

QUỐC TẾ HÓA GIÁO DỤC ĐẠI HỌC THÔNG QUA HỢP TÁC HIỆU QUẢ: BÀI HỌC TỪ VIỆC TRIỂN KHAI BIÊN BẢN GHI NHỚ TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI NGỮ – ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION THROUGH EFFECTIVE PARTNERSHIPS: LESSONS FROM MOU IMPLEMENTATION AT THE UNIVERSITY OF DANANG – UNIVERSITY OF FOREIGN LANGUAGE STUDIES

Nguyễn Minh Trâm*

Trường Đại học Ngoại ngữ – Đại học Đà Nẵng, Việt Nam¹

*Tác giả liên hệ / Corresponding author: nmtram@ufl.udn.vn

(Nhận bài / Received: 07/7/2025; Sửa bài / Revised: 28/7/2025; Chấp nhận đăng / Accepted: 11/8/2025)

DOI: 10.31130/ud-jst.2025.23(8C).455

Tóm tắt - Trong bối cảnh toàn cầu hóa, quốc tế hóa giáo dục đại học trở thành xu thế tất yếu, trong đó biên bản ghi nhớ (MOU) giữ vai trò quan trọng nhằm mở rộng hợp tác, nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu. Tuy nhiên, tại nhiều cơ sở giáo dục Việt Nam, đặc biệt Trường Đại học Ngoại ngữ – Đại học Đà Nẵng, tình trạng “ký nhiều, triển khai ít” vẫn phổ biến. Nghiên cứu cho thấy, dù số lượng MOU tăng, song việc triển khai thực chất còn hạn chế do thiếu chiến lược dài hạn, cơ chế giám sát và quản lý hiệu quả. Bài viết phân tích vai trò, thực trạng và những thách thức trong thực hiện MOU, đồng thời đề xuất các giải pháp như hoàn thiện định hướng chiến lược, tăng cường cơ chế theo dõi, và nâng cao trách nhiệm thực thi. Qua đó, góp phần nâng cao hiệu quả hợp tác quốc tế trong tiến trình quốc tế hóa giáo dục đại học Việt Nam.

Từ khóa - Quốc tế hóa giáo dục đại học; hợp tác quốc tế; Biên bản ghi nhớ (MOU); quản trị giáo dục; hội nhập toàn cầu.

1. Đặt vấn đề

Quốc tế hóa giáo dục đại học đã và đang trở thành một trong những định hướng ưu tiên trong chính sách phát triển giáo dục tại Việt Nam. Theo H. Giang [1], quốc tế hóa không chỉ dừng lại ở việc gia tăng số lượng hợp tác quốc tế, mà còn phản ánh mức độ đổi mới, chất lượng và khả năng thích ứng của cơ sở giáo dục với các chuẩn mực toàn cầu. Quan điểm này tương đồng với các cách tiếp cận của Knight [2] và De Wit & Hunter [3], trong đó quốc tế hóa được nhìn nhận là một quá trình tích hợp có chủ đích các nội dung, hoạt động và mối quan hệ quốc tế vào các chức năng cốt lõi như giảng dạy, nghiên cứu và quản trị.

Tại Trường Đại học Ngoại ngữ (ĐHNN) – Đại học Đà Nẵng (ĐHĐN), trong giai đoạn từ năm 2021 đến hết tháng 6 năm 2025, nhà trường đã ký kết hơn 100 MOU với các tổ chức giáo dục quốc tế và các cơ quan doanh nghiệp đa quốc gia. Tuy nhiên, theo thống kê nội bộ, chỉ khoảng 50–60% các MOU được triển khai thực tế, phản ánh rằng nhiều MOU sau khi ký kết không được triển khai đúng như kỳ vọng, dẫn đến lãng phí thời gian, công sức và cơ hội hợp tác. Vì vậy, cần xây dựng quy trình theo dõi tiến độ và cơ

Abstract - In the context of globalization, the internationalization of higher education has become an inevitable trend, in which the Memorandum of Understanding (MOU) plays a crucial role in expanding cooperation and enhancing the quality of training and research. However, at many Vietnamese institutions, particularly the University of Foreign Language Studies – The University of Danang, the situation of “many agreements signed but few effectively implemented” remains common. Research indicates that, although the number of MOUs is increasing, their substantive implementation is still limited due to the lack of long-term strategies, monitoring mechanisms, and effective management. This article analyzes the role, current situation, and challenges in implementing MOUs, while also proposing solutions such as improving strategic orientation, strengthening monitoring mechanisms, and enhancing implementation accountability. Through this, it aims to improve the effectiveness of international cooperation in the process of internationalizing higher education in Vietnam.

Key words - Internationalization of higher education; international cooperation; Memorandum of Understanding (MOU); educational administration; global integration.

chế kiểm tra cụ thể để bảo đảm mỗi thỏa thuận hợp tác đều được thực hiện một cách thực chất, đóng góp rõ ràng vào tiến trình quốc tế hóa của nhà trường.

Từ cách tiếp cận đó, bài viết xác định quốc tế hóa không chỉ là một định hướng phát triển mà là một quá trình cần được quản trị một cách bài bản, trong đó MOU giữ vai trò công cụ triển khai cốt lõi. Bài viết góp phần cụ thể hóa mối liên hệ giữa quốc tế hóa và quản trị giáo dục đại học tại Việt Nam, đồng thời đưa ra một số khuyến nghị thực tiễn từ nghiên cứu trường hợp tại Trường ĐHNN – ĐHĐN từ đó vận dụng tại các cơ sở giáo dục đại học khác nhằm xây dựng chiến lược hợp tác quốc tế hiệu quả và bền vững.

2. Cơ sở lý luận và thực tiễn

2.1. Khái niệm và vai trò của quốc tế hóa giáo dục đại học

Có nhiều định nghĩa về quốc tế hóa giáo dục đại học, từ những năm 1990, các nhà nghiên cứu đã bắt đầu quan tâm đến việc định nghĩa rõ khái niệm “quốc tế hóa” trong giáo dục đại học để thống nhất cách hiểu và triển khai thực tiễn nhưng có thể kể đến định nghĩa của Knight [2], tác giả cho rằng quốc tế hóa là “quá trình tích hợp các yếu tố quốc tế

¹ The University of Danang – University of Foreign Language Studies, Vietnam (Nguyễn Minh Trâm)

và liên văn hóa vào các chức năng chính của cơ sở giáo dục gồm giảng dạy, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng”.

Mở rộng cách tiếp cận của Knight và cộng sự [3] nhấn mạnh rằng quốc tế hóa là một hiện tượng đa tầng, có sự tương tác giữa các lớp chính sách từ cấp quốc gia đến cơ sở, với động lực đến từ cả bên trong (nội bộ trường) và bên ngoài (chính phủ, thị trường, tổ chức quốc tế). Theo các tác giả này, các động lực quốc tế hóa có thể bao gồm việc nâng cao chất lượng đào tạo, thúc đẩy nghiên cứu hợp tác, tăng nguồn thu, cải thiện vị thế trên bảng xếp hạng, và chuẩn bị nguồn nhân lực toàn cầu. Quan điểm này giúp các cơ sở giáo dục đại học xác định rõ ràng mục tiêu chiến lược khi thiết kế và triển khai chính sách quốc tế hóa.

Bên cạnh các khái niệm được đề xuất bởi các học giả quốc tế, trong bối cảnh Việt Nam, quản trị giáo dục đại học được xác định là yếu tố then chốt để đảm bảo chất lượng và thúc đẩy hội nhập quốc tế. Theo Luật Giáo dục đại học sửa đổi [4], quản trị đại học bao gồm việc tổ chức, quản lý và điều hành toàn diện các hoạt động đào tạo, nghiên cứu và hợp tác quốc tế trên cơ sở quyền tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình và kiểm định chất lượng. Đồng thời, Chiến lược phát triển giáo dục đến năm 2030, tầm nhìn 2045 [5] cũng nhấn mạnh yêu cầu đổi mới quản lý giáo dục và nâng cao năng lực quản trị đại học như một nền tảng quan trọng cho phát triển bền vững và hội nhập toàn diện.

Tác động tích cực của quốc tế hóa giáo dục đại học đã được ghi nhận trên nhiều phương diện quan trọng.

Thứ nhất, về đào tạo, quốc tế hóa đóng góp đáng kể vào việc nâng cao chất lượng chương trình học. Cụ thể, các cơ sở giáo dục quốc tế hóa thường cập nhật chuẩn đầu ra theo tiêu chuẩn quốc tế, thu hút giảng viên và sinh viên nước ngoài, áp dụng phương pháp giảng dạy tiên tiến, đồng thời triển khai chương trình đào tạo liên kết hoặc song bằng. Ngoài ra, các chương trình trao đổi học thuật giúp sinh viên phát triển toàn diện năng lực ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp liên văn hóa và tư duy toàn cầu [6].

Thứ hai, về nghiên cứu, quốc tế hóa mở rộng mạng lưới hợp tác học thuật và nâng cao chất lượng công bố khoa học. Các nghiên cứu hợp tác quốc tế thường có chỉ số trích dẫn cao hơn, tiếp cận nguồn tài trợ xuyên quốc gia dễ dàng hơn, đồng thời thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Marginson [7] còn chỉ ra rằng, mức độ đồng tác giả quốc tế gia tăng rõ rệt và tương quan với chất lượng nghiên cứu được đánh giá qua các chỉ số ảnh hưởng học thuật.

Thứ ba, về uy tín và thương hiệu đại học, quốc tế hóa là yếu tố then chốt để nâng cao vị thế quốc tế. Các trường có hoạt động hợp tác sâu rộng thường đạt thứ hạng cao trong các bảng xếp hạng toàn cầu như QS, THE; dễ dàng thu hút sinh viên quốc tế và tăng cường khả năng cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa [8].

Tóm lại, quốc tế hóa giáo dục đại học không chỉ là một lựa chọn chiến lược mà đã trở thành một yêu cầu cấu trúc trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu hiện nay. Quản trị hiệu quả quá trình này, đặc biệt thông qua các công cụ như MOU, quyết định đến chất lượng, tính bền vững và thành công của quá trình quốc tế hóa. Trong phạm vi bài báo này, quản trị giáo dục đại học được hiểu là quá trình hoạch định, tổ chức và điều phối các hoạt động quốc tế hóa, trong đó

việc quản lý hiệu quả các MOU đóng vai trò trung tâm nhằm hiện thực hóa chiến lược phát triển toàn diện và bền vững của nhà trường.

2.2. Vai trò của Biên bản Ghi nhớ (MOU) trong quốc tế hóa giáo dục đại học

Trong quá trình quốc tế hóa, MOU là công cụ quan trọng để thể hiện cam kết chiến lược giữa các tổ chức giáo dục, tạo tiền đề thiết lập khuôn khổ pháp lý ban đầu, làm cơ sở để phát triển các hoạt động triển khai cụ thể như trao đổi sinh viên – giảng viên, nghiên cứu hợp tác, thiết lập chương trình liên kết hoặc song bằng, và tổ chức hội thảo quốc tế.

Theo Knight [2], quốc tế hóa không chỉ là ký kết hay trao đổi mà là quá trình tích hợp yếu tố quốc tế vào cốt lõi hoạt động của cơ sở giáo dục như giảng dạy, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng. Trong bối cảnh này, MOU là công cụ thể hóa cho chiến lược quốc tế hóa, giúp xác định đối tác, định hướng hợp tác và tạo tiền đề cho các thỏa thuận chi tiết hơn.

Quốc tế hóa giáo dục đại học ở Việt Nam muốn đạt hiệu quả thực chất, các cơ sở giáo dục cần xây dựng chiến lược phù hợp với điều kiện thực tế, chú trọng nâng cao chất lượng đào tạo, đồng thời tạo dựng môi trường học tập hấp dẫn, thân thiện và mang tính toàn cầu cho sinh viên quốc tế [1]. Trong bối cảnh đó, MOU được xem là công cụ nền tảng để hiện thực hóa chiến lược quốc tế hóa, khi được quản lý bài bản và tích hợp trong kế hoạch phát triển tổng thể của nhà trường. MOU không chỉ thể hiện ý chí hợp tác mà còn đóng vai trò cầu nối giữa tầm nhìn chiến lược và các hoạt động triển khai thực tiễn.

Tuy nhiên, tại nhiều cơ sở giáo dục đại học Việt Nam, thực trạng “ký nhiều nhưng triển khai ít” vẫn khá phổ biến. Nhiều MOU chỉ dừng lại ở mức hình thức, thiếu cơ chế giám sát, không gắn với mục tiêu cụ thể, và chưa được lồng ghép vào chiến lược phát triển của nhà trường, dẫn đến hiệu quả thực thi còn hạn chế [1].

Tóm lại, MOU đóng vai trò thiết yếu trong tiến trình quốc tế hóa giáo dục đại học, với chức năng định hình khuôn khổ hợp tác chiến lược và khởi đầu cho các hoạt động triển khai thực chất như trao đổi học thuật, nghiên cứu chung và đào tạo liên kết.

2.3. Cơ sở pháp lý và định hướng chính sách quốc tế hóa

Hoạt động quốc tế hóa giáo dục đại học tại Việt Nam được điều chỉnh bởi hệ thống văn bản pháp lý ngày càng hoàn thiện hơn, tạo hành lang thuận lợi cho các cơ sở giáo dục triển khai hợp tác quốc tế.

Trước hết, Luật Giáo dục Đại học (2012, sửa đổi 2018) [4] khẳng định quyền tự chủ của các cơ sở giáo dục trong việc hợp tác với tổ chức nước ngoài về đào tạo, nghiên cứu và trao đổi học thuật, phù hợp với định hướng hội nhập quốc tế của ngành.

Tiếp theo, Nghị định số 86/2018/NĐ-CP [9] quy định chi tiết về hợp tác và đầu tư của nước ngoài trong lĩnh vực giáo dục, trong đó nêu rõ các điều kiện, thủ tục và trách nhiệm của các bên khi triển khai chương trình liên kết, đào tạo có yếu tố nước ngoài.

Đặc biệt, Quyết định số 1600/QĐ-TTg [10] ngày

19/12/2024 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án “Hội nhập quốc tế trong giáo dục và đào tạo đến năm 2030”, đề ra các mục tiêu cụ thể như nâng cao năng lực cạnh tranh quốc tế, tăng cường thu hút sinh viên quốc tế, phát triển đội ngũ giảng viên có năng lực hội nhập và thúc đẩy hợp tác nghiên cứu toàn cầu. Văn bản cũng nhấn mạnh vai trò của các trường đại học trọng điểm và đại học vùng trong việc dẫn dắt hoạt động hội nhập.

Ở cấp cơ sở, ĐHQĐN đã ban hành Chiến lược quốc tế hóa giai đoạn 2021–2030, tập trung vào mở rộng mạng lưới đối tác, phát triển chương trình liên kết đào tạo, tăng cường công bố quốc tế và nâng cao tỷ lệ giảng viên, sinh viên tham gia trao đổi học thuật. Đây là nền tảng quan trọng để các trường thành viên, trong đó có Trường ĐHQĐN – ĐHQĐN, thực hiện hiệu quả các hoạt động quốc tế hóa, đặc biệt thông qua cơ chế hợp tác như MOU.

Như vậy, cơ sở pháp lý và chính sách hiện hành đã tạo hành lang thuận lợi để các trường đại học ở Việt Nam nói chung, và ĐHQĐN nói riêng, chủ động thúc đẩy quốc tế hóa một cách toàn diện, vừa đảm bảo tính pháp lý, vừa phục vụ mục tiêu chiến lược dài hạn.

Là một trong sáu trường đại học thành viên thuộc ĐHQĐN – đại học vùng trọng điểm quốc gia khu vực miền Trung – Tây Nguyên, Trường ĐHQĐN – ĐHQĐN hiện có khoảng 7.000 sinh viên với hơn 300 cán bộ, giảng viên và nhân viên. Trường đào tạo đa ngành ở bậc đại học và sau đại học, với các ngành ngôn ngữ như Tiếng Anh, Tiếng Hàn, Tiếng Trung, Tiếng Nhật, Tiếng Pháp, Tiếng Nga, Tiếng Thái, cùng với các ngành khoa học xã hội – nhân văn như Quốc tế học, Đông phương học, Nhật Bản học và Hàn Quốc học. Trường cũng tổ chức các chương trình đào tạo tiếng Việt và văn hóa Việt Nam cho người nước ngoài. Ở bậc sau đại học, Trường hiện có 04 chương trình đào tạo thạc sĩ và 03 chương trình tiến sĩ, tập trung vào ngôn ngữ và phương pháp giảng dạy tiếng Anh.

Với thế mạnh về đào tạo ngôn ngữ và giao lưu văn hóa, các MOU của Trường đa số tập trung ký kết với các trường đại học, tổ chức giáo dục quốc tế, trung tâm đào tạo giáo viên và doanh nghiệp. Nội dung hợp tác nhấn mạnh vào trao đổi nguồn nhân lực, tiếp nhận sinh viên thực tập, phối hợp giảng dạy, tổ chức các kỳ thi năng lực ngoại ngữ, đồng tổ chức hội thảo học thuật và các hoạt động giao lưu văn hóa. Những hợp tác này không chỉ góp phần mở rộng quan hệ đối ngoại của Nhà trường mà còn đóng vai trò thiết thực trong việc nâng cao chất lượng đào tạo và hiện thực hóa chiến lược quốc tế hóa một cách bền vững.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài báo sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, kết hợp phân tích tài liệu thứ cấp và nghiên cứu tình huống tại Trường ĐHQĐN – ĐHQĐN nhằm làm rõ vai trò và hiệu quả triển khai MOU trong tiến trình quốc tế hóa giáo dục đại học.

Dữ liệu được thu thập từ ba nguồn chính:

(1) Văn bản chính sách và chiến lược liên quan đến quốc tế hóa giáo dục và hợp tác quốc tế.

(2) Hệ thống MOU đã ký kết bởi Trường ĐHQĐN – ĐHQĐN trong giai đoạn 2021–6/2025, bao gồm thông tin về đối tác, lĩnh vực hợp tác, loại hình hợp tác (trao đổi sinh

viên, chương trình liên kết, hội thảo quốc tế...), và tình trạng thực thi.

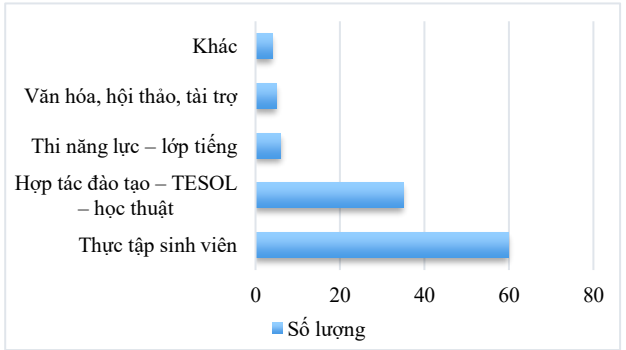
(3) Dữ liệu phỏng vấn bán cấu trúc với cán bộ quản lý, cán bộ hợp tác quốc tế và giảng viên tại trường nhằm làm rõ cách thức triển khai, khó khăn, thuận lợi và khuyến nghị cải thiện hiệu quả MOU.

Phân tích dữ liệu được thực hiện theo hướng tiếp cận phân tích nội dung (content analysis), kết hợp hệ thống hóa các mô hình triển khai MOU thành công trong nước và quốc tế để đối chiếu với thực tiễn của nhà trường. Phương pháp này cho phép rút ra bài học kinh nghiệm và đề xuất giải pháp quản trị MOU hiệu quả nhằm phục vụ chiến lược quốc tế hóa bền vững.

4. Thực trạng và kết quả

4.1. Thực trạng triển khai MOU tại Trường ĐHQĐN – ĐHQĐN

Tính đến giữa năm 2025, Trường ĐHQĐN – ĐHQĐN đã ký kết gần 100 MOU, đứng đầu trong đó là các đối tác Nhật Bản (chiếm khoảng 87%), theo sau đó là Hàn Quốc, Thái Lan, Mỹ, và một số quốc gia khác như Nga, Pháp, Úc và Trung Quốc. Nội dung các MOU được ký kết theo từng lĩnh vực, tập trung vào các nội dung trao đổi sinh viên, đưa sinh viên đi thực tập, hợp tác giảng dạy, tổ chức thi năng lực ngoại ngữ, và trao đổi học thuật. Chi tiết được thể hiện tại Hình 1.

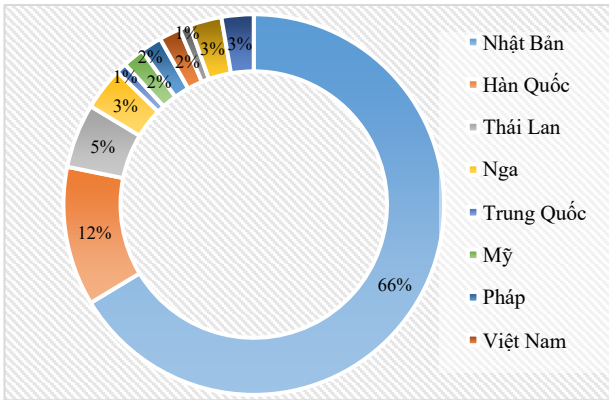


Hình 1. Số lượng MOU thống kê theo lĩnh vực hợp tác

Dữ liệu thu thập từ trao đổi nội bộ với một số cán bộ quản lý và chuyên viên phụ trách hợp tác quốc tế tại Trường ĐHQĐN – ĐHQĐN trong năm 2025 cho thấy, tồn tại sự chênh lệch giữa kỳ vọng ban đầu và mức độ hiện thực hóa của các MOU sau khi được ký kết. Nội dung trao đổi xoay quanh các mục tiêu hợp tác, mức độ triển khai thực tế và những khó khăn thường gặp trong quá trình thực hiện. Đây là nguồn thông tin có tính tham khảo nhằm phản ánh góc nhìn thực tiễn trong triển khai quốc tế hóa giáo dục tại nhà trường. Nhiều MOU được ký chủ yếu nhằm mở rộng mạng lưới đối tác quốc tế, mang tính hình thức hoặc “chạy theo số lượng”, trong khi nội dung hợp tác chưa cụ thể, chưa gắn với định hướng phát triển chiến lược của đơn vị phụ trách. Thực tế này dẫn đến tình trạng sau ký kết không có hoạt động triển khai cụ thể, hoặc triển khai cầm chừng, thiếu hiệu quả. Ở chiều ngược lại, một số MOU với đối tác chiến lược có hoạt động định kỳ, ổn định lại chưa được tổng kết, đánh giá thường xuyên để tối ưu hóa mô hình hợp tác, khai thác hiệu quả nguồn lực. Nguyên nhân được chỉ ra là do thiếu cơ chế theo dõi,

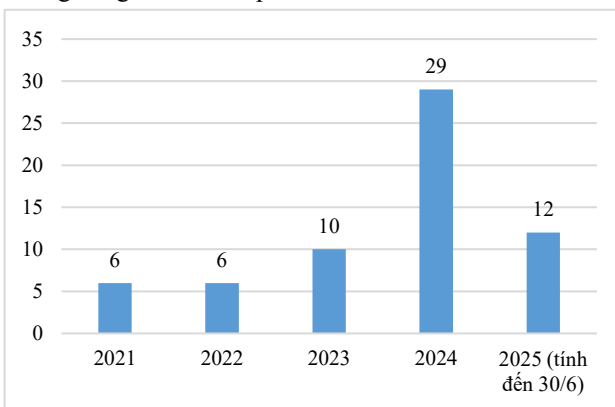
phân công trách nhiệm rõ ràng giữa các đơn vị liên quan, cũng như thiếu nhân sự chuyên trách và kinh phí hỗ trợ triển khai.

Bên cạnh đó, việc ký kết chưa được tích hợp đồng bộ trong chiến lược quốc tế hóa của nhà trường, khiến nhiều MOU tồn tại rời rạc, không gắn kết với kế hoạch dài hạn hoặc hoạt động chuyên môn của các khoa, bộ môn. Những hạn chế này cho thấy, nhu cầu cấp thiết trong việc rà soát, phân loại và tái cấu trúc danh mục MOU, đồng thời xây dựng cơ chế giám sát, đánh giá định kỳ nhằm nâng cao tính thực chất và bền vững trong hợp tác quốc tế.



Hình 2. Tỷ lệ MOU theo quốc gia/ vùng lãnh thổ

Từ kết quả ở Hình 2, có thể thấy Nhật Bản là đối tác quốc tế chiếm tỷ trọng lớn nhất (66%) trong tổng số các thỏa thuận hợp tác, phản ánh mối quan hệ chiến lược và bền chặt giữa hai bên. Tiếp theo là Hàn Quốc (12%), Thái Lan (5%), và nhóm các nước nói tiếng Anh như Úc, New Zealand, Bỉ (3%), cho thấy xu hướng mở rộng hợp tác trong khu vực và với các nền giáo dục phát triển. Trong khi đó, tỷ lệ hợp tác với Mỹ (6%), Pháp (5%) và Trung Quốc, Nga, Singapore (3% mỗi nước) vẫn ở mức khiêm tốn. Kết quả này cho thấy, tiềm năng mở rộng hợp tác quốc tế đa dạng hơn, nhằm cân bằng chiến lược quốc tế hóa và tăng cường năng lực hội nhập toàn cầu.



Hình 3. Số lượng MOU ký theo từng năm giai đoạn 2021 – 6/2025

Hình 3 cho thấy, số lượng MOU của Trường ĐHNH – ĐHĐN tăng dần qua từng năm. Trong hai năm đầu (2021–2022), số lượng ký kết còn hạn chế do ảnh hưởng của đại dịch COVID-19 và các biện pháp hạn chế di chuyển quốc tế. Từ năm 2023 trở đi, hoạt động hợp tác được nối lại và đẩy mạnh, đặc biệt với các đối tác đến từ Nhật Bản, Hàn

Quốc, Mỹ và Đài Loan. Tính đến giữa năm 2025, tổng số MOU đã vượt 100 văn bản.

Tuy nhiên, tỷ lệ MOU có hoạt động triển khai thực chất chỉ đạt khoảng 50–60%. Các hình thức hợp tác phổ biến gồm: trao đổi sinh viên, tổ chức hội thảo khoa học, thực tập quốc tế và chương trình đào tạo ngắn hạn. Kết quả phỏng vấn cho thấy, nhiều MOU được ký nhằm mở rộng quan hệ đối ngoại, nhưng thiếu kế hoạch triển khai cụ thể sau khi ký. Bên cạnh đó, một số đơn vị chưa tích hợp các nội dung MOU vào kế hoạch phát triển dài hạn của khoa, dẫn đến hiệu quả thực hiện chưa cao.

4.2. Hạn chế và nguyên nhân

Ba nhóm nguyên nhân chính được xác định:

- Thiếu kế hoạch hậu ký kết: nhiều MOU không được tích hợp vào kế hoạch hoạt động của khoa hoặc phòng chức năng, dẫn đến việc thiếu ngân sách, nhân sự và chỉ số đánh giá hiệu quả cụ thể.

- Nhân sự kiêm nhiệm và thiếu hệ thống quản lý tập trung: Phòng Khoa học và Hợp tác quốc tế chịu trách nhiệm đồng thời nhiều đầu việc, thiếu công cụ số hóa để theo dõi tiến độ và báo cáo kết quả thực hiện MOU.

- MOU ký do áp lực “thành tích”: một số MOU được ký để minh chứng cho hoạt động quốc tế hóa nhưng thiếu mục tiêu cụ thể hoặc không có sự đồng thuận nội bộ về mục tiêu và phương án triển khai.

Theo H. Giang [1], thực trạng tại Trường ĐHNH – ĐHĐN phản ánh rõ nét những hạn chế phổ biến trong triển khai MOU tại nhiều cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam. Cụ thể, MOU chưa được lồng ghép một cách hiệu quả vào chiến lược phát triển tổng thể của nhà trường và thiếu cơ chế theo dõi, đánh giá định kỳ. Nhiều thỏa thuận hợp tác không có kế hoạch hậu ký kết rõ ràng, thiếu chỉ số đo lường hiệu quả, trong khi công tác quản lý chủ yếu do cán bộ kiêm nhiệm đảm trách, chưa có bộ phận chuyên trách hay hệ thống dữ liệu tập trung. Một số MOU còn được ký kết nhằm đáp ứng yêu cầu thành tích ngắn hạn thay vì phục vụ định hướng hợp tác dài hạn, bền vững.

4.3. Bài học kinh nghiệm

Kinh nghiệm thực tiễn cho thấy, để hoạt động ký kết và triển khai MOU đạt hiệu quả, cần tích hợp nội dung hợp tác quốc tế vào chiến lược phát triển chung của nhà trường và từng đơn vị trực thuộc. Việc thiết lập một quy trình quản lý MOU theo các giai đoạn trước, trong và sau khi ký kết, điều này không chỉ giúp tăng tính hệ thống, minh bạch mà còn tạo điều kiện thuận lợi trong giám sát tiến độ và kết quả triển khai. Bên cạnh đó, ứng dụng công nghệ trong việc lưu trữ hồ sơ, đánh giá hiệu quả và tự động báo cáo tiến độ hợp tác là một giải pháp thiết thực nhằm nâng cao hiệu quả quản trị. Một yếu tố không kém phần quan trọng là bồi dưỡng năng lực cho cán bộ phụ trách công tác hợp tác quốc tế, đồng thời phân công đầu mối rõ ràng tại các khoa chuyên môn để tăng tính phối hợp liên thông giữa các đơn vị. Những bài học này phù hợp với quan điểm “quốc tế hóa tại chỗ” do Beelen và Jones [6] đề xuất, nhấn mạnh việc lồng ghép yếu tố quốc tế vào toàn bộ hoạt động của cơ sở giáo dục thay vì chỉ giới hạn ở các chương trình trao đổi sinh viên truyền thống.

5. Thảo luận mở rộng từ các nghiên cứu và chính sách mới

Gần đây, các tạp chí chuyên ngành trong nước nhấn mạnh quốc tế hóa giáo dục cần đi đôi với việc đảm bảo chất lượng nội tại và tăng cường tính chủ động của các cơ sở giáo dục. M. Nhat [11] nhận định hợp tác quốc tế không chỉ là hình thức kết nối mà còn là công cụ ngoại giao giáo dục, giúp Việt Nam nâng cao vị thế quốc tế và thu hút nguồn lực phát triển trong “kỷ nguyên số”. Đồng thời, chính phủ cũng nhấn mạnh chiến lược phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao thông qua tăng cường hợp tác trong các lĩnh vực như giáo dục số, chuyển đổi số và công nghệ giáo dục.

Bên cạnh đó, việc xây dựng bộ chỉ số đánh giá hiệu quả MOU cần được chú trọng, bao gồm: số lượng hoạt động thực chất sau ký kết, mức độ gắn kết với đào tạo – nghiên cứu, số lượng sinh viên/giảng viên tham gia, và tác động lan tỏa về mặt học thuật, văn hóa.

6. Kết luận và khuyến nghị

6.1. Hạn chế và nguyên nhân

Mặc dù, số lượng MOU ký kết tại Trường ĐHNH – ĐHQĐ tăng đều qua các năm, hiệu quả triển khai vẫn còn nhiều hạn chế. Thứ nhất, nhiều hoạt động hợp tác chưa được tích hợp vào kế hoạch phát triển của các khoa, dẫn đến việc triển khai bị rời rạc, thiếu liên kết với mục tiêu dài hạn. Thứ hai, nhà trường chưa có bộ chỉ số đánh giá (KPI) cụ thể để theo dõi tiến độ và kết quả thực hiện, gây khó khăn trong việc giám sát mức độ thực chất của từng hợp tác. Bên cạnh đó, quy trình quản lý MOU vẫn còn thủ công, thiếu ứng dụng công nghệ nên dễ xảy ra tình trạng lưu trữ phân tán, không kiểm soát được thời hạn, hiệu lực và nội dung cập nhật.

Những hạn chế này chủ yếu xuất phát từ việc thiếu cơ chế giám sát tổng thể và chính sách khuyến khích cụ thể cho các đơn vị. Ngoài ra, đội ngũ cán bộ phụ trách hợp tác quốc tế còn chưa cán bộ phụ trách hợp tác quốc tế chưa được hướng dẫn theo quy trình cụ thể, dẫn đến lúng túng trong việc triển khai, theo dõi và đánh giá hiệu quả hợp tác.

6.2. Giải pháp đề xuất

Để nâng cao hiệu quả triển khai MOU, nhà trường cần tích hợp hoạt động hợp tác quốc tế vào chiến lược phát triển của từng đơn vị, đồng thời xây dựng hệ thống KPI minh bạch, khả thi để đo lường kết quả. Việc ứng dụng công nghệ số như phần mềm quản trị đại học, trong đó tích hợp chức năng theo dõi hiệu lực, cảnh báo thời hạn và lưu trữ dữ liệu tập trung sẽ giúp nâng cao tính chuyên nghiệp trong quản lý. Ngoài ra, cần tổ chức rà soát định kỳ các MOU hiện có, phân loại theo mức độ triển khai thực tế để đưa ra quyết định tiếp tục, điều chỉnh hoặc chấm dứt hợp tác không hiệu quả.

Song song đó, Nhà trường nên đẩy mạnh công tác bồi dưỡng đội ngũ cán bộ làm hợp tác quốc tế, tập trung vào kỹ năng nghiệp vụ và hiểu biết về bối cảnh hợp tác đa phương. Ở cấp hệ thống, Bộ Giáo dục và Đào tạo cùng ĐHQĐ cần ban hành khung chính sách hỗ trợ thực chất hơn, bao gồm ưu đãi tài chính, kiểm định chất lượng MOU, và xây dựng các diễn đàn chia sẻ kinh nghiệm triển khai hiệu quả giữa các cơ sở đào tạo trong cả nước [12].

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] H. Giang, “Internationalization of higher education – A pathway to quality improvement and global integration”, *Education Journal – Ministry of Education and Training*, 2025. [Online]. Available: <https://tapchigiaoduc.edu.vn/article/89691/211/quoc-te-hoa-giao-duc-dai-hoc-huong-di-nang-cao-chat-luong-va-hoi-nhap-toan-cau/>. [Accessed: Aug. 6, 2025].
- [2] J. Knight, “Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales”, *Journal of Studies in International Education*, vol. 8, no. 1, pp. 5–31, 2004. <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>
- [3] H. D. Wit and F. Hunter, “Understanding contextual layers of policy and motivations for internationalization”, *Journal of Studies in International Education*, vol. 22, no. 3, pp. 242–258, 2018. <https://doi.org/10.1177/1028315318762503>
- [4] National Assembly of Vietnam, *Law No. 34/2018/QH14: Amendment and Supplementation of a Number of Articles of the Law on Higher Education*, Hanoi: National Political Publishing House, 2018.
- [5] Prime Minister of Vietnam, *Decision No. 1705/QĐ-TTg dated July 4, 2024, on the approval of the Education Development Strategy to 2030 with a vision to 2045*, 2024.
- [6] J. Beelen and E. Jones, “Redefining internationalization at home”, in *The European Higher Education Area: Between Critical Reflections and Future Policies*, A. Curaj et al., Eds. Springer, 2015. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20877-0_5
- [7] S. Marginson, “Dynamics of national and global competition in higher education”, *Higher Education*, vol. 52, no. 1, pp. 1–39, 2006. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-7649-x>
- [8] E. Hazelkorn, *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence*, 2nd ed. London: Palgrave Macmillan, 2015. <http://doi.org/10.1057/9780230306394>
- [9] Government of Vietnam, *Decree No. 86/2018/ND-CP: Regulations on foreign cooperation and investment in education*, 2018.
- [10] Prime Minister of Vietnam, *Decision No. 1600/QĐ-TTg dated December 19, 2024, approving the scheme for international integration in education and training to 2030*, 2024.
- [11] M. Nhat, “Promoting international cooperation in education and training in the era of national resurgence”, *ICT Vietnam e-Journal*, Dec. 16, 2024. [Online]. Available: <https://ictvietnam.vn/thuc-day-hop-tac-quoc-te-ve-giao-duc-dao-tao-trong-ky-nguyen-vuon-minh-cua-dan-toc-68292.html>. [Accessed: Aug. 6, 2025].
- [12] B. M. Nghia, “International cooperation in higher education and training – Policies, outcomes, and solutions”, *Journal of Political Theory*, Oct. 8, 2024. [Online]. Available: <https://lyluanchinhtri.vn/hop-tac-quoc-te-ve-giao-duc-dao-tao-dai-hoc-chu-truong-ket-qua-va-giai-phap-tang-cuong-6460.html>. [Accessed: Aug. 6, 2025].