

QUẢN TRỊ BẢO ĐẢM CHẤT LƯỢNG BÊN TRONG THEO AUN-QA: MÔ HÌNH, BỘ CÔNG CỤ VÀ NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP TẠI ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

*INTERNAL QUALITY ASSURANCE MANAGEMENT
UNDER THE AUN-QA FRAMEWORK: A MODEL, TOOLKIT AND
A CASE STUDY AT VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY HO CHI MINH CITY*

NGUYỄN TIẾN CÔNG, ntcong@vnuhcm.edu.vn

Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 14/01/2026 Ngày nhận lại: 05/02/2026 Duyệt đăng: 12/02/2026 Mã số: TCKH-S01T02-2026-B14 ISSN: 2354 - 0788</p> <p>Từ khóa: Bảo đảm chất lượng bên trong, bộ công cụ bảo đảm chất lượng bên trong, AUN-QA, đại học quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.</p> <p>Keywords: Internal quality assurance, IQA Toolkit, AUN-QA, VNU-HCM.</p>	<p>Trong bối cảnh tự chủ đại học và gia tăng yêu cầu trách nhiệm giải trình, quản trị bảo đảm chất lượng bên trong (IQA) đóng vai trò then chốt quyết định sự phát triển bền vững của các cơ sở giáo dục đại học. Bài viết phân tích sự chuyển dịch căn bản trong quản trị bảo đảm chất lượng bên trong. Thông qua phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp phân tích trường hợp, nghiên cứu làm rõ triết lý của Khung IQA AUN-QA phiên bản 2024 và logic vận hành của Bộ công cụ Management Toolkit 2025. Kết quả nghiên cứu cho thấy mô hình mới đã phá bỏ tư duy quản trị dựa trên quy trình kỹ thuật đơn thuần để thay thế bằng triết lý quản trị hệ sinh thái tích hợp, trong đó chất lượng không còn là kết quả của việc kiểm soát hành chính riêng lẻ mà được kiến tạo từ sự tương tác hữu cơ giữa yếu tố chiến lược, vận hành và văn hóa cải tiến liên tục. Thông qua kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số giải pháp giúp các cơ sở giáo dục đại học thích ứng linh hoạt với bối cảnh mới, củng cố nền tảng cho sự tự chủ và phát triển bền vững.</p> <p>ABSTRACT In the context of university autonomy and increasing accountability requirements, internal quality assurance (IQA) management plays a pivotal role in determining the sustainable development of higher education institutions. The article analyzes the fundamental shift in internal quality assurance management. Through qualitative research methods combined with case study analysis, the study clarifies the philosophy of the AUN-QA IQA Framework 2024 and the operational logic of the Management Toolkit 2025. Research findings show that the new model has dismantled the mindset of management based on mere technical processes and replaced it</p>

with an integrated governance ecosystem philosophy, in which quality is no longer the result of isolated administrative controls but is created from the organic interaction between strategic and operational factors and a culture of continuous improvement. Based on the research results, the author proposes several solutions to help higher education institutions flexibly adapt to the new context, strengthening the foundation for autonomy and sustainable development.

1. Mở đầu

Quản trị bảo đảm chất lượng (BĐCL) bên trong giáo dục đại học hiện nay đang trải qua sự chuyển dịch căn bản về cả khung lý thuyết lẫn phương thức vận hành. Theo Gorostidi và cộng sự (2025), mặc dù các hệ thống quản trị chất lượng truyền thống đã đáp ứng tốt yêu cầu về tính minh bạch, song đang phải đối diện với thách thức lớn về sự gia tăng áp lực hành chính, dẫn đến xu hướng ưu tiên sự tuân thủ nhiều hơn thay vì tập trung vào các giá trị chất lượng cốt lõi. Trong khi đó, nghiên cứu của Krooi và cộng sự (2024) đề xuất một phương thức tiếp cận tích hợp, định vị BĐCL bên trong như một hệ sinh thái quản trị hiện đại. Tại đây, các thành tố về mục tiêu chiến lược, nguồn lực con người và nền tảng dữ liệu được kết nối hữu cơ, thay thế cho các quy trình kỹ thuật rời rạc nhằm thúc đẩy văn hóa cải tiến liên tục và tạo ra giá trị thực chất cho cơ sở giáo dục.

Tại Việt Nam, cùng với tiến trình tự chủ và hội nhập quốc tế, công tác BĐCL bên trong cũng bắt đầu dịch chuyển từ công cụ kiểm soát kỹ thuật đơn thuần sang chức năng quản trị cốt lõi, gắn liền với trách nhiệm giải trình. Yêu cầu này đã được thể chế hóa mạnh mẽ tại Điều 33 Luật Giáo dục đại học (2025) quy định hệ thống BĐCL bên trong là một cấu trúc đồng bộ từ đơn vị chuyên trách, chính sách, bộ công cụ đến hệ thống thông tin quản lý, nhằm duy trì văn hóa chất lượng và đảm bảo cải tiến liên tục.

Tuy nhiên, thực tiễn vận hành cho thấy nhiều cơ sở giáo dục đại học vẫn đang áp dụng mô hình BĐCL bên trong theo AUN-QA

(ASEAN University Network Quality Assurance) phiên bản 2016. Điều này bộc lộ những hạn chế đáng kể trước yêu cầu của quản trị đại học hiện đại do quá chú trọng vào tính quy trình, thiếu sự linh hoạt và chưa quan tâm đúng mức đến quản trị nội bộ dựa trên dữ liệu. Sự ra đời của Khung BĐCL bên trong phiên bản 2024 và Bộ công cụ AUN-QA IQA Management Toolkit 2025 đã đánh dấu bước chuyển chiến lược về tư duy quản lý chất lượng, từ cách tiếp cận quy trình kỹ thuật sang mô hình “hệ sinh thái” toàn diện, nhấn mạnh yếu tố con người và xây dựng văn hóa chất lượng. Hướng tiếp cận này hoàn toàn tương thích với các quy định mới của Luật Giáo dục đại học 2025.

Đối với Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh (ĐHQG-HCM), dù đã khẳng định được vị thế với nhiều thành tựu, song hệ thống quản trị chất lượng đang đối diện thách thức về tính đồng bộ giữa chính sách và nguồn lực thực thi. Chiến lược phát triển giai đoạn 2021-2030 của ĐHQG-HCM đánh giá một số chuẩn mực quốc tế chưa được vận hành đầy đủ, tạo nên áp lực lớn trong việc duy trì năng lực cạnh tranh nguồn nhân lực chất lượng cao. Thực tiễn cho thấy, hoạt động BĐCL bên trong các đơn vị thành viên còn rời rạc, chủ yếu tuân thủ theo các quy định và thiếu đồng bộ giữa các cấp quản lý. Đặc biệt, việc thiếu hụt cơ chế khai thác dữ liệu để hỗ trợ ra quyết định chiến lược đã làm hạn chế năng lực thích ứng của hệ thống (ĐHQG-HCM, 2023). Vì vậy, việc áp dụng chuẩn mực mới không chỉ là lựa chọn hội nhập mà còn là yêu cầu bắt buộc để ĐHQG-HCM khắc phục những hạn chế từ mô hình cũ, đồng thời đáp ứng các tiêu chuẩn quản trị hiện đại, đảm

bảo sự tuân thủ nghiêm ngặt các quy định pháp luật hiện hành.

Khác với các nghiên cứu trước đây tại Việt Nam vốn tập trung vào các khía cạnh kỹ thuật hay quy trình BDCL đơn lẻ, nghiên cứu này xác lập khung IQA như một mô hình quản trị tích hợp, gắn kết chặt chẽ với chiến lược phát triển và văn hóa tổ chức. Điểm mới cốt lõi nằm ở việc làm rõ sự chuyển dịch triết lý trong mô hình AUN-QA 2024 và logic vận hành của Bộ công cụ Management Toolkit 2025. Thông qua các phân tích này, nghiên cứu góp phần làm rõ thêm khung lý thuyết về quản trị chất lượng hiện đại, đề xuất các giải pháp thực thi giúp các cơ sở giáo dục đại học chuyển áp lực về trách nhiệm giải trình thành động lực nội tại để nâng cao năng lực thích ứng và phát triển tự chủ bền vững.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo tiếp cận định tính, sử dụng thiết kế mô tả - phân tích kết hợp với nghiên cứu trường hợp (case study) nhằm làm rõ sự chuyển dịch về mặt khái niệm cũng như khả năng thích ứng trong thực tiễn của mô hình quản trị chất lượng mới. Khung phương pháp luận của nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở kết hợp giữa lý thuyết hệ sinh thái quản trị với chu trình cải tiến liên tục (PDCA) giúp đánh giá tính logic, nhất quán và khả năng triển khai của khung IQA 2024 trong thực tiễn.

Quá trình phân tích nội dung được thực hiện thông qua đối sánh lý thuyết giữa hai phiên bản AUN-QA 2016 và AUN-QA 2024, dựa trên ba trục phân tích chính: cấu trúc hệ thống BDCL, triết lý và tư duy quản trị, cơ chế vận hành và cải tiến. Cách tiếp cận so sánh này giúp giảm thiểu tính chủ quan trong diễn giải, đồng thời làm nổi bật những điểm đổi mới và sự chuyển đổi căn bản của mô hình IQA theo phiên bản cập nhật. Bên cạnh đó, nghiên cứu trường hợp tại ĐHQG-HCM được sử dụng nhằm minh họa cho khung lý luận, đồng thời kiểm chứng khả năng vận dụng mô hình IQA AUN-QA 2024 và Bộ công cụ Management Toolkit 2025 trong

bối cảnh quản trị một đại học đa ngành và tự chủ tại Việt Nam. Dựa trên nghiên cứu trường hợp, bài viết nhận diện những điểm chưa tương thích và sự khác biệt giữa khung lý thuyết quốc tế và thực tiễn vận hành, từ đó đề xuất các giải pháp điều chỉnh và thích ứng phù hợp.

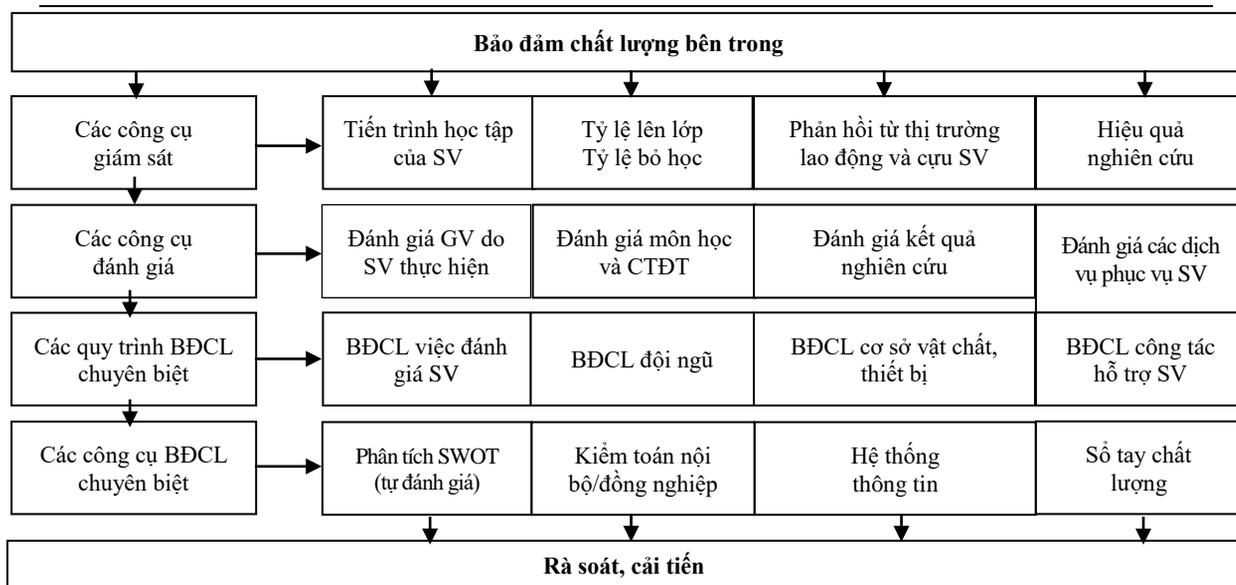
Để bảo đảm tính khoa học và độ tin cậy của nghiên cứu, dữ liệu được thu thập và sàng lọc dựa trên ba nhóm tiêu chí. Thứ nhất, về nội dung, nghiên cứu ưu tiên các văn bản gốc có tính chuẩn mực quốc tế của AUN-QA và các văn bản quy phạm pháp luật mới nhất của Việt Nam liên quan đến giáo dục đại học. Thứ hai, về phạm vi thời gian, dữ liệu tập trung trong giai đoạn 2020-2025 nhằm bảo đảm tính cập nhật và phù hợp với bối cảnh chính sách hiện hành. Thứ ba, về nguồn dữ liệu, nghiên cứu sử dụng các tài liệu chính thức của AUN, bao gồm hướng dẫn Đánh giá AUN-QA (Guide to AUN-QA Assessment) (2020); khung AUN-QA cho IQA (AUN-QA framework for IQA) (2024); bộ công cụ quản lý IQA (IQA Management Toolkit) (2025); Luật Giáo dục đại học (2025) và các văn bản chiến lược phát triển, báo cáo thường niên của ĐHQG-HCM.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Phân tích sự chuyển đổi mô hình bảo đảm chất lượng bên trong AUN-QA

Mô hình BDCL bên trong giữ vị trí trung tâm trong khung BDCL tổng thể của AUN-QA. Mô hình này là sự chuyển đổi mạnh mẽ giữa hai phiên bản:

Mô hình năm 2016 (phiên bản 1.0) được vận hành chủ yếu theo tiếp cận dựa trên công cụ và quy trình kỹ thuật, được phân chia thành bốn nhóm chính: công cụ giám sát, công cụ đánh giá, quy trình BDCL chuyên biệt và công cụ BDCL chuyên biệt. Mô hình tại hình 1 còn nhiều hạn chế do các hoạt động bị phân tán và thiếu tính hệ thống, chưa thể hiện rõ mối liên hệ với các yếu tố chiến lược, bối cảnh, vai trò của lãnh đạo, chưa làm nổi bật nguyên lý vận hành theo chu trình PDCA và bỏ qua các yếu tố “mềm” như văn hóa chất lượng, sự cam kết tham gia của đội ngũ.

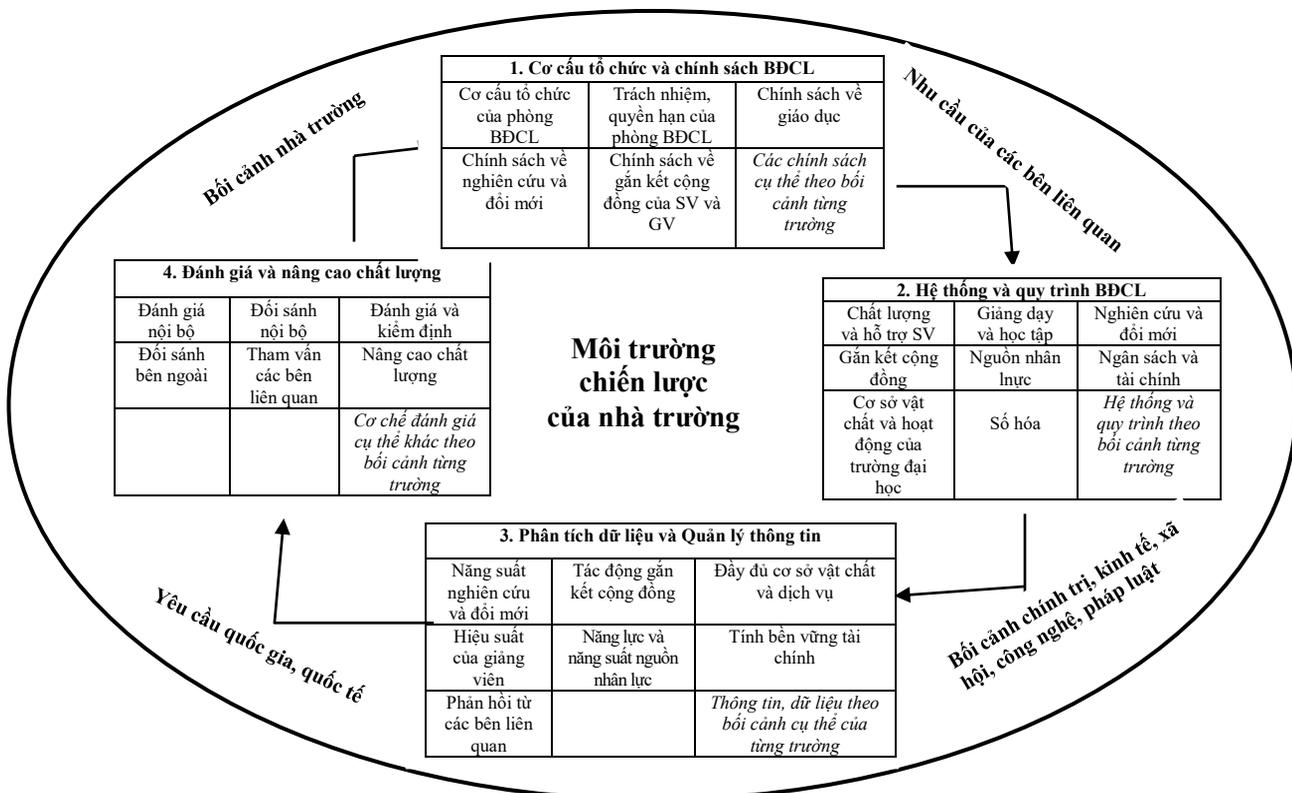


Hình 1. Mô hình BDCL bên trong theo AUN-QA phiên bản 2016.

(Nguồn: AUN, 2020)

Mô hình AUN-QA Framework for IQA phiên bản 2.0 được AUN (2024) ban hành theo cách tiếp cận toàn diện và hệ thống hơn, là một bước tiến mang tính bước ngoặt về triết lý quản

trị. Mô hình này xem hệ thống BDCL bên trong là một hệ sinh thái, xoay quanh “môi trường chiến lược của nhà trường” và chịu sự tác động đa chiều từ bối cảnh bên ngoài.



Hình 2. Mô hình BDCL bên trong theo AUN-QA, phiên bản 2024

(Nguồn: AUN, 2024)

Mô hình gồm bốn thành phần chính, vận hành theo chu trình PDCA, được thiết kế để bao quát các hoạt động cốt lõi của nhà trường, bao gồm:

- *Thiết lập cơ cấu tổ chức và chính sách BDCL (QA Organization and Policies) - Plan*: đây là nền tảng của hệ thống, giúp thiết lập khung quản trị và cam kết chiến lược. Thành phần này quy định cơ cấu tổ chức, trách nhiệm và các chính sách tổng thể (đào tạo, nghiên cứu, phục vụ cộng đồng), đảm bảo phù hợp với sứ mạng của nhà trường và nhu cầu của các bên liên quan.

- *Triển khai các quy trình BDCL cốt lõi (QA Systems and Processes) - Do*: là phần triển khai thực tế các chính sách thông qua các công cụ và quy trình vận hành cụ thể trong tất cả các lĩnh vực cốt lõi của nhà trường. Thành phần này thể hiện tính toàn diện và liên kết đa chiều, đảm bảo các hoạt động của nhà trường được triển khai chất lượng và nhất quán.

- *Kiểm tra, giám sát thông qua phân tích dữ liệu và quản lý thông tin (Data Analytics and Information Management) - Check*: nhấn mạnh vai trò của dữ liệu và minh chứng trong việc theo dõi, đánh giá hiệu quả hoạt động, dựa trên các yếu tố như kết quả học tập của sinh viên, năng suất nghiên cứu và đổi mới, tác động gắn kết cộng đồng, tính bền vững tài chính, hiệu quả sử dụng nguồn lực và phản hồi từ các bên liên quan.

- *Đánh giá và nâng cao chất lượng (Evaluation and Enhancement) - Act*: bao gồm các hoạt động như tự đánh giá, đối sánh chất lượng, đánh giá và kiểm định, triển khai kế hoạch cải tiến, ra quyết định dựa trên dữ liệu. Thành phần này đảm bảo hệ thống được cải tiến liên tục và thích ứng với môi trường chiến lược.

Phân tích mô hình BDCL bên trong AUN-QA phiên bản 2024 cho thấy đây là một khung quản trị chiến lược giúp định vị mức độ trưởng thành của hệ thống BDCL, cho phép các cơ sở giáo dục đại học linh hoạt điều chỉnh quy trình phù hợp với sứ mạng, tầm nhìn và bối cảnh đặc thù. Điểm cốt lõi của mô hình 2024 là thiết lập tính hài hòa giữa cấu trúc kỹ thuật và sự tham

gia chủ động của các bên liên quan, giúp tích hợp sâu rộng các hoạt động BDCL vào các hoạt động quản trị cốt lõi của nhà trường. Đối chiếu với quan điểm của Gorostidi (2025), sự chuyển dịch này giải quyết trực tiếp hiện tượng “rập khuôn” khi các cơ sở giáo dục đại học thường áp dụng cơ học các quy trình AUN-QA để đáp ứng quy định hơn là nỗ lực cải tiến chất lượng thực chất. Khung IQA 2024 đã xóa bỏ tư duy quản trị dựa trên hồ sơ thủ tục để thay bằng triết lý quản trị sự trưởng thành của hệ thống chất lượng. Đồng thời, mô hình này đã cụ thể hóa tư tưởng của Krooi (2024) khi nhấn mạnh giá trị của BDCL bên trong nằm ở sự kết nối hài hòa giữa yếu tố mục tiêu, con người và dữ liệu. Khi đó, minh chứng không còn là những con số tính phục vụ báo cáo mà là cơ sở quan trọng cho việc ra quyết định dựa trên bằng chứng. Phát hiện của nghiên cứu này đã chỉ ra tầm nhìn mới về quản trị hệ sinh thái, nơi chất lượng không còn là đối tượng bị kiểm soát mà là nhân tố cốt lõi của sự phát triển. Về mặt quản trị, điều này đòi hỏi các nhà lãnh đạo đại học phải tái cấu trúc IQA không chỉ như một bộ phận hành chính mà là một trục chiến lược xuyên suốt các hoạt động của nhà trường.

3.2. Phân tích bộ công cụ AUN-QA IQA Management Toolkit 2025

Để hỗ trợ các cơ sở giáo dục đại học vận hành mô hình BDCL bên trong hiệu quả, AUN Secretariat (2025) đã ban hành Bộ công cụ quản lý BDCL bên trong (AUN-QA Internal Quality Assurance Management Toolkit 2025). Bộ công cụ này thiết lập một chu trình quản lý tuần hoàn gồm 5 khối thành tố, tương tác chặt chẽ với nhau.

Cam kết của lãnh đạo (Leadership Commitment): đóng vai trò động lực khởi nguồn và duy trì. Lãnh đạo không chỉ phê duyệt chính sách mà cần trực tiếp xác lập tầm nhìn, đảm bảo sự đồng bộ giữa mục tiêu chiến lược và thực thi BDCL.

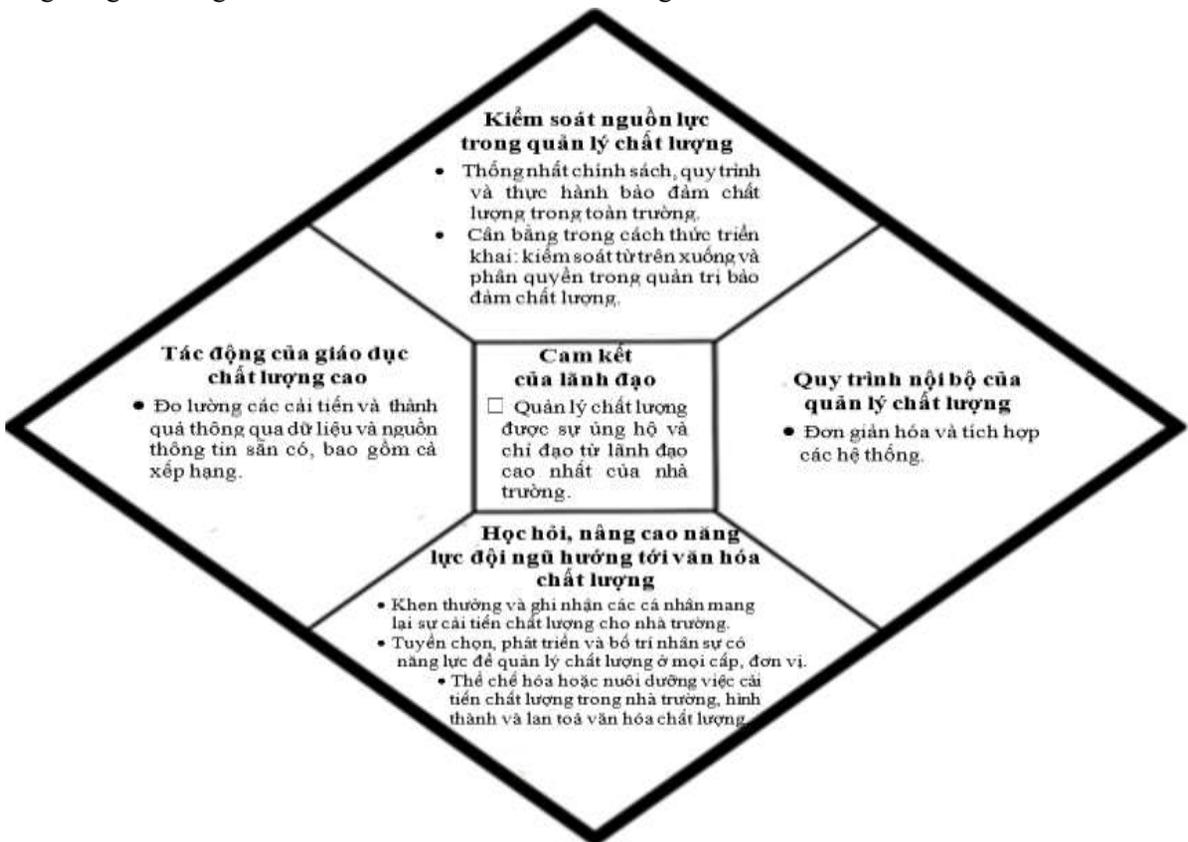
Quản lý các nguồn lực (Control of Resources): là thành phần đầu vào của hệ thống, tập trung chuẩn hóa quy trình và chính sách để tránh sự phân mảnh dữ liệu. Bộ công cụ nhấn mạnh sự cân bằng

giữa kiểm soát tập trung và phân quyền, giúp các đơn vị chủ động thích ứng với bối cảnh riêng nhưng vẫn nằm trong khung quản trị chung.

Quản lý các quy trình nội bộ (Internal Process): thành phần này phản ánh khía cạnh vận hành của hệ thống BĐCL bên trong, nhấn mạnh việc xây dựng một hệ thống quy trình nội bộ đơn giản, tích hợp và nhất quán, tránh chồng chéo và hình thức. Việc tích hợp BĐCL vào các quy trình quản lý thường nhật giúp chuyển dịch từ tiếp cận “đánh giá để báo cáo” sang “quản lý để cải tiến”, qua đó nâng cao hiệu quả thực thi và giảm gánh nặng hành chính cho các đơn vị.

Tác động của giáo dục chất lượng cao (Impacts of High Quality Education): đây là thành phần đầu ra, khẳng định triết lý quản trị dựa trên bằng chứng (evidence-based). Việc đo lường không chỉ để giải trình mà nhằm chuyển hóa dữ liệu (tình hình việc làm, nghiên cứu, sự hài lòng) thành cơ sở dữ liệu chiến lược để điều chỉnh chính sách.

Học hỏi và phát triển (Learning & Growth): là nền tảng văn hóa của hệ thống BĐCL bên trong. Thành phần này tập trung vào phát triển năng lực con người, lan tỏa các thực hành tốt và nuôi dưỡng tư duy cải tiến liên tục trong toàn tổ chức.



Hình 3. Mô hình quản lý BĐCL bên trong theo AUN-QA

(Nguồn: AUN Secretariat, 2025)

Bộ công cụ IQA Management Toolkit 2025 đánh dấu bước tiến mới khi cụ thể hóa các nguyên tắc của Khung BĐCL 2024 thành các hành động thực thi hiệu quả. Bộ công cụ là khung quản trị chiến lược toàn diện, đóng vai trò như một sổ tay thực hành giúp các nhà lãnh đạo

tích hợp BĐCL bên trong vào công tác điều hành thường nhật, hỗ trợ cán bộ chuyên trách triển khai các hoạt động có thể đo lường và cải tiến được. So với các mô hình quản trị chất lượng quốc tế như EFQM, Toolkit 2025 vừa đảm bảo

tính hệ thống, vừa thể hiện độ tương thích cao với bối cảnh đặc thù của khu vực Đông Nam Á.

Điểm mới qua nghiên cứu cho thấy khả năng tích hợp các hoạt động BĐCL vào quy trình vận hành thường xuyên, thay vì duy trì như một hệ thống thủ tục song song. Về mặt quản trị, đây là sự chuyển dịch mang tính bước ngoặt: từ quản lý dựa trên hồ sơ văn bản sang quản trị dựa trên minh chứng số hóa. Việc chuyển trọng tâm sang dữ liệu số không chỉ giúp giảm tải áp lực hành chính mà còn loại bỏ các nút thắt trùng lặp, tạo cơ sở khoa học để các nhà lãnh đạo ra quyết định chính xác và kịp thời.

3.3. Yêu cầu áp dụng mô hình BĐCL bên trong và bộ công cụ Toolkit AUN-QA tại ĐHQG-HCM

ĐHQG-HCM là một trong hai hệ thống đại học trọng điểm của cả nước và chịu ảnh hưởng bởi áp lực chuyển đổi lớn trong kỷ nguyên số. Các mô hình BĐCL truyền thống dựa trên kiểm soát tuân thủ và minh chứng trực tiếp không còn phù hợp trong việc thúc đẩy khả năng thích ứng theo các xu hướng hiện đại. Do đó, việc ĐHQG-HCM chuyển dịch sang Khung IQA 2024 và Bộ công cụ Toolkit 2025 là yêu cầu tất yếu với các lý do cụ thể sau đây:

Yêu cầu hội nhập giáo dục và nâng cao vị thế quốc tế: với vị thế thành viên chính thức của AUN, việc áp dụng mô hình mới giúp ĐHQG-HCM tiệm cận các chuẩn mực quản trị tiên tiến. Điều này không chỉ nâng cao uy tín khu vực mà còn tạo nền tảng vững chắc để đạt các chuẩn kiểm định chuyên sâu toàn cầu (như ABET, AACSB, FIBAA) và cải thiện thứ hạng trên các bảng xếp hạng quốc tế.

Chuyển đổi từ “kiểm soát” sang “kiến tạo”: khung BĐCL bên trong mới cho phép ĐHQG-HCM xây dựng một hệ sinh thái linh hoạt, khi BĐCL không còn là áp lực hành chính mà là công cụ để nâng cao chất lượng đào tạo. Việc đo lường tác động thay vì chỉ áp dụng quy trình giúp đảm bảo sinh viên tốt nghiệp đáp ứng chính xác nhu cầu khắt khe của thị trường lao động.

Tối ưu hóa nguồn lực trong bối cảnh tự chủ: bộ công cụ Toolkit 2025 cung cấp cơ chế

quản trị thực hành, giúp chuyển hóa các nguyên lý BĐCL thành hành động cụ thể. Điều này giúp giải quyết triệt để tình trạng phân mảnh dữ liệu và tính cục bộ giữa các đơn vị thành viên, thiết lập một hệ thống thông tin thông suốt để lãnh đạo ra quyết định dựa trên bằng chứng thực tế.

Nuôi dưỡng văn hóa chất lượng bền vững: thay vì tập trung vào các đợt đánh giá ngoài, mô hình mới tập trung vào sự “học hỏi và phát triển”. Điều này giúp ĐHQG-HCM xây dựng đội ngũ chuyên gia nội bộ, thúc đẩy tư duy cải tiến liên tục trong toàn hệ thống, đáp ứng mục tiêu chiến lược trở thành trung tâm đào tạo hàng đầu khu vực.

Mặc dù vậy, nghiên cứu trường hợp tại ĐHQG-HCM phát hiện một khoảng cách thực tế giữa mục tiêu chiến lược và năng lực chuyển đổi số tại các trường thành viên, khi các đơn vị vẫn đang ưu tiên việc đáp ứng các quy định hành chính hơn là tập trung vào việc kết nối dữ liệu nội bộ và đối sánh với các trường trong hệ thống. Điều này bộc lộ hạn chế lớn của mô hình đại học đa ngành là sự thiếu liên thông và đồng bộ. Việc chuyển đổi sang cơ chế quản trị dựa trên liên thông dữ liệu số sẽ giúp tối ưu hóa nguồn lực hệ thống và hỗ trợ lãnh đạo ra quyết định chính xác hơn trong bối cảnh tự chủ.

3.4. Đề xuất các giải pháp áp dụng

Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số chính sách và biện pháp nhằm thúc đẩy việc vận hành hệ sinh thái IQA hiệu quả tại Việt Nam như sau:

Đối với cơ quan quản lý nhà nước: cần sớm ban hành các hướng dẫn định hướng và khung chính sách chung để hỗ trợ các cơ sở giáo dục đại học tiếp cận, áp dụng các mô hình BĐCL theo chuẩn mực quốc tế mới (như AUN-QA). Việc kiến tạo một hành lang pháp lý linh hoạt và đồng bộ sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các trường chủ động chuyển đổi mô hình quản trị, nâng cao trách nhiệm giải trình và thúc đẩy tiến trình tự chủ đại học một cách thực chất.

Đối với các cơ sở giáo dục đại học: cần chủ động rà soát, điều chỉnh cấu trúc bộ máy tổ chức và hệ thống văn bản quy định nội bộ để đảm bảo

tương thích với triết lý quản trị hệ sinh thái của các khung BĐCL hiện đại (như AUN-QA 2024). Trọng tâm là thay đổi quan điểm tuân thủ mang tính kỹ thuật, đáp ứng các yêu cầu kiểm định định kỳ sang chủ động kiến tạo văn hóa chất lượng, nơi trách nhiệm về BĐCL trở thành ý thức tự thân của mọi thành viên. Sự đồng bộ trong chuẩn hóa tổ chức, quy trình và đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ chuyên trách có năng lực tham mưu chiến lược giúp nhà trường chuyển hóa các tiêu chuẩn quốc tế thành giá trị nội tại, củng cố năng lực thích ứng và phát triển tự chủ bền vững.

Đối với ĐHQG-HCM: thiết lập hệ thống dữ liệu dùng chung là yêu cầu cấp thiết nhằm khắc phục triệt để tình trạng phân mảnh dữ liệu giữa các đơn vị thành viên. Xây dựng nền tảng quản trị chất lượng tích hợp này không chỉ giúp tối ưu hóa nguồn lực hệ thống mà còn thúc đẩy các trường chuyển dịch từ tư duy tuân thủ hành chính sang quản trị dựa trên dữ liệu số. Đây chính là cơ sở cốt lõi để lãnh đạo thực hiện các phân tích dự báo, nhận diện rủi ro và ra các quyết định điều hành phù hợp.

4. Kết luận

Nghiên cứu đã phân tích sự chuyển dịch tất yếu từ mô hình BĐCL dựa trên quy trình kiểm soát sang hệ sinh thái quản trị tích hợp dựa trên năng lực thích

ứng. Đóng góp lý luận quan trọng của bài viết là khẳng định BĐCL bên trong (IQA) không còn là một hệ thống kiểm soát độc lập, mà là thành tố hữu cơ trong quản trị đại học hiện đại. Tại đó, mức độ trưởng thành của hệ thống được đo lường bằng sự kết nối chặt chẽ giữa cam kết lãnh đạo, hệ thống minh chứng số và văn hóa cải tiến liên tục thay vì chỉ dựa trên sự tuân thủ hành chính đơn thuần. Kết quả này cung cấp giải pháp thực thi giúp các cơ sở giáo dục đại học chuyển hóa áp lực về trách nhiệm giải trình thành năng lực thích ứng và nền tảng cho sự tự chủ bền vững.

Mặc dù mang lại những góc nhìn mới, nghiên cứu không tránh khỏi một số giới hạn nhất định. Do Khung IQA 2024 và Bộ công cụ Management Toolkit 2025 là những chuẩn mực vừa được ban hành, bài viết chủ yếu tập trung vào phân tích khung lý thuyết, dẫn đến sự thiếu vắng các dữ liệu thực chứng đầy đủ về hiệu quả vận hành thực tế. Bên cạnh đó, việc khai thác chủ yếu nguồn dữ liệu thứ cấp mà chưa kết hợp các phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp như phỏng vấn sâu chuyên gia hay khảo sát diện rộng có thể hạn chế góc nhìn đa chiều về các rào cản thực thi cụ thể. Cuối cùng, do phạm vi phân tích tập trung vào mô hình đại học đa ngành, quản lý theo hai cấp là ĐHQG-HCM nên đối với đặc thù của các loại hình trường khác vẫn là những khoảng trống gợi mở cho các nghiên cứu tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- ASEAN University Network. (2020). *The guide to AUN-QA assessment at programme level* (Version 4.0).
- ASEAN University Network. (2024). *AUN-QA framework for internal quality assurance (IQA)*.
- ASEAN University Network Secretariat. (2025). *AUN-QA internal quality assurance management toolkit* (Version 1.3).
- Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh. (2023). *Quyết định số 1331/QĐ-ĐHQG ngày 13/9/2023 ban hành Chiến lược phát triển Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2021–2030*.
- Gorostidi, S. del C. G., & Rubio-Arostegui, J. A. (2025). Quality management in higher education from the perspective of institutional isomorphism: A scoping review. *Frontiers in Education*, 10, 1720224. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1720224>
- Hội đồng Bảo đảm chất lượng giáo dục Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh. (2023). *Nghị quyết Phiên họp lần thứ 29, ngày 21/3/2023*.
- Krooi, M., Whittingham, J., & Beusaert, S. (2024). Introducing the 3P conceptual model of internal quality assurance in higher education: A systematic literature review. *Studies in Educational Evaluation*, 82, 101360. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101360>
- Quốc hội. (2025). *Luật số 125/2025/QH15 ngày 10/12/2025 ban hành Luật Giáo dục đại học*.