chiến lược phát triển và quản lý chất lượng toàn diện của trường đại học. Tuy nhiên, việc thực hiện điều này còn nhiều khó khăn do chồng chéo trách nhiệm, thiếu sự đồng thuận và cơ chế phối hợp chưa hiệu quả (Al-Jundi và Reyaz 2016; Handayani và cộng sự, 2017). Điều này cho thấy, ngay cả khi mô hình và công cụ có sẵn, yếu tố tổ chức và phối hợp liên bộ phận vẫn là điểm nghẽn quan trọng (Handayani và cộng sự, 2017).

3.2. Thách thức ngoại sinh

Thứ nhất, khung pháp lý và chính sách chưa hoàn thiện. Tại Việt Nam, hiện vẫn chưa tồn tại một khung quy định thống nhất về quản trị rủi ro trong giáo dục đại học, dẫn đến việc triển khai chủ yếu phụ thuộc vào

nỗ lực tự thân của từng cơ sở. Trong khi đó, một số quốc gia đã phát triển các khung tham chiếu và chính sách rõ ràng, tạo điều kiện cho việc tích hợp quản trị rủi ro vào chiến lược quản trị đại học. Ví dụ, tại Úc, Cơ quan Quản lý Chất lượng và Tiêu chuẩn Giáo dục Đại học (TEQSA) áp dụng *Risk Assessment Framework* với cơ sở tham chiếu từ các chuẩn ISO để đánh giá thường niên mức độ rủi ro của các trường (TEQSA 2025). Tại Vương quốc Anh, Đại học Ulster đã ban hành Risk Management Policy dựa trên khuyến nghị của ISO 31000:2018 (Ulster University, 2023) trong khi Đại học Cardiff cũng xây dựng hướng dẫn quản trị rủi ro chiến lược và vận hành theo tiếp cận ISO 31000 (Risk management, 2024). Các ví dụ này cho thấy, nhiều quốc gia và trường đại học đã thiết lập hệ thống quản trị rủi ro toàn diện dựa trên khung chuẩn mực quốc tế, trong khi Việt Nam vẫn đang thiếu một chính sách quốc gia đồng bộ cho lĩnh vực này.

Thứ hai, nguồn lực tài chính và nhân sự hạn chế. Ngoài những hạn chế về khung pháp lý, vấn đề nguồn lực cũng là một thách thức mang tính then chốt. Araújo và Gomes (2021) nhấn mạnh rằng, các trường đại học công lập tại Brazil gặp khó khăn trong việc triển khai quản lý rủi ro do thiếu ngân sách và đội ngũ nhân sự chuyên trách, khiến các biện pháp quản trị rủi ro khó duy trì tính bền vững. Thực trạng này có sự tương đồng với bối cảnh Việt Nam, nơi chính sách tự chủ đại học đi kèm với áp lực cắt giảm chi phí vận hành. Điều này buộc các trường phải ưu tiên những nhu cầu cấp thiết ngắn hạn, thay vì đầu tư vào các hệ thống quản trị rủi ro vốn đòi hỏi chi phí cao, sự chuyên nghiệp hóa và tính lâu dài (Khaw và Teoh, 2023). Do đó, rào cản về tài chính và nhân sự trở thành yếu tố then chốt hạn chế năng lực thích ứng rủi ro của các cơ sở giáo dục đại học.

Thứ ba, cạnh tranh và hội nhập quốc tế. Trong bối cảnh toàn cầu hóa giáo dục, các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam đang chịu áp lực ngày càng lớn từ các tiêu chuẩn kiểm định quốc tế, xếp hạng đại học toàn cầu và các khung bảo đảm chất lượng như European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG, 2015). Những yêu cầu này không chỉ đòi hỏi các trường nâng cao chất lượng đào tạo mà còn chứng minh năng lực quản trị rủi ro hiệu quả như một thành tố của quản trị hiện đại. Các nghiên cứu quốc tế chỉ ra rằng, nhiều trường đại học ở Anh và Úc đã tích hợp quản trị rủi ro vào quy trình hoạch định chiến lược, coi đây là một phần không thể tách rời trong quản trị đại học bền vững (Guan,

2024). So với bối cảnh đó, các cơ sở giáo dục tại Việt Nam vẫn còn thiếu sự chuẩn bị hệ thống, chưa có chiến lược rõ ràng để đối phó với áp lực cạnh tranh quốc tế, dẫn đến nguy cơ tụt hậu trong tiến trình hội nhập.

Như vậy, các thách thức trong triển khai quản trị rủi ro tại cơ sở giáo dục đại học vừa xuất phát từ yếu tố nội sinh (cam kết lãnh đạo, nhận thức, đào tạo, quy trình, phối hợp) vừa chịu ảnh hưởng mạnh từ yếu tố ngoại sinh (khung pháp lý, nguồn lực, biến động chính sách, cạnh tranh quốc tế). Điểm chung của các nghiên cứu là nhấn mạnh vai trò then chốt của cam kết lãnh đạo, văn hóa tổ chức chủ động và sự tích hợp đồng bộ vào chiến lược phát triển. Tuy nhiên, so với bối cảnh quốc tế, Việt Nam còn thiếu khung pháp lý thống nhất, nguồn lực hạn chế và văn hóa quản trị rủi ro chưa được hình thành vững chắc. Những phát hiện này đặt nền tảng cho phần thảo luận, nơi các bài học kinh nghiệm quốc tế sẽ được phân tích để đề xuất giải pháp cho Việt Nam.

4. Thảo luận và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

Kết quả nghiên cứu đã xác định tám nhóm thách thức trong việc triển khai quản trị rủi ro tại các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam, bao gồm cả yếu tố nội sinh và ngoại sinh. Việc hệ thống hóa các thách thức này không chỉ giúp làm rõ bức tranh toàn diện về hiện trạng quản trị rủi ro trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam mà còn góp phần bổ sung vào khoảng trống nghiên cứu, khi các công trình trước đây thường tiếp cận rời rạc hoặc chỉ tập trung vào một số khía cạnh đơn lẻ (Araújo và Gomes 2021; Handayani và cộng sự, 2017).

4.1. Đối chiếu với nghiên cứu quốc tế

So sánh với bối cảnh quốc tế, có thể thấy nhiều điểm tương đồng và khác biệt. Các nghiên cứu quốc tế nhấn mạnh vai trò trung tâm của cam kết lãnh đạo và văn hóa tổ chức trong việc triển khai quản trị rủi ro thành công (Febiyanti và cộng sự, 2024; Olechowski và cộng sự, 2016). Điều này trùng khớp với kết quả tại Việt Nam, khi sự thiếu cam kết thực chất từ lãnh đạo cấp cao vẫn là rào cản lớn. Tuy nhiên, điểm khác biệt nằm ở việc nhiều quốc gia đã tích hợp quản trị rủi ro vào chiến lược quản trị đại học, điển hình như Anh và Úc (Bamber & Elezi, 2024; Guan, 2024), trong khi ở Việt Nam, quản trị rủi ro mới chỉ được tiếp cận ở mức khởi đầu, chủ yếu mang tính đối phó.

Ngoài ra, ở các quốc gia phát triển, hệ thống quản trị rủi ro thường gắn chặt với các chuẩn mực quốc tế

như ISO 31000 hoặc COSO, kết hợp cùng các khung bảo đảm chất lượng như ESG (2015), giúp các trường duy trì sự ổn định và khả năng dự báo trong quản trị. Ngược lại, tại Việt Nam, Worldbank (2020) chẩn đoán hệ thống giáo dục đại học còn phân mảnh và khung pháp lý thiếu nhất quán, điều này cản trở việc điều phối cải cách toàn hệ thống và gián tiếp khiến các thực hành quản trị (bao gồm quản trị rủi ro) khó được áp dụng một cách đồng bộ. Thực trạng này cho thấy, cần có sự điều chỉnh chính sách và sự tham gia tích cực hơn từ cơ quan quản lý nhà nước để tạo điều kiện cho các trường triển khai quản trị rủi ro một cách hệ thống.

4.2. Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

Từ việc đối chiếu với kinh nghiệm quốc tế, có thể rút ra một số bài học quan trọng cho Việt Nam trong việc xây dựng và triển khai hệ thống quản trị rủi ro tại các cơ sở giáo dục đại học:

Thứ nhất, chuẩn hóa khung pháp lý và tích hợp vào kiểm định chất lượng. Một trong những rào cản lớn nhất hiện nay là sự thiếu vắng khung pháp lý và hướng dẫn thống nhất về quản trị rủi ro trong giáo dục đại học. Kinh nghiệm từ Châu Âu cho thấy, việc áp dụng Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG, 2015) đã giúp hình thành một hệ thống đảm bảo chất lượng toàn diện, trong đó quản trị rủi ro được tích hợp như một cấu phần bắt buộc. Đối với Việt Nam, việc sớm ban hành các văn bản quy phạm pháp luật, đồng thời tích hợp yêu cầu về quản trị rủi ro vào các tiêu chí kiểm định chất lượng sẽ vừa đảm bảo tính tuân thủ, vừa khuyến khích các trường chuyển từ quản lý rủi ro mang tính hình thức sang quản trị rủi ro chủ động, hệ thống và chiến lược.

Thứ hai, tăng cường cam kết lãnh đạo và đào tạo đội ngũ. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy lãnh đạo cấp cao có vai trò then chốt trong việc thúc đẩy văn hóa quản trị rủi ro và đảm bảo quản trị rủi ro được tích hợp vào mọi hoạt động quản trị đại học (Febiyanti và cộng sự, 2024; Olechowski và cộng sự, 2016). Ở Việt Nam, nhiều lãnh đạo vẫn xem quản trị rủi ro như một hoạt động phụ trợ thay vì công cụ chiến lược (Lê Văn Hào, 2023). Vì vậy, cần đẩy mạnh nâng cao nhận thức của lãnh đạo các cấp, đồng thời phát triển các chương trình đào tạo và bồi dưỡng chuyên sâu cho đội ngũ cán bộ quản lý và nhân sự chuyên trách. Điều này sẽ tạo ra nguồn nhân lực có năng lực triển khai quản trị rủi ro thực chất, thay vì chỉ mang tính đối phó.

Đặc biệt, trong bối cảnh hệ thống giáo dục đại học

Việt Nam đang đẩy mạnh tự chủ, chủ thể chính trong hoạt động quản trị rủi ro cần được xác định rõ ràng là các cơ sở giáo dục đại học. Trong đó, Ban Giám đốc (hoặc Ban Giám hiệu) là hạt nhân lãnh đạo, chịu trách nhiệm hoạch định chiến lược, ban hành chính sách và kiến tạo văn hóa quản trị rủi ro trong phạm vi toàn đại học. Tại các trường thành viên hoặc đơn vị trực thuộc, hiệu trưởng và đội ngũ quản lý trung gian là lực lượng triển khai trực tiếp, bảo đảm việc cụ thể hóa chiến lược quản trị rủi ro phù hợp với đặc thù của từng lĩnh vực hoạt động. Cán bộ, giảng viên và nhân viên là những chủ thể tham gia tích cực trong nhận diện, đánh giá và ứng phó rủi ro ở từng cấp độ.

Để các hoạt động này được triển khai một cách hệ thống, đồng bộ và hiệu quả, ở tầm vĩ mô, cơ quan quản lý nhà nước (Bộ Giáo dục và Đào tạo, các Sở Giáo dục và Đào tạo) cần đóng vai trò định hướng, ban hành khung pháp lý, thiết lập cơ chế giám sát và hỗ trợ kỹ thuật, nhằm bảo đảm sự thống nhất và kết nối giữa các cấp độ trong toàn hệ thống quản trị rủi ro của giáo dục đại học. Sự phối hợp chặt chẽ giữa ba cấp độ này - lãnh đạo đại học, cơ quan quản lý và đội ngũ thực thi - là điều kiện quyết định hiệu quả của hoạt động quản trị rủi ro trong giáo dục đại học.

Thứ ba, đảm bảo nguồn lực tài chính và công nghệ. Nghiên cứu của Araújo và Gomes (2021) về các trường đại học công lập Brazil cho thấy thiếu ngân sách và nhân sự chuyên trách là rào cản lớn trong triển khai quản trị rủi ro bền vững. Bài học này đặc biệt có giá trị với Việt Nam, nơi chính sách tự chủ đại học đi kèm áp lực cân đối tài chính khiến nhiều trường chưa đủ khả năng đầu tư cho hệ thống quản trị rủi ro. Do đó, cần có cơ chế phân bổ ngân sách hợp lý, khuyến khích xã hội hóa nguồn lực, đồng thời tận dụng công nghệ thông tin để triển khai các công cụ quản trị rủi ro hiện đại, tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả.

Thứ tư, xây dựng văn hóa tổ chức hướng đến quản trị rủi ro. Silva Rampini và cộng sự (2019) chỉ ra rằng, văn hóa tổ chức thụ động, tâm lý e ngại trách nhiệm và thiếu tính chủ động là rào cản phổ biến trong triển khai quản trị rủi ro. Đối với Việt Nam, xây dựng văn hóa tổ chức khuyến khích sự chủ động nhận diện, báo cáo và ứng phó rủi ro ở mọi cấp độ là điều kiện tiên quyết. Điều này đòi hỏi sự thay đổi từ tư duy “tuân thủ” sang “chủ động phòng ngừa”, được dẫn dắt bởi lãnh đạo và duy trì bằng các chính sách khuyến khích cụ thể.

Thứ năm, thúc đẩy hợp tác và học hỏi quốc tế. Các nghiên cứu từ Anh và Úc cho thấy, việc tích hợp quản trị rủi ro vào chiến lược phát triển đại học đã giúp các trường nâng cao khả năng cạnh tranh toàn cầu (Bamber và Elezi 2024; Guan và cộng sự, 2024). Việt Nam có thể tận dụng mạng lưới hợp tác quốc tế, tham gia các dự án nghiên cứu chung và học hỏi kinh nghiệm từ các trường đại học tiên tiến. Qua đó, các cơ sở giáo dục không chỉ tiếp cận các thực tiễn tốt nhất về quản trị rủi ro mà còn có thể điều chỉnh, bản địa hóa các mô hình để phù hợp với điều kiện trong nước.

5. Kết luận

Nghiên cứu này đã hệ thống hóa và phân tích tám nhóm thách thức chính trong việc triển khai quản trị rủi ro tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam bao gồm bốn yếu tố nội sinh (cam kết lãnh đạo; nhận thức, đào tạo và văn hóa tổ chức; quy trình, mô hình và công cụ; sự phối hợp đồng bộ) và bốn yếu tố ngoại sinh (khung pháp lý và chính sách; nguồn lực tài chính và nhân sự; biến động chính sách và áp lực kiểm định; cạnh tranh và hội nhập quốc tế). Kết quả cho thấy, quản trị rủi ro trong giáo dục đại học Việt Nam hiện mới ở giai đoạn khởi đầu, thiếu sự gắn kết hệ thống và chưa tích hợp sâu vào chiến lược phát triển của các trường. Để triển khai hiệu quả, cần xác định rõ các trường đại học là chủ thể trung tâm của hoạt động quản trị rủi ro, chịu trách nhiệm xây dựng cơ chế, quy trình và văn hóa quản trị nội bộ, đồng thời phối hợp chặt chẽ với cơ quan quản lý nhà nước trong việc thực hiện các quy định và mục tiêu chung về bảo đảm chất lượng.

Đối chiếu với kinh nghiệm quốc tế, nghiên cứu khẳng định vai trò then chốt của khung pháp lý thống nhất, cam kết lãnh đạo, đầu tư nguồn lực, văn hóa tổ chức chủ động và hợp tác quốc tế. Đây cũng là những bài học kinh nghiệm quan trọng cho Việt Nam. Về mặt học thuật, nghiên cứu đóng góp bằng việc xây dựng khung phân tích tổng thể về thách thức quản trị rủi ro trong giáo dục đại học, bổ sung khoảng trống trong các nghiên cứu trước đây. Về thực tiễn, nghiên cứu nhấn mạnh sự cấp thiết của việc chuẩn hóa quy định, tích hợp quản trị rủi ro vào kiểm định chất lượng, đồng thời chuyên nghiệp hóa đội ngũ và khai thác kinh nghiệm quốc tế để xây dựng hệ thống quản trị rủi ro bền vững.

Từ những phân tích trên, bài viết đề xuất một số khuyến nghị sau: 1) Sớm ban hành khung pháp lý và hướng dẫn quốc gia về quản trị rủi ro trong

giáo dục đại học; 2) Giảm quản trị rủi ro với kiểm định chất lượng và xếp hạng đại học; 3) Phát triển đội ngũ chuyên trách thông qua đào tạo, bồi dưỡng liên tục; 4) Đảm bảo nguồn lực tài chính và công nghệ cho quản trị rủi ro; 5) Thúc đẩy hợp tác quốc tế để học hỏi mô hình tiên tiến, điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Những khuyến nghị này nhằm góp phần hình thành một hệ thống quản trị rủi ro hiện đại, hiệu quả và bền vững, đáp ứng

yêu cầu đổi mới và hội nhập quốc tế trong giáo dục đại học.

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

- Al-Jundi, Salem & Reyaz, Ahmad. (2016). Risk management model for Al-Ain University of Science & Technology, UAE. *Journal of Teaching and Education*, 5(01), pp.67-80. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2788858.
- Al Qudah, Shatha Mustafa Abdallah, Fuentes-Bargues, Jose Luis & Ferrer-Gisbert, Pablo S. (2024). Bibliometric analysis of the literature on risk management in the construction sector: Exploring current and future trends. *Ain Shams Engineering Journal*, 15(8), 102843. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2090447924002181>.
- Anchundia, Pedro Quijije, Velez Romero, Xavier & Ortiz Perez, Aniuska. (2018). Risk management and process management in universities. Application in the University Laica Eloy Alfaro Manabí. In *Proceedings of International Academic Conferences*. International Institute of Social and Economic Sciences.
- Araújo, Artur & Gomes, Anailson Marcio. (2021). Risk management in the public sector: Challenges in its adoption by Brazilian federal universities. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(86), pp.241–254. <https://www.scielo.br/j/rcf/a/p4qC7Jw5B5DV6yjt55L6QmG>.
- Aryawati, Ni Putu Ari, Triyuwono, Iwan, Roekhudin, Roekhudin & Mardiaty, Endang. (2024). Bibliometric analysis on Scopus database related internal control in university: A mapping landscape. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2422566. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2422566>.
- Auburn University. (2016). *Risk management tools - Auburn University Business and Administration*. <https://ba.auburn.edu/rms/risk-management-insurance/risk-management-tools/>.
- Bamber, C. & Elezi, E. (2024). Enterprise-wide risk management in higher education: Beyond the paradigm of managing risk by categories. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2024-0409>.
- Bộ Khoa học và Công nghệ. (2018). *Tiêu chuẩn quốc gia*
- *Tiêu chuẩn Việt Nam ISO 31000:2018: Quản lý rủi ro - hướng dẫn*.
- Creswell, John W. & Creswell, J. David. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- European Association of Institutions in Higher Education (ESG). (2015). *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Bruxelles: European Association of Institutions in Higher Education.
- Febiyanti, Herlina, Yuniar, Dwi Candra, Yiharodiyah, Lisa & Anwar, Syaiful. (2024). Implementation of risk management with the ISO 31000 approach in an effort to improve the performance of educational services. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 9(1), pp.123–135. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v9i1.13668>.
- Guan, Li, Merigó, José M., Löfstedt, Ragnar E. & Wardman, Jamie K. (2024). Twenty-five years of the Journal of Risk Research: A bibliometric overview. *Journal of Risk Research*, 27(8), pp.857–900. <https://doi.org/10.1080/13669877.2024.2377093>.
- Handayani, Naniek Utami, Sari, Diana Puspita, Irawan, Dhindi Oxiana & Afdi, Zihramna. (2017). Evaluasi kesiapan implementasi ISO 31000:2009 pada departemen teknik industri Universitas Diponegoro. *J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 12(1), pp.23-34. <https://doi.org/10.14710/jati.12.1.23-34>.
- Khaw, Tze Yin & Teoh, Ai Ping. (2023). Risk management in higher education research: A systematic literature review. *Quality Assurance in Education*, 31(2), pp.296–312. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/qae-04-2022-0097/full/html>.
- Krippendorff, Klaus. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Lê Văn Hào. (2023). Rủi ro và quản trị rủi ro của cơ sở giáo dục đại học trong bối cảnh tự chủ. In *Nguồn lực đầu tư cho giáo dục đại học trong bối cảnh tự chủ*,

- tr.561-568. NXB Đại học Cần Thơ.
- Maciejczak, Mariusz. (2016). Risk management in the system of internal quality assurance of higher education institutions. *Studia Mundi - Economica*, 3(1), pp.84-94. <https://journal.uni-mate.hu/index.php/stm/article/view/3041>.
- Olechowski, A., Oehmen, J., Seering, W. & Ben-Day, M. (2016). The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play? *International Journal of Project Management*, 34(8), pp.1568–1578. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.002>.
- Risk management. (2024). <https://www.cardiff.ac.uk/public-information/policies-and-procedures/risk-management>.
- Setyaningrum, Nola Novita & Maria, Evi. (2024). Penerapan ISO 31000:2018 untuk manajemen risiko pada sistem informasi sekolah terpadu. *Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi (JUKANTI)*, 7(1), pp.31–44. <https://ojs.cbn.ac.id/index.php/jukanti/article/view/1164>.
- Silva Rampini, Gabriel Henrique, Takia, Harmi & Berssaneti, Fernando Tobal. (2019). Critical success factors of risk management with the advent of ISO 31000 2018 - Descriptive and content analyses. *Procedia Manufacturing*, 39, pp.894–903. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.400>.
- Tertiary Education Quality and Standards Agency (TEQSA). (2025). Risk assessment framework | Tertiary Education Quality and Standards Agency. <https://www.teqsa.gov.au/guides-resources/resources/corporate-publications/risk-assessment-framework>.
- Ulster University. (2023). *Risk management policy*.
- Widianti, Tri, Firdaus, Himma & Rakhmawati, Tri. (2024). Mapping the landscape: A bibliometric analysis of ISO 31000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(7), pp.1783–1810. <https://www.emerald.com/ijqrm/article-abstract/41/7/1783/1225456>.
- World Bank. (2020). *Improving the performance of higher education in Vietnam: Strategic priorities and policy options*. <https://www.aunsec.org/news/ensuring-top-quality-assessments-third-evolution-guide-aun-qa-quality-assessment-institutional-level-version-30>.