

# Nâng cao hiệu quả quản trị đại học trong bối cảnh đổi mới giáo dục tại Việt Nam

Nguyễn Đức Ca<sup>\*1</sup>, Hoàng Thị Minh Anh<sup>2</sup>,  
Phạm Ngọc Dương<sup>3</sup>, Nguyễn Hoàng Giang<sup>4</sup>,  
Nguyễn Lệ Hằng<sup>5</sup>, Phan Thị Thu<sup>6</sup>

\* Tác giả liên hệ

<sup>1</sup> Email: cand@vnies.edu.vn

<sup>2</sup> Email: anhhtm@vnies.edu.vn

<sup>3</sup> Email: duongpn@vnies.edu.vn

<sup>4</sup> Email: giangnh@vnies.edu.vn

<sup>5</sup> Email: hangnl@vnies.edu.vn

<sup>6</sup> Email: thupt@vnies.edu.vn

Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam  
101 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội,  
Việt Nam

**TÓM TẮT:** Sự hình thành của các trường đại học đã kéo theo sự ra đời và phát triển mạnh mẽ của các sản phẩm khoa học phục vụ nhu cầu thiết yếu của xã hội trong nhiều bối cảnh khác nhau. Việc mở rộng quy mô trường đại học cộng với xu hướng đại chúng và phổ cập giáo dục đại học đã dẫn đến sự thiếu hụt và xuất hiện những khó khăn trong triển khai hoạt động của các trường đại học. Thời gian gần đây, cơ chế quản trị đại học đang là vấn đề thu hút sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu và các nhà quản lý giáo dục. Bài viết đánh giá chung về vấn đề cơ chế quản trị đại học ở Việt Nam, qua đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam, đồng thời thúc đẩy và nâng cao chất lượng giáo dục đại học trong hiện tại và tương lai.

**TỪ KHÓA:** Cơ chế, mô hình, đại học, quản trị đại học, giáo dục.

→ Nhận bài 26/11/2022 → Nhận bài đã chỉnh sửa 04/02/2023 → Duyệt đăng 15/3/2023.

DOI: <https://doi.org/10.15625/2615-8957/12310303>

## 1. Đặt vấn đề

Giáo dục sau phổ thông được biết đến như một phần tất yếu trong giáo dục đại chúng và có lịch sử hình thành, phát triển vĩ đại. Khác với nền giáo dục không phân chia giai cấp ở xã hội nguyên thủy, giáo dục sau phổ thông vào thời cổ đại tập trung đào tạo chuyên sâu cho con cái của các nhà quý tộc và nam giới là chính. Đồng thời, các trường học này được quản lý và vận hành dưới sự dẫn dắt bởi những người đại diện cho Nhà nước pháp quyền và những thầy tế (priests) trong các đền thờ [1], [2]. Sự phát triển mạnh mẽ của hệ thống giáo dục chuyên biệt đã dẫn đến sự hình thành các “Viện” và các “Đại học” mà ở đó, giới hạn cho sự tiếp cận tri thức về xuất thân và giai cấp bị xóa bỏ, chỉ còn lại tầng lớp trí thức có cùng đam mê khám phá và phát triển nền tri thức, khoa học kỹ thuật phục vụ cho sự phát triển của xã hội [2], [3]. Lúc này, các “Viện” và “Đại học” (sau đây gọi chung là đại học), được quản lý bởi các nhóm thành viên bao gồm các thành viên đến từ hệ thống quản trị đất nước, các thành viên thuộc các giáo hội ở một số nước trên thế giới và cộng đồng học thuật tại trường. Sự hình thành các đại học đã dẫn đến sự ra đời và phát triển mạnh mẽ các sản phẩm khoa học phục vụ nhu cầu thiết yếu của xã hội trong nhiều bối cảnh khác nhau. Sự mở rộng về quy mô đại học bên cạnh xu thế đại chúng và phổ thông hóa giáo dục đại học đã dẫn đến sự thiếu hụt và các khó khăn nhất định về tài chính trong cơ chế vận hành đại học. Đây chính là rào cản cho sự phát triển và vận hành đại học, làm phức tạp hóa mô hình quản

trị đại học, hình thành nên xu thế tự chủ tài chính thông qua nhiều nguồn lực khác nhau ở các đại học thay vì chỉ dựa vào nguồn lực được hỗ trợ từ Nhà nước và Chính phủ [4], [5], [6].

Nghiên cứu về cơ chế quản trị đại học nhằm góp phần bổ sung nhận thức khoa học, lý luận và phương pháp luận cũng như cung cấp các hoạt động thực tế. Đây là điều cần thiết để đổi mới và xây dựng chính sách thúc đẩy các cơ sở giáo dục đại học phát triển bền vững và hiệu quả. Bài viết đưa ra được một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị tại các cơ sở giáo dục đại học trong bối cảnh đổi mới giáo dục tại Việt Nam, qua đó thúc đẩy và nâng cao chất lượng đào tạo đại học trong hiện tại và tương lai. *Bài viết là sản phẩm thuộc Nhiệm vụ V2022.19TX.*

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Phương pháp nghiên cứu và dữ liệu

*Phương pháp nghiên cứu:* Trong khuôn khổ bài viết, nhóm tác giả sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp.

*Dữ liệu:* Nguồn dữ liệu “được lấy” từ: Internet; Các bài viết của các tác giả đi trước có liên quan đến vấn đề nghiên cứu.

### 2.2. Kết quả nghiên cứu

#### 2.2.1. Một số vấn đề có liên quan đến quản trị đại học

##### a. Cơ chế

Từ “cơ chế” là chuyên ngữ của từ mécanisme của phương Tây: Giảng nghĩa “mécanisme” là “cách thức

hoạt động của một tập hợp các yếu tố phụ thuộc vào nhau”; “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 [4].

Tóm lại, khái niệm “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 “nhánh Giáo dục học” khác nhau.

#### b. Quản trị

“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 và có kết quả” [7], [8]. “Quản trị là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm sử dụng các nguồn, tác động tới hoạt động của con người và tạo điều kiện thay đổi để đạt được mục tiêu của tổ chức” [2]. “Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra” [5].

Tóm lại, trong khuôn khổ bài viết, nhóm tác giả sử dụng: “Quản trị là quá trình hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát công việc và những nỗ lực của con người, đồng thời vận dụng một cách có hiệu quả mọi tài nguyên để hoàn thành các mục tiêu đã định”.

#### c. Giáo dục đại học

Giáo dục đại học dưới “góc nhìn của khái niệm” có thể được hiểu như sau: 1) Giáo dục đại học “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 giáo dục đại học “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) Giáo dục đại học là “chương trình bồi dưỡng các nhà nghiên cứu tương lai”. Mục đích là tạo ra những công trình nghiên cứu khoa học chất lượng với tinh thần làm việc nghiêm túc. 3) Giáo dục đại học là: “Tổ chức giảng dạy có hệ thống và được quản lý bằng cách với hiệu quả cao nhất”. Vì vậy: “Tập trung đổi mới và phát triển các cơ sở giáo dục đại học thông qua việc xây dựng hệ thống quản lý (quản trị) hiệu quả các hoạt động giảng dạy”. Nhằm nâng cao chất lượng đào tạo với tỉ lệ hoàn thành khóa học của sinh viên là cao nhất có thể. 4) Giáo dục đại học là: “Bệ đỡ thúc đẩy sự phát triển và mở rộng cơ hội trong cuộc sống cho

người học”. Nhờ vào giáo dục đại học mà mọi người có “Cơ hội để phát triển bản thân thông qua hình thức học tập thường xuyên, linh hoạt và suốt đời” [7]. Tóm lại, trong bài viết, nhóm tác giả sẽ sử dụng khái niệm: “Giáo dục đại học 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 Đại học chỉ dành cho những người đang có những nhu cầu và có đủ về những khả năng về kiến thức và xã hội tham gia học tập”.

#### d. Quản trị đại học

Quản trị đại học được các nhà nghiên cứu “khái niệm” như sau: Quản trị trường đại học (gọi chung là quản trị đại học) là một hệ thống được thiết lập và thực hiện trong các trường đại học phù hợp với sự phát triển kinh tế - xã hội đương đại. Quản trị đại học dựa vào những nguyên lý và thông lệ hướng đến việc trường đại học 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 này 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 đại học [8].

#### e. Mô hình tổ chức quản trị đại học

Mô hình tổ chức quản trị đại học được nhóm tác giả tổng hợp như sau:

1) Mô hình tổ chức quản trị đại học 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” được tìm thấy ở Anh, Đức và một số nước khác. Mô hình này 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 đại học. Đây là một truyền thống lâu đời trong quản trị đại học của Châu Âu nhờ thành quả của cuộc đấu tranh tách nhà trường ra khỏi Nhà thờ và Nhà nước trong nhiều thế kỷ trước đây và cuộc đấu tranh tách nhà trường ra khỏi quá trình “thương mại hóa” hiện nay.

2) Mô hình tổ chức quản trị đại học 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” có thể được tìm thấy ở Thụy Điển, Pháp, Nga, Thổ Nhĩ Kỳ, Trung Quốc và một số nước khác. Quản trị đại học là 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. Thị trường và giới khoa học có ảnh hưởng không đáng kể vì Nhà nước trực tiếp điều hành tất cả các lĩnh vực giáo dục như nhân sự, tuyển sinh, đào tạo, giáo trình, nghiên cứu khoa học, hợp tác, tài chính, cơ sở vật chất... Trường đại học với đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, các tổ chức, đơn vị và các

hoạt động của nhà trường bị kiểm soát chặt chẽ bởi Nhà nước và do vậy “nhà trường có rất ít quyền tự chủ”. Các nhà khoa học dù có tham gia nhưng cũng chỉ nắm giữ vai trò hạn hẹp trong phạm vi chuyên môn nhất định. Mỗi quan hệ giữa các trường đại học với Nhà nước là mối quan hệ trật tự thứ bậc, trong đó cấp dưới là trường đại học phải trực thuộc và thực thi các mệnh lệnh của cấp trên là các cơ quan quản lý Nhà nước (Ví dụ: Bộ Giáo dục và Đào tạo; Chính phủ...).

3) *Mô hình tổ chức quản trị đại học “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. Mô hình này dựa trên “quan điểm đề cao hiệu quả tối ưu” của “bàn tay vô hình” gồm các quy luật kinh tế thị trường đối với giáo dục đại học. Các trường đại học 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”. Theo mô hình này, trường đại học “không còn được quản trị” nhằm mục đích “vì nó”, “tự nó”, “cho nó” như mô hình quản trị dựa vào giới khoa học và cũng không nhằm mục đích chính trị, xã hội như mô hình quản trị dựa vào Nhà nước mà quản trị chủ yếu vì hiệu quả kinh tế, vì lợi nhuận. Mô hình này được khuyến khích áp dụng trong các trường đại học công lập nào kém hiệu quả và nhất là trong điều kiện cắt giảm ngân sách Nhà nước. Mô hình này thường bị “phê phán” vì “nguy cơ thương mại hóa, kinh doanh hóa, biến bằng cấp đại học thành món hàng, sinh viên thành khách hàng và giảng viên thành người bán hàng”. Do vậy, ngay ở Hoa Kỳ, Hiệp hội các Ban quản trị Đại học Hoa Kỳ vẫn luôn kêu gọi hãy “cảnh giác và thận trọng” với các “biểu hiện của quản trị đại học kiểu tập đoàn nếu muốn bảo vệ lợi ích của người học, giảng viên và người lao động trong các trường đại học” [9].

#### *f. Quản trị hành chính và nhân sự*

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” [10].

#### *g. Quản trị học thuật*

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 giáo dục - đào tạo 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” [11].

#### *h. Hội đồng trường*

Hội đồng trường của trường đại học là tổ chức quản trị, thực hiện quyền đại diện của chủ sở hữu và các bên có lợi ích liên quan [12].

### **2.2.2. Quản trị trường đại học ở Việt Nam trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay**

Xu thế chung của thế giới là tiến hành đổi mới mạnh mẽ về giáo dục. Trong đó, đổi mới giáo dục đại học mang tính chất nền tảng, trên cơ sở vẫn giữ được những nét đặc thù của giáo dục đại học trong nước, đồng thời tiệm cận được các chuẩn chung của thế giới. Mục tiêu trong đổi mới giáo dục đại học là chú trọng vào đào tạo nhân lực trình độ cao, bồi dưỡng nhân tài, phát triển phẩm chất, năng lực tự học, tự làm giàu tri thức, sáng tạo của người học. Đổi mới giáo dục đại học cũng gắn với việc hoàn thiện mạng lưới các cơ sở giáo dục đại học, cơ cấu ngành nghề và trình độ đào tạo phù hợp quy hoạch phát triển nguồn nhân lực quốc gia; trong đó có một số trường và ngành đào tạo ngang tầm khu vực và quốc tế. Đồng thời, cần đa dạng hoá các cơ sở đào tạo phù hợp nhu cầu phát triển công nghệ và các lĩnh vực, ngành nghề, đáp ứng yêu cầu xây dựng, bảo vệ Tổ quốc và hội nhập quốc tế.

#### *a. Các nội dung chính trong công tác quản trị của các cơ sở giáo dục đại học*

Các cơ sở giáo dục đại học hiện nay có quy mô khá lớn và có sự phân cấp rõ ràng. Các đơn vị này có cơ cấu tổ chức đa dạng gồm nhiều phòng ban quản lý, nhiều khoa, bộ môn và nhiều giảng viên tham gia giảng dạy khác nhau. Do đó, hoạt động quản trị có thể được triển khai theo nhiều cấp độ khác nhau tùy theo đặc điểm và mục tiêu quản trị của mỗi cấp độ. Nhìn chung, hoạt động quản trị được thực hiện đối với quy mô toàn trường, từng phòng ban, từng khoa và từng giảng viên.

- Một số nội dung được các cơ sở giáo dục đại học quan tâm nhất trong công tác quản trị, đó là: tuyển sinh, chương trình đào tạo và cơ sở vật chất (chiếm tỉ lệ 90%).

- Các nội dung được các cơ sở giáo dục đại học quan tâm thứ hai trong công tác quản trị (chiếm tỉ lệ 80%), đó là: 1) Thu hút giữ chân giảng viên/nhân viên; 2) Tối ưu hóa chi tiêu; 3) Cải thiện chất lượng cuộc sống trong và ngoài trường; 4) Các dịch vụ hỗ trợ người học.

- Nội dung được quan tâm thứ ba (chiếm tỉ lệ 75%), đó là tăng cường các hoạt động học thuật của giảng viên.

- Nội dung được quan tâm thứ tư trong công tác quản trị (chiếm tỉ lệ 70%) liên quan vấn đề sinh viên tốt nghiệp và vấn đề tăng cường các nguồn tài trợ và phục vụ cộng đồng (xem Bảng 1 và Hình 1).

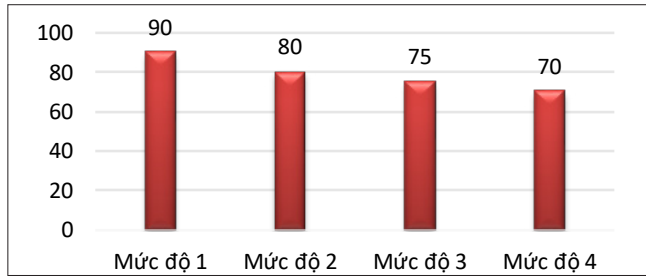
Đa số các đơn vị lựa chọn cách thức quản lý theo hình thức “Tổ chức các trung tâm trách nhiệm theo từng đơn



**Bảng 1: Mức độ quan tâm đến các nội dung trong công tác quản trị của các cơ sở giáo dục đại học (Mức độ 1 - Cao nhất; Mức độ 4 - Thấp nhất)**

Mức độ 1	Mức độ 2	Mức độ 3	Mức độ 4
- Tuyển sinh - Chương trình đào tạo - Cơ sở vật chất	- Thu hút giữ chân giảng viên/nhân viên - Tối ưu hóa chi tiêu - Cải thiện chất lượng cuộc sống trong và ngoài trường - Các dịch vụ hỗ trợ người học	Tăng cường các hoạt động học thuật của giảng viên	- Sinh viên tốt nghiệp - Tăng cường các nguồn tài trợ và phục vụ cộng đồng

(Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp)



(Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp)

**Hình 1: Mức độ quan tâm đến các nội dung trong công tác quản trị của các cơ sở giáo dục đại học (%)**

vi”. Nhiều đơn vị lựa chọn cách thức quản lý theo kiểu “Tổ chức các trung tâm trách nhiệm theo từng mảng công việc/nhiệm vụ”. Trong đó, có nhiều đơn vị lựa chọn cả hai cách thức quản lý này trong công tác quản trị tại đơn vị mình. Đánh giá hiệu quả công tác quản lý, quản trị, phần lớn các trường lựa chọn phương thức đánh giá dựa vào “Bộ tiêu chuẩn đánh giá và xếp hạng” và đánh giá theo “Chỉ số đánh giá kết quả hoạt động then chốt (Key Performance Indicators - KPIs). Một số phương thức đánh giá khác cũng được một số trường áp dụng. Một số tiêu chí được các đơn vị sử dụng chủ yếu trong đánh giá hoạt động quản trị, gồm: 1) Hoạt động học tập (Tuyển sinh, sinh viên học tập, tốt nghiệp, các chương trình đào tạo, hỗ trợ học tập, nâng cao chất lượng); 2/ Hoạt động giảng dạy (Quản trị giảng dạy và học thuật, nghiên cứu khoa học, bài báo công bố quốc tế, kiểm định chất lượng đào tạo...); 3) Sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu và các giá trị văn hóa; 4) Tài chính (Tối ưu hóa chi tiêu, gia tăng nguồn thu) [6], [13], [14].

**b. Chất lượng giáo dục đại học trong cơ chế quản trị đại học hiện nay**

**Những hạn chế chủ yếu về chất lượng giáo dục đại học hiện nay**

- Chất lượng, hiệu quả giáo dục và đào tạo còn thấp so với yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, nhất là giáo dục đại học.

- Chương trình giáo dục còn coi nhẹ thực hành, vận dụng kiến thức; Phương pháp giáo dục, kiểm tra, thi và đánh giá còn lạc hậu, thiếu thực chất; Thiếu gắn kết giữa đào tạo với nghiên cứu khoa học, sản xuất, kinh doanh và nhu cầu của thị trường lao động; Chưa chú

trọng đúng mức việc giáo dục đạo đức, lối sống và kỹ năng làm việc.

- Hệ thống giáo dục “thiếu tính liên thông giữa các trình độ đào tạo” và các phương thức giáo dục chưa phù hợp với yêu cầu phát triển đất nước và hội nhập quốc tế; Chưa gắn đào tạo với sử dụng và nhu cầu của thị trường lao động (quy luật cung - cầu).

- Quản lý giáo dục và đào tạo còn nhiều hạn chế, là nguyên nhân của nhiều hạn chế khác, nhiều hiện tượng tiêu cực kéo dài trong giáo dục, gây bức xúc xã hội.

- Đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục còn nhiều bất cập về chất lượng, số lượng và cơ cấu; một bộ phận chưa theo kịp yêu cầu đổi mới và phát triển giáo dục, thiếu tâm huyết, thậm chí vi phạm đạo đức nghề nghiệp.

- Đầu tư cho giáo dục và đào tạo chưa thật sự hiệu quả. Chính sách, cơ chế quản trị, cơ chế tài chính cho giáo dục và đào tạo chưa thật sự phù hợp. Cơ sở vật chất kỹ thuật còn thiếu và lạc hậu, nhất là ở vùng sâu, vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn [14].

**Nguyên nhân chủ yếu của những hạn chế**

- Việc xây dựng, tổ chức thực hiện chiến lược, kế hoạch và chương trình phát triển giáo dục và đào tạo chưa đáp ứng yêu cầu của xã hội.

- Bệnh hình thức, hư danh, chạy theo bằng cấp... chậm được khắc phục, có mặt nghiêm trọng hơn. Tư tưởng và thói quen bao cấp trong giáo dục còn nặng nề làm hạn chế khả năng huy động các nguồn lực xã hội đầu tư cho giáo dục và đào tạo.

- Việc phân định giữa quản lý nhà nước với hoạt động quản trị trong các cơ sở giáo dục đại học chưa thật sự rõ ràng. Công tác quản lý chất lượng, thanh tra, kiểm tra, giám sát chưa được coi trọng đúng mức. Sự phối hợp giữa các cơ quan nhà nước, tổ chức xã hội và gia đình chưa thật sự chặt chẽ.

- Nguồn lực quốc gia và khả năng của phần đông gia đình đầu tư cho giáo dục còn thấp so với yêu cầu. Mức chi cho mỗi người học chưa tương xứng với yêu cầu về chất lượng, chưa phù hợp ngành nghề và trình độ đào tạo [14].

**2.2.3. Các giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị đại học tại Việt Nam**

Nâng cao hiệu quả quản trị đại học sẽ góp phần quan trọng và quyết định đến việc nâng cao được chất lượng

đào tạo đại học tại Việt Nam; việc “nâng cao được chất lượng đào tạo đại học” đó gần như “được coi” là “nhiệm vụ chính trị, là mục tiêu sau cùng, có tính chất quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam”. Vì vậy, một số giải pháp được đề xuất dưới đây phải “hướng đến mục tiêu này”.

*a. Giải pháp chung*

Những vấn đề lớn, cốt lõi, cấp thiết, từ quan điểm, tư tưởng chỉ đạo đến mục tiêu, nội dung, phương pháp, cơ chế, chính sách, điều kiện bảo đảm thực hiện trong giáo dục đại học phải được xem xét và đổi mới phù hợp; Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng, sự quản lý của Nhà nước đối với hoạt động quản trị của các cơ sở giáo dục đại học và việc tham gia của gia đình, cộng đồng, xã hội và bản thân người học. Nâng cao hiệu quả trong quản trị theo phạm vi các ngành/nghề đào tạo; Tạo ra những chuyên biến mạnh mẽ về chất lượng và hiệu quả trong giáo dục đại học, đáp ứng ngày càng tốt hơn yêu cầu của sự nghiệp “Xây dựng và bảo vệ Tổ quốc, nhu cầu học tập suốt đời của người dân”.

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 giải pháp phải bảo đảm tính đồng bộ, khả thi, có trọng tâm, trọng điểm, lộ trình, bước đi phù hợp.

Kế thừa, củng cố, phát huy các thành tựu, phát triển những nhân tố mới, tiếp thu có chọn lọc những kinh nghiệm của thế giới, đồng thời kiên quyết chấn chỉnh những nhận thức, việc làm lệch lạc; Xây dựng kế hoạch phát triển có trọng tâm, trọng điểm, có lộ trình phù hợp với thực tế đất nước, địa phương. Nhận thức sâu sắc những hạn chế về cơ chế quản trị đại học nói chung để có giải pháp hữu hiệu và lộ trình khắc phục, vượt qua để đưa sự nghiệp giáo dục đại học của Việt Nam hội nhập với khu vực và quốc tế.

*b. Các giải pháp cụ thể*

*Đánh giá toàn diện hệ thống pháp luật và cơ chế quản trị các cơ sở giáo dục đại học*

Các cơ sở giáo dục đại học cần rà soát tổng thể và giải quyết thỏa đáng về mối quan hệ giữa “ba hoạt động” gồm “lãnh đạo, quản trị, quản lý nhà trường trong cơ chế quản trị các cơ sở giáo dục đại học”. Phân tích làm sáng tỏ vai trò, vị trí, quyền hạn, nhiệm vụ cũng như mối quan hệ giữa “ba thiết chế chính là Đảng ủy, Hội đồng trường và Ban giám hiệu”. Từ đó, giúp chúng ta tìm ra giải pháp giải quyết những “nút thắt” trong quan hệ theo hướng giao thực quyền cho Hội đồng trường và vận hành cho Ban giám hiệu nhà trường. Hệ thống pháp luật phải đồng bộ, trở thành một “chính thể thống nhất” và mang tính biện chứng cao, tạo niềm tin pháp lý cho các cơ sở giáo dục đại học trong hoạt động cũng

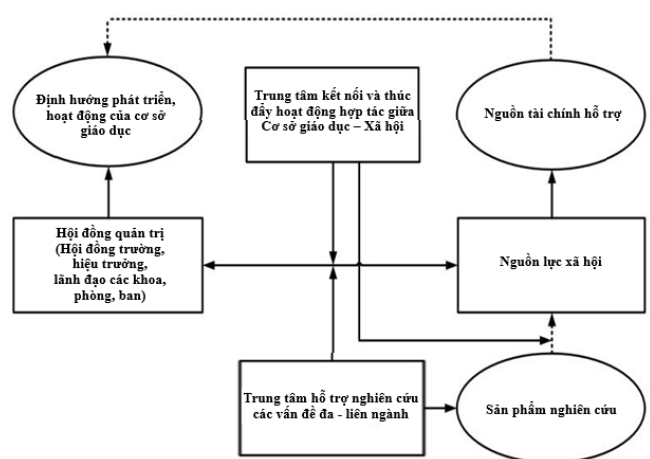
như cho xã hội.

*Xây dựng cơ chế kiểm soát, quản trị và phân cấp theo nguồn tài nguyên tương ứng*

Các nhà trường cần xây dựng cơ chế kiểm soát và phân công có tính hiệu quả cũng như tích hợp được nhiều hoạt động thanh tra, kiểm tra và chế tài độc lập. Cơ chế này cần phải đi liền với chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm của các cá nhân, tránh hiện tượng không quy rõ được trách nhiệm của từng đối tượng cụ thể trong nhà trường khi thiết lập công tác quản lý các khâu khác nhau để vận hành các chính sách liên quan đến quản trị cơ sở giáo dục đại học. Giải pháp về quản trị hoạt động giám sát, thanh tra hướng đến việc nâng cao chất lượng trong hoạt động đào tạo, nghiên cứu tại các trường đại học. “Thể hiện đầy đủ về 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.

*Mô hình quản trị trong các cơ sở giáo dục đại học*

Quản trị đại học cần tuân thủ các nguyên tắc mang tính bắt buộc được các cơ quan quản lý Nhà nước hay cơ quan chủ sở hữu ban hành nhằm đảm bảo sự minh bạch và công bằng trong quản lý và hoạt động. Một trong những vấn đề quan trọng ảnh hưởng đến mức độ của quản trị đại học ở Việt Nam hiện nay là tìm ra một mô hình tổ chức bộ máy phù hợp. Do vậy, “các trường cần phải lựa chọn cho mình một mô hình quản trị đại học phù hợp theo sứ mạng, tầm nhìn, giá trị cốt lõi và chiến lược của tổ chức và đây cũng chính là trách nhiệm của Hội đồng trường”. Qua đó, góp phần quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả quản trị tại các cơ sở giáo dục đại học của Việt Nam, đồng thời thúc đẩy và không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo đại học trong hiện tại và trong tương lai. Theo đó, về mô hình quản trị trường đại học ở Việt Nam, nhóm tác giả xin được đề xuất như sau (xem Hình 2).



(Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp)

Hình 2: Mô hình quản trị trường đại học ở Việt Nam

### 3. Kết luận

Các cơ sở giáo dục đại học cần đặc biệt quan tâm đến việc xây dựng sứ mạng, tầm nhìn và các chiến lược, mục tiêu trong quản trị và điều hành đơn vị. Các 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 hoạt động được quan tâm nhiều trong quản trị đại học, đó là: Tuyển sinh, chương trình đào tạo và cơ sở vật chất nhà trường.

Nhìn chung, công tác quản trị, điều hành trong các cơ

sở giáo dục đại học hiện nay đã có những chuyển biến tích cực, phù hợp với bối cảnh và môi trường hoạt động của các đơn vị. Các đơn vị quan tâm trong xây dựng bộ máy, thành lập 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 bối cảnh toàn cầu hóa với những biến động mạnh, sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế thần tốc và mạnh mẽ, việc đổi mới trong quản trị đại học rất quan trọng và phù hợp đối với sự phát triển của kinh tế - xã hội.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Clarke, M. L. (2012), *Higher education in the ancient world*, UK.
- [2] Lee, T. H. (2000), *Education in traditional China: A history* (Vol. 13), Leiden, Boston: Brill.
- [3] Moore, J. C. (2019), *The Middle Ages: 500–1500 A Brief History of Universities*, pp. 9-36, Germany: Springer.
- [4] 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.
- [5] Lin, W., & Yang, R. (2020), *Centralising, decentralising, and recentralising: a case study of the university-government relationship in Taiwan*, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 1-24.
- [6] Shattock, M. (2017), *University governance in flux. The impact of external and internal pressures on the distribution of authority within British universities: A synoptic view*, *Higher Education Quarterly*, 71(4), 384-395.
- [7] <https://sentayho.com.vn/giao-duc-dai-hoc-la-gi.html>.
- [8] <http://hvcsnd.edu.vn/nghien-cuu-trao-doi/dai-hoc-40-to-chuc-q-ly-trong-truong-dai-hoc-truoc-yeu-cau-doi-moi-quan-tri-dai-hoc-va-khoi-nghiep-doi-moi-sang-tao-6230>.
- [9] <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>.
- [10] <https://hrmblog.vnresource.vn/hanh-chinh-nhan-su-la-gi-cong-viec-hanh-chinh-nhan-su/>.
- [11] <https://thaoluan247.net/2016/08/25/hoc-thuat-la-gi/>.
- [12] Quốc hội, (2018), *Luật số: 34/2018/QH14 Sửa đổi bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học*.
- [13] Chính phủ, (24/10/2014), *Nghị quyết số 77/NQ-CP về thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động đối với các cơ sở giáo dục đại học giai đoạn 2014-2017*.
- [14] Đỗ Đức Minh, (2018), *Cơ chế quản trị đại học tự chủ và yêu cầu hoàn thiện pháp luật tự chủ đại học ở Việt Nam*, *Tạp chí Khoa học, Đại học Quốc gia Hà Nội, Luật học*, 34 (4), 62-74.

## IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF UNIVERSITY GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL INNOVATION IN VIETNAM

Nguyen Duc Ca\*<sup>1</sup>, Hoang Thi Minh Anh<sup>2</sup>,  
Pham Ngoc Duong<sup>3</sup>, Nguyen Hoang Giang<sup>4</sup>,  
Nguyen Le Hang<sup>5</sup>, Phan Thi Thu<sup>6</sup>

\* Corresponding author

<sup>1</sup> Email: cand@vnies.edu.vn

<sup>2</sup> Email: anhhm@vnies.edu.vn

<sup>3</sup> Email: duongpn@vnies.edu.vn

<sup>4</sup> Email: giangnh@vnies.edu.vn

<sup>5</sup> Email: hangnl@vnies.edu.vn

<sup>6</sup> Email: thupt@vnies.edu.vn

The Vietnam National Institute of Educational Sciences  
101 Tran Hung Dao, Hoan Kiem, Hanoi, Vietnam

**ABSTRACT:** *The establishment of universities has led to the early and strong development of scientific products serving the essential needs of society in many contexts. The expansion in university scale in addition to the trend of the massification and universalization of higher education has caused shortages and financial difficulties in the operation mechanism of university. The university governance mechanism is recently an issue attracting the attention of many researchers and educational administrators. The article aims to provide a general assessment of the university governance mechanism in Vietnam, thereby providing a number of solutions to improve governance efficiency at Vietnamese higher education institutions, while improving the quality of higher education at present and in the future.*

**KEYWORDS:** Mechanism, model, university, university governance, education.