

# ĐỔI MỚI CÔNG TÁC QUẢN TRỊ TRƯỜNG ĐẠI HỌC Ở VIỆT NAM TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY: THỰC TRẠNG VÀ MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

Nguyễn Đức Ca

Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam  
Email: cand@vnies.edu.vn

## Article history

Received: 16/10/2023

Accepted: 02/01/2024

Published: 05/3/2024

## Keywords

Mechanism, university governance, Innovation of university governance

## ABSTRACT

Innovation of governance at higher education institutions means improving the quality and effectiveness of training, ensuring social justice on the basis of promoting the autonomy and accountability of the university. Higher education institutions need to pay special attention to shaping their mission, vision and strategies, and goals in their governance and management. Much attention should be paid to the organization of an effective management apparatus, financial issues, management mechanisms, operational control and effective resource allocation and use. New “products” created in the university through training and research can meet the needs of the market. In this article, the authors present an overall review on university governance; clarify a number of issues of university governance, the current situation of university governance mechanisms and guideline documents related to university governance, etc. Accordingly, the article offers “some solutions” to innovating university governance in Vietnam today, in order to promote the quality of university education now and in the future.

## 1. Mở đầu

Đổi mới công tác quản trị tại các cơ sở giáo dục đại học (GDĐH) là nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo, bảo đảm công bằng xã hội trên cơ sở phát huy quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình của nhà trường. Muốn vậy, cần một tiếp cận hệ thống trong việc giải quyết đồng bộ các cơ chế hoạt động của cơ sở liên quan đến ba mặt công tác chính: năng lực quản trị, bảo đảm chất lượng và trách nhiệm giải trình (Đỗ Đức Minh, 2018). Các cơ sở GDĐH cần đặc biệt quan tâm đến việc xây dựng sứ mệnh, tầm nhìn và các chiến lược, mục tiêu trong quản trị và điều hành đơn vị. Cần tập trung nhiều vào vấn đề tổ chức bộ máy quản lý hiệu quả, các vấn đề về tài chính, các cơ chế về quản lý, kiểm soát hoạt động và vấn đề về sử dụng và phân bổ nguồn lực hiệu quả. Các “sản phẩm” mới được tạo ra trong trường đại học (ĐH) thông qua quá trình đào tạo và nghiên cứu cần phải đáp ứng được nhu cầu của thị trường.

Sự thay đổi của quản trị đại học (QTĐH) trong bối cảnh hiện nay là cần thiết, các trường ĐH ở Việt Nam cần đổi mới về mô hình tổ chức bộ máy, đổi mới về công tác quản trị nhà trường. Bài báo đưa ra một số đánh giá chung về công tác QTĐH, thực trạng về hệ thống văn bản có liên quan đến QTĐH và đề xuất một số kiến nghị về đổi mới công tác này ở Việt Nam.

## 2. Kết quả nghiên cứu

### 2.1. Một số khái niệm liên quan

- *Cơ chế*: Từ điển tiếng Việt định nghĩa “cơ chế” là cách thức theo đó một quá trình được thực hiện. Cơ chế là khái niệm được dùng để chỉ một quy luật vận hành của một hệ thống hay bất cứ một sự vật hiện tượng, một quy luật hoặc quá trình nào đó trong tự nhiên, xã hội, cơ chế còn là chỉ sự tương tác giữa các yếu tố với nhau kết thành nhờ hệ thống và nhờ vào việc tương tác đó mà hệ thống này hoạt động (Viện Ngôn ngữ học, 1996). “Cơ chế” là một khái niệm rộng và được ứng dụng trong nhiều ngành khoa học khác nhau, có thể thấy nó được ứng dụng từ khoa học tự nhiên đến khoa học xã hội. Đối với ngành Giáo dục học, cụm từ “cơ chế” cũng được nghiên cứu và sử dụng khác nhau, tùy thuộc vào đối tượng và mục đích nghiên cứu của các chuyên ngành giáo dục khác nhau.

- *Quản trị*: Theo Koontz và O'Donnell (1990), quản trị là thiết lập và duy trì một môi trường mà các cá nhân làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động có kết quả. Trong khuôn khổ bài báo này, tác giả sử dụng khái niệm *quản trị là thiết lập và duy trì một môi trường mà các cá nhân làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động hữu hiệu, đồng thời vận dụng một cách có hiệu quả mọi tài nguyên, để hoàn thành các mục tiêu đã định*.

- *Giáo dục đại học*: Ở góc độ thuật ngữ - khái niệm thì GDĐH có thể được hiểu như sau: (1) GDĐH “được coi như một dây chuyền sản xuất” mà trong đó “đầu ra là nguồn nhân lực có chất lượng cao”. Ở đây, người ta đã coi

những công việc của GDDH “như một nhà máy sản xuất” mà trong đó người học là sản phẩm “được chế tạo ra” nhằm đáp ứng cho nhu cầu của thị trường lao động. (2) GDDH là “chương trình bồi dưỡng các nhà nghiên cứu tương lai”. Mục đích của nó là tạo ra những công trình nghiên cứu khoa học chất lượng với tinh thần làm việc nghiêm túc. (3) GDDH là “tổ chức giảng dạy có hệ thống và được quản lý bằng phương thức hiệu quả cao nhất”. Vì vậy, “tập trung đổi mới và phát triển các cơ sở GDDH thông qua việc xây dựng hệ thống quản lý (quản trị) hiệu quả các hoạt động đào tạo” nhằm nâng cao chất lượng đào tạo với tỉ lệ hoàn thành khóa học của sinh viên là cao nhất có thể. (4) GDDH là “bệ đỡ thúc đẩy sự phát triển và mở rộng cơ hội trong cuộc sống cho người học”. Nhờ vào GDDH mà mọi người có “cơ hội để phát triển bản thân thông qua hình thức học tập thường xuyên, linh hoạt và suốt đời” (Dobbins, 2017; Clarke, 2012; William et al., 2012). Tóm lại, trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng khái niệm *GDDH là môi trường sư phạm giáo dục ở cấp cao hơn với mức độ kiến thức chuyên sâu theo ngành, nghề mà người học lựa chọn chứ không đào tạo một cách rộng theo nhiều chuyên môn và đào tạo tại bậc ĐH chỉ dành cho những người đang có những nhu cầu và có đủ kiến thức, kỹ năng để có thể học ở bậc ĐH*.

- *Quản trị đại học* được các nhà nghiên cứu xác định là khái niệm với định nghĩa có nội hàm như sau: Quản trị trường ĐH (gọi chung là QTĐH) là một hệ thống được thiết lập và thực hiện trong các trường ĐH đảm bảo quá trình đào tạo phù hợp với yêu cầu phát triển KT-XH đương đại. Với cách hiểu đó, QTĐH dựa vào những nguyên lý và thông lệ hướng đến việc trường ĐH thực hiện được sứ mệnh của mình và thực hiện cải tiến liên tục các mặt hoạt động để đáp ứng tốt nhất yêu cầu của các bên liên quan. Các nguyên lý quản trị có thể theo quy trình hay dựa trên kết quả đầu ra với các tiêu chí cụ thể để các bên liên quan có thể giám sát được các hoạt động của trường ĐH (Đình Văn Toàn, 2020).

- *Mô hình tổ chức QTĐH*: Mô hình tổ chức QTĐH được tác giả tổng hợp thành các nhóm ứng với các tiếp cận khác nhau như sau: (1) Mô hình tổ chức QTĐH dựa vào giới khoa học: Các biến thể khác của “kiểu mô hình” này là “quản trị hàn lâm”, “quản trị đồng nghiệp”, “quản trị tự quản” dựa trên quan điểm về tự do học thuật trong nghiên cứu khoa học, giảng dạy và học tập vốn được coi là đặc trưng của viện hàn lâm và trường ĐH; (2) Mô hình tổ chức QTĐH dựa vào Nhà nước: Mô hình này và biến thể của nó là “quản trị kiểu Nhà nước toàn trị” và “quản trị kiểu chính trị” cho là QTĐH do Nhà nước xác định và do vậy mang tính chính trị rất cao và nguồn lực hoạt động là do Nhà nước phân bổ và được quản lý chặt chẽ. Mối quan hệ giữa các trường ĐH với Nhà nước là mối quan hệ “trật tự thứ bậc”, trong đó cấp dưới là trường ĐH phải thực thuộc và thực thi các mệnh lệnh của cấp trên là các cơ quan quản lý Nhà nước (ví dụ: Bộ GD-ĐT, Chính phủ...); (3) Mô hình tổ chức QTĐH “dựa vào thị trường”: Nguyên tắc “cực đoan” của mô hình này là “thị trường tối đa, Nhà nước tối thiểu”, khi đó giới khoa học cũng chịu áp lực của thị trường. Các trường ĐH là “những nhà sản xuất, cạnh tranh với nhau về người học, các nguồn lực và về thị trường đầu ra với cơ hội việc làm cho sinh viên như là những khách hàng”. Mô hình này thường bị “phê phán” vì nguy cơ thương mại hóa, kinh doanh hóa, biến bằng cấp ĐH thành món hàng, sinh viên thành khách hàng và giảng viên thành người bán hàng. Do vậy, hãy “cảnh giác và thận trọng” với các “biểu hiện của QTĐH kiểu tập đoàn nếu muốn bảo vệ lợi ích của người học, giảng viên và người lao động” (Lê Ngọc Hùng, 2019).

- *Quản trị hành chính và nhân sự* cần được hiểu là toàn bộ các hoạt động, tổ chức, phối hợp, điều hành và quản lý công tác thông tin trong cơ quan, đơn vị nhằm đạt được những mục tiêu nhất định. Trong đó, các hoạt động quan trọng bao gồm phân tích công việc, tuyển dụng nhân sự, đào tạo và phát triển nhân sự, đãi ngộ nhân sự, đánh giá kết quả thực hiện công việc (Nguyễn Vũ Việt Trinh, 2022).

- *Quản trị học thuật* là toàn bộ những giá trị có được từ việc học tập và nghiên cứu. Đó là những giá trị tinh hoa, tinh túy, cốt lõi nhất của trí khôn và tư tưởng. Những giá trị này không chỉ có trong các môi trường hàn lâm thiên về lí thuyết mà có cả ở ngoài thực tiễn, đúng hơn là có trong tất cả các môi trường, lĩnh vực của cuộc sống. Như vậy, một chương trình GD-ĐT được hiểu là một “chương trình học thuật”. Quản trị học thuật là “quản trị chương trình học thuật” của một cơ sở giáo dục theo đúng nghĩa của cụm từ “quản trị” (Nguyễn Vũ Bích Hiền và cộng sự, 2023).

- *Hội đồng trường ĐH* là tổ chức quản trị, thực hiện quyền đại diện của chủ sở hữu và các bên có lợi ích liên quan (Quốc hội, 2019; Lâm Quang Thiệp, 2012).

## 2.2. Đánh giá chung về cơ chế quản trị đại học và hệ thống văn bản có liên quan ở Việt Nam hiện nay

Mẫu khảo sát gồm 48 trường ĐH; đối tượng khảo sát là đội ngũ cán bộ, giảng viên; hình thức khảo sát bằng Google Forms; thời gian khảo sát từ 29/9/2022 đến 16/11/2022; số phiếu trả lời thu về tổng số là 98 phiếu (trung bình mỗi trường hơn 2 phiếu); xử lí kết quả khảo sát bằng công cụ toán học, dựa theo giá trị điểm trung bình, công

thức tính:  $\bar{X} = \frac{\sum(k_i \cdot a_i)}{N}$  (trong đó:  $k_i$ : Số điểm ở mức  $i$ ;  $a_i$ : Số ý kiến ở mức  $i$ ;  $N$ : Tổng số ý kiến ở các mức;

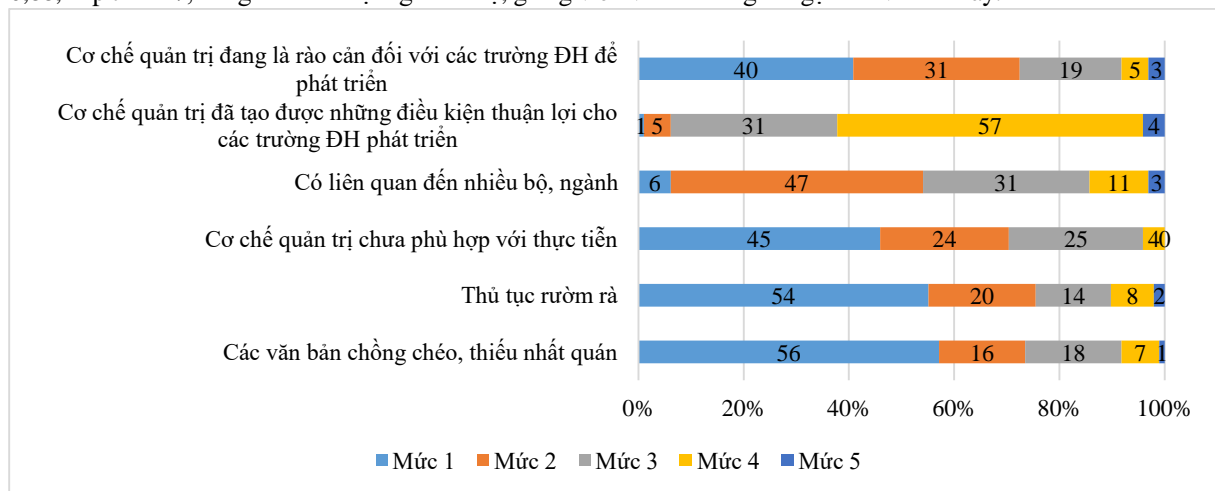
$\bar{X}$ : Điểm trung bình).

Thực trạng chung về cơ chế QTĐH và hệ thống văn bản có liên quan đến cơ chế QTĐH ở Việt Nam hiện nay được các cán bộ, giảng viên thuộc các cơ sở GDĐH đánh giá theo 5 mức độ (với 1 là mức đánh giá thấp nhất = 0 điểm và 5 là mức đánh giá cao nhất = 4 điểm).

Bảng 1. Đánh giá chung về cơ chế QTĐH và hệ thống văn bản có liên quan

TT	Nội dung	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5	$\bar{X}$	Xếp thứ
1	Các văn bản chồng chéo, thiếu nhất quán	56 57,1%	16 16,3%	18 18,4%	7 7,1%	1 1,1%	0,79	6
2	Thủ tục rườm rà	54 55,1%	20 20,4%	14 14,3%	8 8,2%	2 2%	0,82	5
3	Cơ chế quản trị chưa phù hợp với thực tiễn	45 45,9%	24 24,5%	25 25,5%	4 4,1%	0 0%	0,88	4
4	Có liên quan đến nhiều bộ, ngành	6 6,1%	47 48%	31 31,6%	11 11,2%	3 3,1%	1,57	2
5	Cơ chế quản trị đã tạo được những điều kiện thuận lợi cho các trường ĐH phát triển	1 1%	5 5,1%	31 31,6%	57 58,2%	4 4,1%	2,59	1
6	Cơ chế quản trị đang là rào cản đối với các trường ĐH để phát triển	40 40,8%	31 31,6%	19 19,4%	5 5,1%	3 3,1%	0,98	3
7	Khác	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0	7
<b>Trung bình</b>		<b>29,45</b>	<b>20,85</b>	<b>20,12</b>	<b>13,41</b>	<b>1,89</b>	<b>1,09</b>	

Kết quả trong bảng 1 và biểu đồ 1 cho thấy điểm trung bình chung là  $\bar{X} = 1,09$  (min = 0; max = 4). Thấp nhất là tiêu chí “Khác” (chiếm 0%, xếp thứ 7/7, do đó tác giả không thể hiện số liệu này trên biểu đồ 1). Tổng hợp chung về “mức độ đánh giá theo các tiêu chí” (được lấy theo hai mức: cao nhất và thấp nhất trong 5 mức độ) được diễn giải như sau: (1) Hệ thống các văn bản liên quan đến cơ chế quản trị: Với mức 1 có 56 phiếu đánh giá (chiếm 57,1%), với mức 5 có 1 phiếu đánh giá (chiếm 1,1%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 0,79$ , xếp thứ 6/7, ở đây đội ngũ cán bộ, giảng viên đánh giá tương đối thấp về nội dung - tiêu chí này; (2) Các thủ tục liên quan đến cơ chế quản trị: Với mức 1 có 54 phiếu đánh giá (chiếm 55,1%), với mức 5 có 2 phiếu đánh giá (chiếm 2%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 0,82$ , xếp thứ 5/7; đội ngũ cán bộ, giảng viên có thể cho rằng hai vấn đề này “nhạy cảm”; (3) Sự phù hợp với thực tiễn của cơ chế quản trị: Với mức 1 có 45 phiếu đánh giá (chiếm 45,9%), với mức 5 có 0 phiếu đánh giá; điểm trung bình là  $\bar{X} = 0,88$ , xếp thứ 4/7; cũng có lẽ do đội ngũ cán bộ, giảng viên vẫn còn “ngần ngại” về vấn đề này.

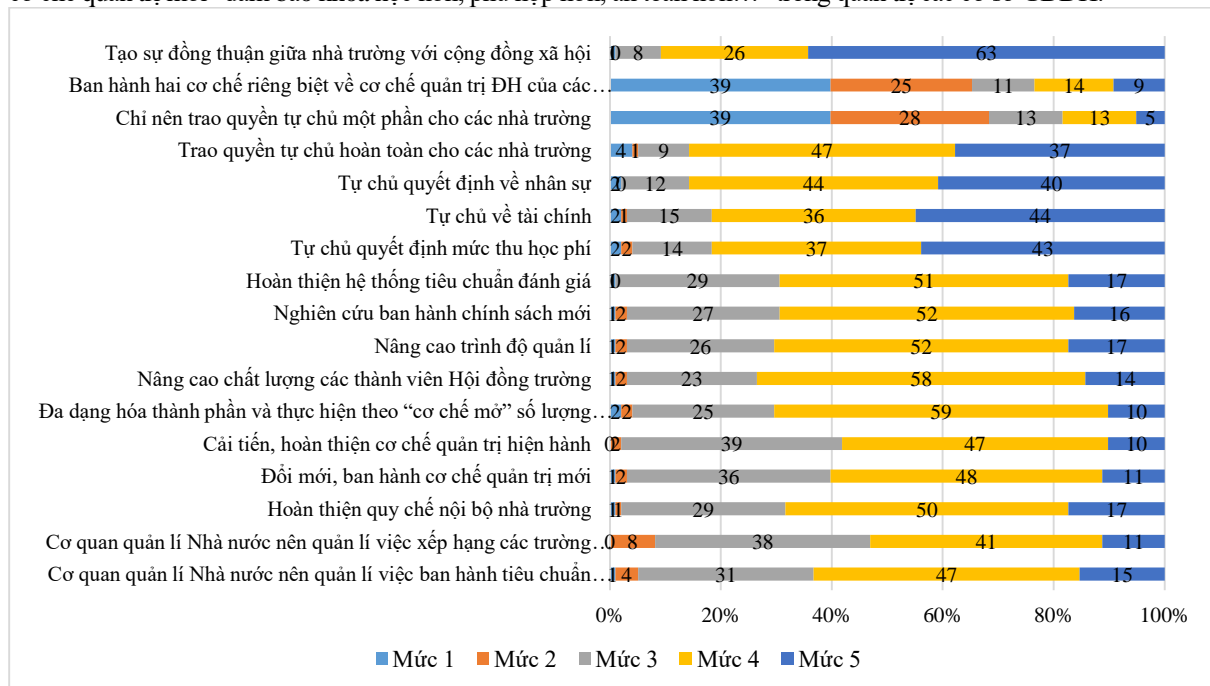


Biểu đồ 1. Mức độ đánh giá cơ chế QTĐH và hệ thống văn bản hiện hành có liên quan

(4) *Hạn chế chung của cơ chế quản trị đối với các trường ĐH để phát triển*: Với mức 1 có 40 phiếu đánh giá (chiếm 40,8%), với mức 5 có 3 phiếu đánh giá (chiếm 3,1%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 0,98$ , xếp thứ 3/7; tiêu chí này được đánh giá ở mức trung bình; (5) *Mức độ liên quan đến nhiều bộ, ngành của cơ chế QTDH*: Với mức 2 có 47 phiếu đánh giá (chiếm 48%), với mức 5 có 3 phiếu đánh giá (chiếm 3,1%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 1,57$ , xếp thứ 2/7; tiêu chí này được đánh giá ở mức “Khá cao”; (6) *Điểm mạnh chung của cơ chế quản trị cho sự phát triển của các trường ĐH*: Với mức 4 có 57 phiếu đánh giá (chiếm 58,2%), đây là “mức trung bình” (điểm bằng 2), với mức 1 (mức đánh giá có điểm bằng 0) có 1 phiếu đánh giá (chiếm 1%). Điểm trung bình là  $\bar{X} = 2,59$ , xếp thứ 1/7; tiêu chí nội dung này được đánh giá ở mức “cao nhất”.

**2.3. Đánh giá về thực trạng quản trị đại học ở Việt Nam hiện nay**

Những ý kiến của các cơ sở GDĐH cho chúng ta thấy thực trạng về mức độ ưu tiên trong triển khai một số biện pháp QTĐH ở Việt Nam hiện nay (với 1 là mức ưu tiên thấp nhất và 5 là mức ưu tiên cao nhất) được thể hiện trong biểu đồ 2. Điểm trung bình chung là  $\bar{X} = 2,59$  (min = 0; max = 4). Với biện pháp “Khác” (không có cán bộ, giảng viên nào cho ý kiến, chiếm 0%, xếp thứ 18/18, do đó tác giả không thể hiện số liệu này trên biểu đồ 2). Tổng hợp chung về “mức độ ưu tiên thực hiện các biện pháp” trong QTĐH ở Việt Nam (lấy kết quả theo hai mức: cao nhất và thấp nhất trong 5 mức độ) được diễn giải cụ thể cho các nội dung như sau: (1) *Chỉ nên trao quyền tự chủ một phần cho các nhà trường*: Với mức 1 có 39 phiếu đánh giá (chiếm 39,8%), ở mức 5 có 5 phiếu đánh giá (chiếm 5,1%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 1,15$ , xếp thứ 17/18. Ở đây, một số cơ sở GDĐH muốn được trao quyền tự chủ nhiều hơn; (2) *Ban hành hai cơ chế riêng biệt về cơ chế QTDH của các trường ĐH công lập và ngoài công lập*: Với mức 1 có 39 phiếu đánh giá (chiếm 39,8%), ở mức 5 có 9 phiếu đánh giá (chiếm 9,2%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 1,27$ , xếp thứ 16/18. Với hai cơ chế riêng biệt có thể gây ra “những khó khăn nhất định cho quản lý chung đối với hệ thống GDĐH”; (3) *Cơ quan quản lý Nhà nước nên quản lý việc xếp hạng các trường ĐH*: Với mức 4 có 41 phiếu đánh giá (chiếm 41,8%), ở mức 1 có 0 phiếu đánh giá (chiếm 0%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 2,56$ , xếp thứ 15/18. Việc “đánh giá độc lập và xếp hạng các cơ sở GDĐH” ở Việt Nam hiện nay vẫn chưa thật sự “khách quan, công bằng”; (4) *Cải tiến, hoàn thiện cơ chế quản trị hiện hành*: Với mức 4 có 47 phiếu đánh giá (chiếm 48%), ở mức 1 có 0 phiếu đánh giá (chiếm 0%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 2,66$ , xếp thứ 14/18. Việc “cải tiến, hoàn thiện” cơ chế quản trị hiện hành “ít tốn kém” hơn so với “làm mới” nhưng phải đảm bảo “tính hiệu quả” trong quản trị; (5) *Đổi mới, ban hành cơ chế quản trị mới*: Với mức 4 có 48 phiếu đánh giá (chiếm 49%), ở mức 1 có 1 phiếu đánh giá (chiếm 1%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 2,67$ , xếp thứ 13/18. Việc “đổi mới, ban hành” cơ chế quản trị mới “đảm bảo khoa học hơn, phù hợp hơn, an toàn hơn...” trong quản trị các cơ sở GDĐH.



Biểu đồ 2. Thực trạng về mức độ ưu tiên một số biện pháp trong QTĐH ở Việt Nam

(6) Cơ quan quản lý Nhà nước nên quản lý việc ban hành tiêu chuẩn và kiểm định chất lượng: Với mức 4 có 47 phiếu đánh giá (chiếm 48%), ở mức 1 có 1 phiếu đánh giá (chiếm 1%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 2,72$ , xếp thứ 12/18. Cho phép “thống nhất được thang đo trong đánh giá và kiểm định nói chung...”, đảm bảo tính “khoa học, khách quan, công bằng” khi tiến hành đánh giá - kiểm định; (7) Đa dạng hóa thành phần và thực hiện theo “cơ chế mở” số lượng thành viên Hội đồng trường: Với mức 4 có 59 phiếu đánh giá (chiếm 60,2%), ở mức 1 và mức 2 đều có 2 phiếu đánh giá (chiếm 2%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 2,74$ , xếp thứ 11/18. Với việc “đa dạng hóa thành phần và thực hiện theo “cơ chế mở” số lượng thành viên Hội đồng trường nhằm “phát huy được trí tuệ và năng lực của các cá nhân...”, qua đó góp phần quan trọng trong việc nâng cao đáng kể về “tính hiệu quả” trong quản trị các cơ sở GDĐH; (8) Nghiên cứu ban hành chính sách mới: Với mức 4 có 52 phiếu đánh giá (chiếm 53,1%), ở mức 1 có 1 phiếu đánh giá (chiếm 1%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 2,81$ , xếp thứ 10/18. Qua nghiên cứu đã chỉ ra những bất cập trong vận hành cơ chế quản trị, những chính sách “lỗi thời, lạc hậu, kìm hãm sự phát triển...”, để từ đó đề xuất - ban hành những chính sách mới trong quản trị nhằm thúc đẩy các cơ sở GDĐH không ngừng phát triển phù hợp với bối cảnh trong nước và quốc tế hiện nay; (9) Hoàn thiện quy chế nội bộ nhà trường: Với mức 4 có 50 phiếu đánh giá (chiếm 51%), ở mức 1 và mức 2 đều có 1 phiếu đánh giá (chiếm 1%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 2,82$ , xếp thứ 9/18. “Hoàn thiện quy chế nội bộ nhà trường” góp phần quan trọng trong việc nâng cao được rất nhiều về “tính hiệu quả” trong quản trị; (10) Nâng cao chất lượng các thành viên Hội đồng trường & Nâng cao trình độ quản lý: Mức 4 có 58 phiếu đánh giá (chiếm 59,2%), ở mức 1 có 1 phiếu đánh giá (chiếm 1%); Nâng cao trình độ quản lý, mức 4 có 52 phiếu đánh giá (chiếm 53,1%), ở mức 1 có 1 phiếu đánh giá (chiếm 1%); điểm trung bình đánh giá cho hai biện pháp này đều là  $\bar{X} = 2,83$ , xếp thứ 7/18. “Nâng cao chất lượng các thành viên Hội đồng trường & Nâng cao trình độ quản lý” cùng với một số biện pháp khác nhằm nâng cao tính “hiệu quả” trong quản trị; (11) Hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn đánh giá: Với mức 4 có 51 phiếu đánh giá (chiếm 52,1%), ở mức 2 không có phiếu đánh giá nào (chiếm 0%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 2,84$ , xếp thứ 6/18. Đánh giá “chính xác, khách quan, công bằng các cơ sở GDĐH” là quan trọng đối với tính “hiệu quả” trong QTĐH; (12) Trao quyền tự chủ hoàn toàn cho các nhà trường: Với mức 4 có 47 phiếu đánh giá (chiếm 48%), ở mức 2 có 1 phiếu đánh giá (chiếm 1%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 3,14$ , xếp thứ 5/18. Đây là có tính quyết định đến việc thúc đẩy các cơ sở GDĐH phát triển không ngừng phù hợp với xu thế chung hiện nay; (13) Tự chủ quyết định mức thu học phí: Với mức 5 có 43 phiếu đánh giá (chiếm 43,9%), ở mức 1 và 2 đều có 2 phiếu đánh giá (chiếm 2%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 3,19$ , xếp thứ 4/18. Quản trị tại các cơ sở GDĐH được “hiệu quả” hơn, “chất lượng GDĐH không ngừng được nâng lên” qua việc thực hiện biện pháp này; (14) Tự chủ về tài chính: Với mức 5 có 44 phiếu đánh giá (chiếm 44,9%), ở mức 2 có 1 phiếu đánh giá (chiếm 1%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 3,21$ , xếp thứ 3/18. Góp phần quyết định đến việc thúc đẩy các cơ sở GDĐH phát triển không ngừng phù hợp với xu thế chung hiện nay khi thực hiện biện pháp này; (15) Tự chủ quyết định về nhân sự: Với mức 4 có 44 phiếu đánh giá (chiếm 44,9%), ở mức 2 có 0 phiếu đánh giá (chiếm 0%); điểm trung bình là  $\bar{X} = 3,22$ , xếp thứ 2/18. Qua việc thực hiện biện pháp này giúp cho việc phát triển hệ thống GDĐH Việt Nam “bắt kịp” với xu thế chung hiện nay; (16) Tạo sự đồng thuận giữa nhà trường với cộng đồng xã hội: Với mức 5 có 63 phiếu đánh giá (chiếm 64,3%), số phiếu trả lời nhiều nhất trong tất cả các nội dung; ở mức 2 có 0 phiếu đánh giá (chiếm 0 %); điểm trung bình là  $\bar{X} = 3,53$ , xếp thứ 1/18. Chỉ có “tạo sự đồng thuận giữa nhà trường với cộng đồng xã hội” cùng với thực hiện “đồng bộ” một số biện pháp khác mới có thể “thực hiện được mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao”, thúc đẩy nền KT-XH nước nhà phát triển không ngừng.

#### 2.4. Một số kiến nghị

Nâng cao hiệu quả QTĐH góp phần quan trọng và quyết định đến sự tồn tại và phát triển của các cơ sở GDĐH ở Việt Nam, tạo ra những chuyên biến mạnh mẽ về chất lượng và hiệu quả trong GDĐH nhằm đáp ứng mục tiêu chiến lược “Xây dựng và bảo vệ Tổ quốc, nhu cầu học tập và học tập suốt đời của người dân”. Để hiện thực hoá những mục tiêu chiến lược đó, tác giả đưa ra một số kiến nghị đối mới công tác QTĐH ở Việt Nam như sau:

Một là, quản trị hoạt động giám sát, thanh tra hướng đến việc quản lý chất lượng hoạt động đào tạo trong trường ĐH thể hiện trách nhiệm giải trình chính là trách nhiệm của nhà trường trước toàn xã hội, với phụ huynh, người học, đơn vị sử dụng lao động. Bảo đảm tính hệ thống, có tầm nhìn dài hạn, phù hợp với từng loại đối tượng và cấp bậc trình độ đào tạo. Các cơ sở GDĐH cần đặc biệt quan tâm đến việc xây dựng sứ mệnh, tầm nhìn và các chiến lược, mục tiêu trong quản trị và điều hành đơn vị. Hội đồng trường, hội đồng quản trị với đa dạng các thành viên ở nhiều vị trí, nhiệm vụ khác nhau, bao gồm cả giảng viên, cựu sinh viên, doanh nghiệp và các đối tác trong GD-ĐT.

*Hai là*, tăng cường hơn nữa quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm của các trường ĐH, bắt đầu từ những trường lớn, trọng điểm. Bản chất của tự chủ là quyền ra quyết định của Ban Giám hiệu đối với các hoạt động của nhà trường, chỉ là ai sẽ cho họ cái quyền này, ở mảng nào, đến mức độ nào, và ai có thể đảm bảo cho họ một hành lang an toàn để tự chủ. Cần phải loại bỏ tâm lý “vừa tự chủ, vừa cúi đầu” trước các áp lực vô hình như cơ quan chủ quản hay “tự chủ ràng buộc” với các hình thức, cơ chế chủ quản.

*Ba là*, việc các văn bản pháp quy khiên cưỡng, không phản ánh đầy đủ vai trò thực chất của tất cả các tổ chức tham gia vào quá trình QTĐH trên thực tiễn đều sẽ khiến mô hình méo mó. Do đó, tất cả cần phải văn bản hóa, dưới dạng này hay dạng khác trong QTĐH.

*Bốn là*, các “sản phẩm” mới được tạo ra thông qua quá trình đào tạo và nghiên cứu phải đáp ứng nhu cầu của thị trường. Từ đó, góp phần quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả quản trị tại các cơ sở GDĐH của Việt Nam, thúc đẩy và không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo ĐH. Đáp ứng nhu cầu tuyển dụng số lượng lao động lớn đến từ các doanh nghiệp cả ở trong nước và nước ngoài.

*Năm là*, với lĩnh vực GD-ĐT, chỉ có “tạo sự đồng thuận giữa nhà trường với cộng đồng xã hội” cùng với thực hiện “đồng bộ” một số biện pháp khác mới có thể “trả về đúng được vị trí” của lĩnh vực này, đó là “GD-ĐT là quốc sách hàng đầu”; từ đó sẽ góp phần quan trọng và quyết định đến việc “hiện thực hóa mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao”, thúc đẩy nền KT-XH nước nhà phát triển không ngừng, hiện thực hóa được mục tiêu: đưa nước ta trở thành nước giàu mạnh đến năm 2045, năm kỉ niệm 100 năm Quốc khánh Việt Nam.

### 3. Kết luận

Đổi mới công tác quản trị trường ĐH ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay là việc cải tiến quản trị trong hệ thống GDĐH của Việt Nam. Bài báo này đề cập đến những kết luận quan trọng về việc thay đổi và cải thiện công tác quản trị trong các trường ĐH ở Việt Nam, đó là: đổi mới phương pháp quản trị, áp dụng các phương pháp quản trị hiện đại và sáng tạo trong quản lí các trường ĐH giúp nâng cao chất lượng giảng dạy, nghiên cứu và quản lí chung của các nhà trường. Đào tạo và phát triển nhân lực trong lĩnh vực quản trị trường ĐH giúp xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ quản lí, có kiến thức và kĩ năng cần thiết để đối mặt với các thách thức của ngành GDĐH. Quyền tự chủ phải đi đôi với tính tự chịu trách nhiệm và trách nhiệm giải trình và của các trường ĐH. Hành lang pháp lí phải rõ ràng để các trường, các hiệu trưởng dám tự chủ và có thể nâng cao đầu tự chủ theo pháp luật, được pháp luật bảo vệ.

### Tài liệu tham khảo

- Clarke, M. L. (2012). *Higher education in the ancient world*. Routledge.
- Đình Văn Toàn (2020). Tổ chức quản lí trong trường đại học trước yêu cầu đổi mới quản trị đại học và khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. *Tạp chí Công thương*, 1, 207-212.
- Đỗ Đức Minh (2018). Cơ chế quản trị giáo dục - đào tạo tự chủ và yêu cầu hoàn thiện pháp luật tự chủ trong giáo dục - đào tạo ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học: Luật học, Đại học Quốc gia Hà Nội*, 34(4), 62-74.
- Dobbins, M. (2017). Convergent or divergent Europeanization? An analysis of higher education governance reforms in France and Italy. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 177-199.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1990). *Governance and higher education governance*. McGraw-Hill.
- Lâm Quang Thiệp (2012). *Hội đồng trường trong các cơ sở giáo dục đại học công lập ở nước ta*. Báo cáo thường niên giáo dục Việt Nam.
- Lê Ngọc Hùng (2019). *Đổi mới quản trị đại học ở Việt Nam: lí thuyết hệ thống và kiến tạo mô hình hiện đại, chuyên nghiệp*. Tạp chí điện tử Lí luận chính trị. <http://lyluanchinhtri.vn/home/index.php/bai-noi-bat/item/2880-doi-moi-quan-tri-dai-hoc-o-viet-nam-ly-thuyet-he-thong-va-kien-tao-mo-hinh-hien-dai-chuyen-nghiep.html>
- Nguyễn Vũ Bích Hiền (chủ biên), Nguyễn Thị Thu Hằng, Phạm Ngọc Long (2023). *Phát triển và quản lí chương trình giáo dục*. NXB Đại học Sư phạm.
- Nguyễn Vũ Việt Trinh (2022). *Quản trị nhân sự và các kĩ năng nghiệp vụ về tổ chức hành chính, nhân sự*. NXB Hồng Đức.
- Quốc hội (2019). *Luật Giáo dục*. Luật số 43/2019/QH14, ban hành ngày 14/6/2019.
- Viện Ngôn ngữ học (1996). *Từ điển tiếng Việt*. NXB Đà Nẵng.
- William, B., Garnet, G., & Hans, S. (2012). *University governance and reform - Policy, fads and experience in international perspective*. Palgrave Macmillan, United States.