

Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị trường đại học công lập Việt Nam trong bối cảnh hiện nay

Đình Xuân Khoa¹, Phạm Minh Hùng²

¹ Email: khoadx@vinhuni.edu.vn

² Email: minhhungdhv@gmail.com

Trường Đại học Vinh
182 Lê Duẩn, thành phố Vinh,
tỉnh Nghệ An, Việt Nam

TÓM TẮT: Trên cơ sở làm rõ sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả quản trị trường đại học công lập Việt Nam trong bối cảnh hiện nay, tác giả đề xuất 6 giải pháp để nâng cao hiệu quả quản trị trường đại học công lập Việt Nam, bao gồm: 1/ Phân quyền giữa đảng ủy, hội đồng trường và hiệu trưởng trường đại học công lập; 2/ Tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình và kiểm định chất lượng giáo dục trường đại học công lập; 3/ Tạo động lực, thúc đẩy hoạt động của trường đại học công lập trên tất cả các lĩnh vực thông qua hệ thống chính sách thường xuyên được cải tiến; 4/ Hợp tác, chia sẻ trách nhiệm giữa trường đại học công lập với các bên liên quan; 5/ Tạo dựng, quảng bá và khai thác thương hiệu, giá trị cốt lõi của trường đại học công lập; 6/ Đảm bảo các điều kiện cần thiết để thực hiện hiệu quả hoạt động quản trị trường đại học công lập.

TỪ KHÓA: Quản trị; quản trị đại học; đại học công lập; giải pháp.

→ Nhận bài 02/02/2020 → Nhận bài đã chỉnh sửa 7/4/2020 → Duyệt đăng 24/4/2020.

1. Đặt vấn đề

Hơn một thập kỉ trở lại đây, hệ thống giáo dục (GD) đại học (ĐH) của nước ta đã có những thay đổi cơ bản, đặc biệt là sự đa dạng hóa sở hữu các trường ĐH, các loại hình đào tạo cũng như đòi hỏi của các nhà tuyển dụng... làm cho phương thức quản trị (QT) trường ĐH như trước đây không còn thích hợp nữa, cần phải có những thay đổi căn bản để đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của xã hội và xu thế của thời đại. GD ĐH nước ta và thế giới đang phát triển theo những xu hướng mới. Cùng phải giải quyết những vấn đề giống nhau nhưng các trường ĐH phải có những cách giải quyết khác nhau. Điều đó phụ thuộc vào năng lực của những người lãnh đạo, quản lí (QL) nhà trường và điều đó cũng làm nên khác biệt trong sự phát triển của từng trường. Những gì mà các trường ĐH công lập (ĐHCL) Việt Nam đang có hiện nay là kết quả của cách vận hành hiện tại. Chỉ có thể tạo ra một kết quả mới khi các trường thay đổi cách vận hành ấy. Khả năng tự đổi mới mình trở thành khả năng sống còn của mọi trường ĐH, trong đó quan trọng nhất là đổi mới QT trường ĐH. Tuy nhiên, các trường ĐHCL Việt Nam hiện đang gặp khó khăn khi xây dựng mô hình QT ĐH trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế. Nhiều vấn đề liên quan đến hoạt động QT ĐH như tự chủ ĐH (TCDH), trách nhiệm giải trình (TNGT), hội đồng trường (HĐT)... đã được đưa vào Nghị quyết của Đảng và Chính phủ, Luật GD ĐH sửa đổi nhưng chỉ mới được nghiên cứu và bước đầu triển khai thí điểm. Bên cạnh đó, những người làm công tác QT ở các trường ĐHCL lại chưa được trang bị đầy đủ lí luận và thực tiễn QT. Hệ thống văn bản pháp quy còn

thiếu đồng bộ. Vì thế, nghiên cứu đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả QT trường ĐHCĐ ở nước ta trong giai đoạn hiện nay là vấn đề vừa có ý nghĩa cấp thiết, vừa mang tính thời sự sâu sắc. Trên cơ sở nghiên cứu lí luận và thực tiễn, chúng tôi đề xuất hệ thống 06 giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả QT trường ĐHCĐ Việt Nam trong bối cảnh hiện nay.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Một số khái niệm

- **Quản trị:** QT là hoạt động thiết lập các mối quan hệ, ủy nhiệm chính sách, lập kế hoạch và ra quyết định; Chịu trách nhiệm trước tổ chức, doanh nghiệp, nhà trường về sự tin cậy, tính thích ứng và hiệu quả chi phí QL để đạt kết quả mong đợi thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực, kiểm soát tính hiệu lực và hiệu quả.

- **Quản trị đại học:** QT ĐH là hoạt động trong đó nhà QT đưa ra tuyên ngôn sứ mạng, tầm nhìn và xác lập mục tiêu chiến lược của trường ĐH; Lập kế hoạch, ra quyết định về chính sách và phương hướng hoạt động của trường ĐH; Phân quyền và thực thi quyền lực trong trường ĐH; Thiết lập mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm trong nội bộ trường ĐH và giữa trường ĐH với các bên liên quan; Tạo dựng thương hiệu và các giá trị cốt lõi của trường ĐH; Giám sát và đánh giá việc thực hiện các mục tiêu của trường ĐH.

- **Hiệu quả quản trị đại học:** Hiệu quả QT ĐH là khả năng tạo ra sự thành công của trường ĐH, gắn kết trường ĐH với các bên liên quan, làm tăng sự đồng thuận và hạn chế những bất đồng bên trong trường ĐH...

2.2. Các giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị trường đại học công lập Việt Nam trong bối cảnh hiện nay

Các giải pháp được đề xuất dựa trên cơ sở nghiên cứu lý luận về QT ĐH và khảo sát thực trạng QT ở 5 trường ĐH, gồm: Trường ĐH Cần Thơ, Trường ĐH Công nghiệp Hà Nội, Trường ĐH Sài Gòn, Trường ĐH Sư phạm Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh và Trường ĐH Vinh.

2.2.1. Phân quyền giữa đảng ủy, hội đồng trường và hiệu trưởng trường đại học công lập

a. Ý nghĩa của sự phân quyền trong trường ĐHCL

Phân quyền trong trường ĐHCL là phân định rõ nhiệm vụ, quyền hạn của đảng ủy, HĐT và hiệu trưởng. Một cách tương đối, có thể xác định rằng, trong các trường ĐHCL Việt Nam, đảng ủy thực hiện sự lãnh đạo nhà trường, HĐT thực hiện sự QT nhà trường, còn hiệu trưởng thực hiện sự QL nhà trường. Thực hiện phân quyền đầy đủ sẽ tránh được sự lạm quyền, lấn quyền trong trường ĐHCL. Mỗi một chủ thể quyền lực trong trường ĐHCL hoạt động theo nhiệm vụ, quyền hạn đã được xác định. Đây là điều kiện không thể thiếu được để hệ thống QT của nhà trường vận hành một cách “trơn tru”, hiệu quả. Đồng thời, đây cũng là điều kiện không thể thiếu được đảm bảo cho sự đồng thuận, ổn định và phát triển của nhà trường.

Luật GD ĐH sửa đổi [1] chính thức có hiệu lực từ ngày 01 tháng 7 năm 2019, khi quyền lực của HĐT được tăng lên thì sự phân quyền giữa đảng ủy, HĐT và hiệu trưởng lại càng có ý nghĩa quan trọng. Mỗi chủ thể quyền lực vừa phải “đóng tròn vai” của mình, vừa phải đặt mình trong mối tương quan chung, lấy sự phát triển của nhà trường làm mục đích tối cao. Vì thế, trong trường ĐHCL tuy có sự phân quyền nhưng cần phải thống nhất với nhau bằng một cơ chế vừa mang tính thứ bậc, vừa đảm bảo sự dân chủ.

b. Tổ chức thực hiện giải pháp

- *Ban hành quy chế phối hợp giữa bộ ba đảng ủy, HĐT và hiệu trưởng*: Quy chế này phải được soạn thảo một cách chặt chẽ, vừa đảm bảo tính khoa học, vừa đảm bảo tính pháp lý, đồng thời phù hợp với điều kiện thực tế của từng cơ sở GD ĐHCL. Trong quy chế, cần làm rõ trách nhiệm của từng chủ thể quyền lực trong phối hợp, chế tài đối với chủ thể khi không làm tròn trách nhiệm của mình. Sau khi được ban hành, quy chế phải được triển khai thực hiện và quán triệt đến tất cả các thành viên trong nhà trường.

- *Tách hoạt động QT ra khỏi hoạt động QL*: Hoạt động QT và hoạt động QL tuy có chung một mục tiêu là nâng cao chất lượng đào tạo của trường ĐH, đảm bảo cho trường ĐH phát triển một cách bền vững nhưng có sự khác nhau về nội dung, phương thức hoạt động. Tách QT ra khỏi QL thực chất tách QT - chức năng của HĐT ra khỏi những mối liên hệ về quyền lợi vật chất vốn có

thể chi phối, làm thay đổi quyết định của HĐT. Để hoạt động QT và QL không “chồng lấn” lên nhau, điều quan trọng nhất là phải phân định rõ ràng chức năng của đảng ủy, HĐT và hiệu trưởng trong lãnh đạo, QT, QL trường ĐHCL. Từng chủ thể trong bộ ba đảng ủy, HĐT và hiệu trưởng vừa phải “sắm tròn vai” của mình, vừa phải “kết nối” với nhau để tạo nên một thể thống nhất.

- *Chuyển từ chế độ thủ trưởng (hiệu trưởng) sang chế độ tập thể lãnh đạo (HĐT)*: Phương thức QT của trường ĐHCL hiện đang tập trung vào hiệu trưởng. Khi thực hiện TCĐH, với quyền lớn nhất này, dễ dẫn hiệu trưởng đến sự chuyên quyền, độc đoán trong QT nhà trường. Vì thế, chuyển từ chế độ thủ trưởng (hiệu trưởng) sang chế độ tập thể lãnh đạo (HĐT) được xem như là một sự dịch chuyển quyền lực, tất yếu sẽ làm thay đổi phương thức QT của trường ĐHCL. Chế độ tập thể lãnh đạo sẽ đem lại những “tiếng nói khác nhau”, từ đại diện các thành viên trong trường, từ các tổ chức kinh tế - xã hội, doanh nghiệp... ngoài nhà trường. Những “tiếng nói khác nhau” này làm cho mọi hoạt động của trường ĐHCL được dân chủ hóa và công khai hóa. Từ các chủ trương, chính sách đến biện pháp tổ chức thực hiện mà nhà QT đưa ra để phát triển nhà trường đều được phản biện một cách đầy đủ, khách quan, từ các góc độ và phương diện khác nhau [2].

- *Đảm bảo HĐT là cấp có thẩm quyền cao nhất trong trường ĐHCL*: Đây là vấn đề có ý nghĩa then chốt nhất để thực hiện cơ chế phân quyền trong trường ĐHCL. Nguyên nhân chủ yếu làm cho HĐT chưa phát huy được vai trò của mình là do chưa phải là cấp có thẩm quyền cao nhất trong các trường ĐHCL Việt Nam. Luật GD ĐH sửa đổi quy định nhiệm vụ, quyền hạn và các vấn đề khác của HĐT nhưng chưa có điều kiện đề cập đến phương thức hoạt động của HĐT. Vì thế, các cơ sở GD ĐHCL khi thành lập HĐT phải bắt tay ngay vào xây dựng phương thức hoạt động của HĐT. Đặc thù của Việt Nam là trong trường ĐH có tổ chức Đảng.

2.2.2. Tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình và kiểm định chất lượng giáo dục trường đại học công lập

a. Ý nghĩa của tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình và kiểm định chất lượng giáo dục trường ĐHCL

TCĐH là đặc trưng quan trọng nhất của nền GD ĐH hiện đại, bởi nó thúc đẩy sự phát triển hệ thống mang tính quy luật tự nhiên trong môi trường GD toàn cầu hóa có sự cạnh tranh lành mạnh, có sự định hướng của Nhà nước và được kiểm soát chặt chẽ về chất lượng. Tuy nhiên, tự chủ của các cơ sở GD ĐH phải gắn với TNGT. TNGT của các cơ sở GD ĐH chính là trách nhiệm đảm bảo chất lượng đào tạo, chất lượng đầu ra và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực, thông tin minh bạch. TCĐH còn phải gắn với kiểm định chất lượng GD (KĐCLGD). Nhờ gắn với KĐCLGD mà toàn bộ hoạt động tự chủ, TNGT của trường ĐHCL mới xoay quanh mục tiêu đảm bảo và nâng cao chất lượng

GD. Các trường ĐHCL Việt Nam mới có thể tham gia vào các “sân chơi” của GD ĐH thế giới, các bảng xếp hạng trường ĐH quốc tế. Do đó, TCĐH gắn với TNGT và KĐCLGD là “chìa khóa vàng” cho đổi mới QTĐH, giúp giải quyết hàng loạt vấn đề trong hệ thống GD ĐH hiện tại cũng như trong tương lai [3].

b. Tổ chức thực hiện giải pháp

Xác định đúng đắn mục tiêu tự chủ, TNGT và kiểm định chất lượng GD trong trường ĐHCL:

- *Đối với TCĐH*: Mục tiêu tự chủ trong trường ĐHCL trước hết là nhằm phát huy năng lực đổi mới và sáng tạo của trường ĐHCL [4]. Thực hiện tự chủ, các trường ĐHCL sẽ có một “không gian rộng lớn” cho sự đổi mới và sáng tạo. Trong “không gian rộng lớn” đó, mức độ đổi mới và sáng tạo của các trường như thế nào lại phụ thuộc vào năng lực của các nhà QT và đội ngũ giảng viên, chuyên viên nhà trường. Mục tiêu tự chủ trong trường ĐHCL hướng đến sự đa dạng hóa các hoạt động GD của nhà trường, làm cho các hoạt động GD của nhà trường phong phú hơn, nhiều màu sắc hơn. Ngoài ra, mục tiêu tự chủ trong trường ĐHCL còn nhằm nâng cao trách nhiệm xã hội và tính cạnh tranh của các trường ĐHCL, chia sẻ “gánh nặng” ngân sách với Nhà nước [5]...

- *Đối với TNGT*: Mục tiêu của TNGT là nhằm đảm bảo cho hoạt động của các trường ĐHCL được công khai hóa, minh bạch hóa và lành mạnh hóa. Mọi thông tin về hoạt động của các trường đều được đăng tải trên Website. Mục tiêu của công khai thông tin là nhằm giúp các bên liên quan (bao gồm các cơ quan QL nhà nước, xã hội và nhất là sinh viên, phụ huynh) có được các đánh giá lượng hóa về hoạt động và kết quả, thành tích của các trường ĐH.

- *Đối với KĐCLGD*: KĐCLGD đối với các trường ĐHCL cần phải tập trung vào 3 mục tiêu: KĐCLGD chương trình đào tạo, chuẩn hóa đội ngũ và đẩy mạnh nghiên cứu khoa học để GDĐH Việt Nam “vươn mình” và “hội nhập”. KĐCLGD phải trở thành một công cụ không thể thiếu được của quá trình QT ĐH hiệu quả. Tuy nhiên, KĐCLGD chỉ trở thành công cụ hữu ích cho quá trình QTĐH hiệu quả khi nó được tiến hành một cách thực chất, với sự đối sánh với các tiêu chuẩn KĐCLGD của khu vực và quốc tế chứ không phải được tiến hành theo kiểu “đếm các điều kiện” để công nhận trường ĐH này, chương trình đào tạo này đạt chuẩn chất lượng.

Tổ chức thực hiện TCĐH, TNGT, KĐCLGD một cách chủ động, hiệu quả và theo đúng lộ trình: TCĐH, TNGT và KĐCLGD được xem là ba phương thức của QTĐH hiệu quả trong bối cảnh toàn cầu hóa GDĐH. Khi triển khai thực hiện các phương thức QT này, các trường ĐHCL phải đảm bảo những yêu cầu sau đây:

- *Chủ động*: Yêu cầu này đòi hỏi các trường ĐHCL phải có tâm lý sẵn sàng đối với TCĐH, TNGT và KĐCLGD,

nhất là đối với TCĐH. TCĐH không chỉ là tính chất vốn có của GD ĐH mà còn là *sợi chỉ đỏ xuyên suốt* sự đổi mới QT trường ĐHCL.

- *Hiệu quả*: Hiệu quả tổ chức thực hiện TCĐH, TNGT và KĐCLGD được đánh giá bởi mức độ đạt được về mục tiêu của các phương thức QT này. Vì thế, khi triển khai TCĐH, TNGT và KĐCLGD, các nhà QT phải căn cứ vào mục tiêu của từng phương thức để lựa chọn phương pháp, hình thức thực hiện thích hợp trên cơ sở phát huy tính tích cực, chủ động và sáng tạo của tất cả các thành viên trong nhà trường.

- *Theo đúng lộ trình*: Việc tổ chức thực hiện TCĐH, TNGT và KĐCLGD trong các trường ĐHCL phải theo đúng lộ trình, phù hợp với điều kiện thực tế của từng trường. Tự chủ cần được giới hạn trong khuôn khổ phù hợp với việc xác định vị trí của nhà trường trong xã hội.

Đảm bảo mối quan hệ thường xuyên, hữu cơ giữa TCĐH, TNGT và KĐCLGD: Để đảm bảo mối quan hệ thường xuyên, hữu cơ giữa TCĐH, TNGT và KĐCLGD cần thực hiện các yêu cầu sau đây:

- *Trường ĐHCL được giao tự chủ về những lĩnh vực nào thì cần phải có TNGT về những lĩnh vực đó*: Các trường ĐHCL với tư cách là tổ chức nhà nước và hoạt động bằng nguồn kinh phí từ ngân sách nhà nước, có nghĩa vụ giải trình không chỉ trước các tổ chức QL do Nhà nước lập ra mà cả trước công chúng. Theo Dự thảo Nghị định của Chính phủ về Cơ chế tự chủ của các cơ sở GD ĐHCL, các trường ĐHCL được tự chủ về hoạt động đào tạo, khoa học và công nghệ, tự chủ về tổ chức bộ máy, nhân sự và tự chủ tài chính. Khi các trường ĐHCL triển khai thực hiện tự chủ trong những lĩnh vực này thì đồng thời cũng phải thực hiện TNGT về những lĩnh vực đó.

- *KĐCLGD phải trở thành công cụ thúc đẩy TCĐH và TNGT*: Để KĐCLGD trở thành công cụ thúc đẩy TCĐH và TNGT, cần đưa vào Bộ tiêu chuẩn KĐCLGD trường ĐHCL tiêu chuẩn *Thực hiện TCĐH và TNGT của trường ĐHCL*. Đồng thời, trong tự đánh giá và đánh giá ngoài, cần đặc biệt quan tâm đến mức độ thực hiện tiêu chuẩn này của các trường ĐHCL. Ngoài ra, các trường ĐHCL phải có kế hoạch khắc phục những hạn chế về thực hiện TCĐH và TNGT được chỉ ra sau tự đánh giá và đánh giá ngoài.

2.2.3. Tạo động lực, thúc đẩy hoạt động của trường đại học công lập trên tất cả các lĩnh vực thông qua hệ thống chính sách thường xuyên được cải tiến

a. Ý nghĩa của tạo động lực, thúc đẩy hoạt động của trường ĐHCL trên tất cả các lĩnh vực thông qua hệ thống chính sách thường xuyên được cải tiến

Trong trường ĐHCL nói riêng, các tổ chức kinh tế - xã hội nói chung, hệ thống chính sách có một vai trò đặc biệt quan trọng. Ảnh hưởng của hệ thống chính sách đối với con người, tổ chức có thể tích cực khi nó phù hợp. Còn khi

không phù hợp thì nó sẽ trở thành một lực cản lớn đối với mọi sự phát triển. Vì thế, đối với từng lĩnh vực hoạt động, trường ĐHCL cần xây dựng các chính sách phù hợp. Các chính sách của nhà trường cần phải bao hàm lợi ích của các bên liên quan trong và ngoài nhà trường để tạo động lực cho các hoạt động của nhà trường và thúc đẩy các bên liên quan tham gia phát triển nhà trường, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả QT nhà trường.

b. Tổ chức thực hiện giải pháp

- *Xác định hệ thống chính sách cần xây dựng và cải tiến:* Để xác định hệ thống chính sách cần xây dựng và cải tiến, có thể dựa trên các lĩnh vực hoạt động chủ yếu của trường ĐHCL.

Đối với lĩnh vực đào tạo, khoa học và công nghệ: Cần xây dựng các chính sách về phát triển chương trình đào tạo theo những hướng tiếp cận khác nhau (POHE, CDIO...); Chính sách về đổi mới phương pháp, hình thức đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo; Chính sách về biên soạn tài liệu, giáo trình; Chính sách về phát triển tri thức và nguồn học liệu; Chính sách về ứng dụng công nghệ thông tin trong đào tạo và QL đào tạo... Đối với hoạt động nghiên cứu khoa học, cần xây dựng các chính sách về định mức hoạt động nghiên cứu khoa học cho từng ngạch đối tượng (nghiên cứu viên, nghiên cứu viên chính, nghiên cứu viên cao cấp, giảng viên, giảng viên chính, giảng viên cao cấp); Chính sách về nghiên cứu, ứng dụng, chuyển giao công nghệ nhằm thương mại hóa các kết quả nghiên cứu; Chính sách khuyến khích các đối tượng nghiên cứu, ứng dụng, chuyển giao công nghệ...

Đối với lĩnh vực tổ chức bộ máy và nhân sự: Trong nền kinh tế tri thức, nguồn lực con người trở thành yếu tố cơ bản để phát triển xã hội, tăng trưởng kinh tế, tạo ra của cải, nâng cao chất lượng cuộc sống. Khi nhấn mạnh nguồn lực con người đối với sự phát triển, người ta đặt lên hàng đầu vấn đề QT nhân sự. Muốn đi đến thành công, điều quan trọng nhất là người QL phải có năng lực điều hành công việc, có kiến thức vững chắc về QT nhân sự và kinh nghiệm trong chiến lược con người, nhất là biết sử dụng nhân tài. Để làm được điều đó, nhà QT cần quan tâm đến việc xây dựng chính sách nhân sự. Các chính sách nhân sự của trường ĐH cần phải được xây dựng theo phương châm: “Nguồn nhân lực mạnh là giá trị cốt lõi của trường ĐH”. Vì thế, cần xây dựng, hoàn thiện các chính sách trên tinh thần cởi mở để thu hút người giỏi, tạo tiền đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của nhà trường. Khi trường ĐHCL có đội ngũ nhân lực cấp cao sẽ tạo nên hiệu ứng Domino trong toàn bộ hệ thống về đổi mới QT và nâng cao chất lượng.

Đối với lĩnh vực tài chính: Tài chính là nguồn lực rất quan trọng để thúc đẩy sự phát triển của GDĐH. Có nguồn lực tài chính mới có cơ sở để phát triển các nguồn lực khác như con người, cơ sở vật chất. GDĐH đòi hỏi một nguồn lực tài chính rất lớn mà không phải lúc nào

cũng được đáp ứng đầy đủ, nhất là khi các trường ĐH triển khai cơ chế tự chủ. Trong bối cảnh đó, các trường ĐH cần phải xây dựng các chính sách tài chính dựa trên nguyên tắc chi trả theo năng lực và hiệu quả công tác để khuyến khích, tạo động lực cho cá nhân, đơn vị hoàn thành công việc được giao với chất lượng và hiệu quả cao nhất.

- *Tổ chức xây dựng và cải tiến hệ thống chính sách theo một quy trình:* Xây dựng, hoàn thiện hệ thống chính sách trong trường ĐHCL là công việc của các nhà QT. Hệ thống chính sách này cần được xây dựng và hoàn thiện theo một quy trình nhất định, bao gồm các bước sau đây: 1/ Phân tích bối cảnh; 2/ Hình thành ý tưởng về chính sách; 3/ Dự thảo chính sách; 4/ Thẩm định chính sách; 5/ Quyết định chính sách.

- *Thường xuyên đánh giá hiệu quả của hệ thống chính sách được xây dựng và cải tiến đối với hoạt động QT của trường ĐHCL:* Để biết các chính sách được xây dựng, hoàn thiện ảnh hưởng như thế nào đến hoạt động QT của trường ĐHCL, cần phải đánh giá hiệu quả của các chính sách này. Hiệu quả của các chính sách được đánh giá trên các khía cạnh sau đây: 1/ Các chính sách được đề xuất có hướng đến sứ mạng, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của trường ĐHCL hay không? 2/ Các chính sách được đề xuất có phản ánh những vấn đề then chốt trong hoạt động QT của trường ĐHCL hay không? 3/ Các chính sách được đề xuất có đáp ứng nhu cầu của đa số cán bộ, viên chức nhà trường hay không? 4/ Các chính sách được đề xuất có góp phần tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc hiện đang là “nút thắt” trong sự phát triển của nhà trường hay không? 5/ Các chính sách được đề xuất có đảm bảo lợi ích cho các bên liên quan (trong và ngoài trường) hay không? 6/ Các chính sách được đề xuất có thực sự trở thành động lực thúc đẩy sự cố gắng, nỗ lực của mọi thành viên trong nhà trường hay không...?

2.2.4. Hợp tác, chia sẻ trách nhiệm giữa trường đại học công lập với các bên liên quan

a. Ý nghĩa của hợp tác, chia sẻ trách nhiệm giữa trường ĐHCL với các bên liên quan

Trường ĐHCL cần phải xây dựng mối quan hệ hợp tác, chia sẻ trách nhiệm với các bên liên quan. Các bên liên quan này, trước hết là các đơn vị, tổ chức, cá nhân (giảng viên, sinh viên, cán bộ QL...) của nhà trường. Khi thiết lập được mối quan hệ hợp tác, chia sẻ trách nhiệm với các đơn vị, tổ chức, cá nhân sẽ tạo ra sự đồng thuận trong nhà trường, đảm bảo cho các hoạt động của nhà trường được vận hành một cách thông suốt, có hiệu quả, đồng thời ngăn ngừa được các mâu thuẫn có thể xảy ra trong nhà trường.

b. Tổ chức thực hiện giải pháp

- *Nâng cao trách nhiệm của trường ĐHCL đối với các bên liên quan ngoài nhà trường:* Hiện nay, mối quan hệ

giữa trường ĐHCL với các bên liên quan ngoài nhà trường còn mang tính chất “*đơn phương*”, gắn trách nhiệm chủ yếu cho tổ chức kinh tế - xã hội, doanh nghiệp, cơ sở sản xuất - kinh doanh, nhà hảo tâm... mà chưa thấy trách nhiệm trở lại của trường ĐHCL. Vì thế, trường ĐHCL phải xác định trách nhiệm của mình đối với các bên liên quan không chỉ thông qua tuyên ngôn sứ mạng, tầm nhìn và kế hoạch chiến lược phát triển của nhà trường, quan trọng hơn phải thông qua các hoạt động cụ thể để đem lại những “*giá trị gia tăng*” cho các bên liên quan.

- *Tạo cơ chế và “hành lang pháp lí” để các bên liên quan tham gia vào sự phát triển trường ĐHCL:* Một trong những định hướng để phát triển GD ĐH nước ta hiện nay là đẩy mạnh xã hội hóa GD ĐH. Xã hội hóa GD ĐH bao gồm những hoạt động hết sức đa dạng, mang tính toàn diện và đồng bộ của các lực lượng xã hội đồng hành, hỗ trợ GD ĐH, tìm kiếm thêm các nguồn lực cho sự phát triển của GD ĐH. Vì thế, để đẩy mạnh xã hội hóa GD ĐH, cần tạo cơ chế và “*hành lang pháp lí*” để các bên liên quan (thực chất là các lực lượng xã hội) tham gia vào sự phát triển trường ĐHCL.

2.2.5. Tạo dựng, quảng bá và khai thác thương hiệu, giá trị cốt lõi của trường đại học công lập

a. *Ý nghĩa của việc tạo dựng, quảng bá và khai thác thương hiệu, giá trị cốt lõi của trường ĐHCL*

Thương hiệu và giá trị cốt lõi là sức mạnh tinh thần của trường ĐH. Trong bối cảnh GD ĐH đang có sự cạnh tranh mạnh mẽ như hiện nay, không chỉ trong phạm vi từng quốc gia, khu vực mà trên phạm vi toàn cầu thì thương hiệu và giá trị cốt lõi càng có ý nghĩa quan trọng hơn đối với từng trường ĐHCL. Thương hiệu và giá trị cốt lõi không chỉ tạo nên sức mạnh tinh thần mà còn tạo nên sức mạnh vật chất cho trường ĐH. Khi thương hiệu và giá trị cốt lõi của trường ĐH được quảng bá và khai thác sẽ thu hút ngày càng đông người học, thu hút ngày càng nhiều các bên liên quan/các lực lượng xã hội tham gia vào hoạt động của nhà trường.

b. *Tổ chức thực hiện giải pháp*

- *Xác định các giá trị cốt lõi của trường ĐHCL:* Trường ĐH có thể có nhiều giá trị nhưng có một số giá trị được xem là cốt lõi mà trường ĐH luôn theo đuổi cho dù trong bất cứ hoàn cảnh nào. Giá trị cốt lõi không phải là sự miêu tả những việc mà trường ĐH đang làm hay bản thân những chiến lược mà trường ĐH sử dụng để hoàn thành sứ mạng, mà là phương thức mà trường ĐH tương tác với các bên liên quan, phương thức mà trường ĐH lựa chọn để thực hiện chiến lược. Những giá trị này “*có thể được hoặc không được tuyên bố một cách hiển ngôn như sứ mạng và tầm nhìn, nhưng bao giờ cũng có một vai trò cốt lõi trong việc xây dựng tinh thần của trường ĐH. Do đó, giá trị cốt lõi chính là cái làm nên linh hồn của trường ĐH và tạo nên uy tín của nhà trường trong*

mắt công chúng” [6; tr.151].

- *Phải có chiến lược tạo dựng, quảng bá và khai thác thương hiệu, giá trị cốt lõi của trường ĐHCL:* Thương hiệu và giá trị cốt lõi của trường ĐHCL không tự nhiên mà có. Chúng là kết quả của một quá trình nỗ lực phấn đấu, dày công vun đắp của nhiều thế hệ. Để thương hiệu và giá trị cốt lõi của trường ĐHCL sớm được khẳng định, nhà trường phải có chiến lược tạo dựng, quảng bá và khai thác thương hiệu, giá trị cốt lõi. Phải xem chiến lược tạo dựng, quảng bá và khai thác thương hiệu, giá trị cốt lõi là một bộ phận không thể tách rời của kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường. Khi quảng bá và khai thác thương hiệu, giá trị cốt lõi, điều quan trọng nhất mà trường ĐHCL cần phải làm là tạo niềm tin cho công chúng về hình ảnh chân thực của nhà trường. Nhưng để có hình ảnh chân thực đem lại niềm tin cho công chúng, trường ĐHCL phải không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học và dịch vụ GD ĐH của mình. Trường ĐHCL cần có kế hoạch huy động, phân bổ hợp lí các nguồn lực, xem đầu tư để tạo dựng, quảng bá và khai thác thương hiệu, giá trị cốt lõi là đầu tư cho sự phát triển của nhà trường.

- *Phải có cơ chế để mọi thành viên trong trường ĐHCL đều tham gia vào việc tạo dựng, quảng bá và khai thác thương hiệu, giá trị cốt lõi của nhà trường:* Thương hiệu, giá trị cốt lõi của bất cứ trường ĐHCL nào đều do các thành viên trong nhà trường tạo dựng, quảng bá và khai thác. Vì thế, trường ĐHCL cần có cơ chế huy động sự tham gia của tất cả thành viên trong nhà trường vào việc tạo dựng, quảng bá và khai thác thương hiệu, giá trị cốt lõi của nhà trường.

2.2.6. Đảm bảo các điều kiện cần thiết để thực hiện hiệu quả hoạt động quản trị trường đại học công lập

a. *Ý nghĩa của việc đảm bảo các điều kiện để thực hiện hiệu quả hoạt động QT trường ĐHCL*

Để hoạt động QT trường ĐHCL thực hiện một cách hiệu quả rất cần các điều kiện đảm bảo về chỉ đạo, tổ chức: về đội ngũ các nhà QT, về cơ sở vật chất, tài chính, về môi trường QTĐH... Các điều kiện thực hiện hoạt động QT trường ĐHCL không phải lúc nào cũng có sẵn mà cần phải biết tìm kiếm, khai thác chúng. Bản thân các điều kiện lại không tự tác động đến hoạt động QT trường ĐHCL.

b. *Tổ chức thực hiện giải pháp*

- *Phát huy vai trò của các nhà QT trường ĐHCL:* Trong trường ĐHCL, nhà QT giữ các vai trò: lãnh đạo, liên kết, truyền thông, sáng tạo, điều khiển, điều phối các nguồn lực và thương lượng. Thông qua các vai trò này, nhà QT thực hiện hoạt động QT trường ĐHCL một cách tối ưu nhất. Vì thế, phát huy vai trò của các nhà QT được xem là một biện pháp tối ưu để nâng cao hiệu quả vận hành mô hình QT trường ĐHCL [7]. Muốn phát huy vai

trò của các nhà QT, phải tạo điều kiện cho họ “*sắm tròn vai*” của mình, đồng thời phải trao cho họ những quyền hành nhất định trong QT trường ĐHCL trên cơ sở phân quyền giữa Đảng ủy, HĐT và hiệu trưởng.

- *Đảm bảo các nguồn lực cho hoạt động QT trường ĐHCL:* Cùng với nguồn nhân lực (mà đội ngũ các nhà QT là nòng cốt), để hoạt động QT trường ĐHCL hiệu quả, cần phải có các nguồn lực khác về cơ sở vật chất và tài chính. Ngoài nguồn kinh phí từ ngân sách nhà nước cấp, nguồn kinh phí từ các hoạt động đào tạo, khoa học, công nghệ, dịch vụ GD ĐH của nhà trường, cần phải huy động các nguồn kinh phí khác thông qua xã hội hóa GD ĐH để phục vụ cho hoạt động QT trường ĐHCL.

- *Tạo môi trường thuận lợi cho hoạt động QT của trường ĐHCL:* Hoạt động QT trường ĐHCL sẽ diễn ra thuận lợi trong môi trường dân chủ - minh bạch, đổi mới - sáng tạo và văn hóa chất lượng. Môi trường này vừa là mục tiêu, vừa là phương tiện cho hoạt động QT hiệu quả trường ĐHCL. Đồng thời, môi trường này cũng tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động QT trường ĐHCL. Vì

thế, các nhà QT trường ĐHCL cần quan tâm xây dựng và phát huy ảnh hưởng của môi trường dân chủ - minh bạch, đổi mới - sáng tạo và văn hóa chất lượng đối với toàn bộ hoạt động của nhà trường, trong đó có hoạt động QT trường ĐHCL [8].

3. Kết luận

Nút thắt của QT trường ĐHCL Việt Nam hiện nay chính là TCDH chưa trở thành thuộc tính tự nhiên của các trường ĐHCL. *Điểm nghẽn* của QT trường ĐHCL Việt Nam hiện nay chính là HĐT chưa có thực quyền, vì thế chưa phát huy được vai trò của mình trong QT trường ĐHCL. *Nạn đề* của QT trường ĐHCL Việt Nam chính là chưa có được một mô hình QT và cơ chế vận hành phù hợp với điều kiện thực tế của các trường ĐHCL hiện nay. Chỉ có thể giải quyết được các *nút thắt, điểm nghẽn và nạn đề* này để nâng cao hiệu quả QT trường ĐHCL Việt Nam trong bối cảnh hiện nay khi thực hiện đồng bộ các giải pháp đã được đề xuất ở trên.

Tài liệu tham khảo

- [1] Quốc hội Nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam Việt Nam, (19/11/2018), *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học*.
- [2] Baldrige, J, (1971), *Introduction: models of university governance - bureaucratic, collegial, and political*, In V. Baldrige (Ed.), *Academic governance: Research on institutional politics and decision making*, Berkley, CA: McCutchen Publishing.
- [3] Fried, J, (2006), *Higher education governance in Europe: Autonomy, ownership and accountability - A review of the literature*, In J. Kohler & J. Huber (Eds.), *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market Forces* (pp. 79-134).
- [4] Phạm Thị Ly, (2012), *Tự chủ đại học và trách nhiệm giải trình: Quan hệ giữa Nhà nước, nhà trường và xã hội*, Tập chí Phát triển Khoa học Công nghệ, tập 15, quyển 1.
- [5] Đặng Quốc Bảo - Nguyễn Thị Huệ, (2017), *Năm điều bàn luận về về việc thực hiện quyền tự chủ và giải trình trách nhiệm của các nhà trường*, Hội thảo khoa học: Quyền tự chủ của các cơ sở giáo dục - đào tạo trong bối cảnh đổi mới giáo dục của Hội Khoa học Tâm lí - Giáo dục Việt Nam, Tây Ninh.
- [6] Phạm Thị Ly, (2009), *Tuyên ngôn sứ mạng và tầm nhìn của trường đại học*, Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh, số 17.
- [7] Henard, F., & Mitterle, A, (2009), *Governance and quality guidelines: A review of governance arrangements and quality assurance guidelines: OECD*.
- [8] Shattock, M, (2006), *Managing good governance in higher education*, Maidenhead: Open University Press.

SOLUTIONS TO ENHANCE THE GOVERNANCE EFFICIENCY OF VIETNAM’S PUBLIC UNIVERSITIES IN THE PRESENT CONTEXT

Dinh Xuan Khoa¹, Pham Minh Hung²

¹ Email: khoadx@vinhuni.edu.vn

² Email: minhhungdhv@gmail.com

Vinh University
182 Le Duan Str, Vinh City,
Nghe An province, Vietnam

ABSTRACT: *With a view to enhancing the governance efficiency of Vietnam’s public universities in the present context, we propose six solutions: 1) Distributing power among the Party Committee, Board of Trustees, and President; 2) Providing autonomy along with accountability and quality assurance; 3) Creating motivation to promote the public universities’ performance in every aspect through continuously improved policy system; 4) Collaborating and sharing responsibilities between the public universities and their stakeholders; 5) Formulating, promoting and exploiting the public universities’ branding and core values; 6) Ensuring necessary conditions for effective implementation of the public universities’ governance activities.*

KEYWORDS: Governance; university governance; public universities; solutions.