



Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội:
Kinh tế và Kinh doanh

Website: <https://js.vnu.edu.vn/EAB>



Xây dựng mô hình quản trị đại học tinh gọn tại Việt Nam

Nguyễn Đăng Minh*

*Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội,
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 24 tháng 8 năm 2018

Chỉnh sửa ngày 20 tháng 9 năm 2018; Chấp nhận đăng ngày 24 tháng 9 năm 2018

Tóm tắt: Trong những năm gần đây, hệ thống giáo dục đại học của nước ta đã phát triển mạnh mẽ về quy mô và mạng lưới, mở rộng các ngành, nghề đào tạo mới. Tuy nhiên, mô hình quản trị đại học nào phù hợp với yêu cầu phát triển của thực tiễn vẫn đang là câu hỏi lớn cần được nghiên cứu. Dựa trên tư duy của quản trị tinh gọn “Made in Vietnam”, tác giả đã nghiên cứu đề xuất mô hình quản trị đại học tinh gọn áp dụng vào hệ thống các trường đại học Việt Nam. Đây là hướng tiếp cận mới giúp giải quyết các vấn đề đang vướng mắc trong thực tiễn quản trị đại học, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của các trường đại học ở nước ta hiện nay.

Từ khóa: Mô hình quản trị đại học tinh gọn tại Việt Nam, quản trị tinh gọn “Made in Vietnam”, giáo dục đại học tại Việt Nam.

1. Giới thiệu

Hiện nay, giáo dục đại học Việt Nam tồn tại nhiều bất cập, chất lượng giáo dục đại học ở mức thấp hơn so với yêu cầu phát triển kinh tế và xã hội của đất nước [1]. Việc nghiên cứu ứng dụng các mô hình quản trị mới, các phương pháp quản lý hoạt động, quản lý chất lượng đáp ứng nhu cầu đổi mới hệ thống giáo dục đại học ngày càng trở nên cấp thiết, và là nhiệm vụ quan trọng đối với các nhà nghiên cứu, nhà quản trị.

Đã có rất nhiều nhà nghiên cứu trong nước bàn về quản trị đại học, như: Nguyễn Ngọc Thanh (2005) [2], Phạm Thị Ly (2008) [3], Ngô Doãn Đãi (2008) [4], Đào Văn Khanh (2010) [5], Nguyễn Đông Phong và Nguyễn Hữu Huy

Nhật (2013) [6]... Tuy nhiên, các nghiên cứu này chủ yếu tập trung vào các nhân tố vĩ mô như cơ chế chính sách. Có rất ít nghiên cứu tiếp cận theo hướng quản trị hoạt động, nghiên cứu chuyên sâu vào từng quá trình tổ chức hoạt động trong trường đại học.

Trên thế giới đã có rất nhiều nghiên cứu về quản trị đại học theo hướng tiếp cận nhìn nhận trường đại học như một doanh nghiệp. Thông qua góc nhìn về quản trị hoạt động, các phương pháp quản trị khoa học của doanh nghiệp như quản trị tinh gọn, quản trị chất lượng tổng thể, thể điểm cân bằng, quản trị mục tiêu... đã được nghiên cứu ứng dụng thành công tại các trường đại học trên thế giới [7, 8].

Quản trị tinh gọn đang ngày càng trở thành một phương pháp quản trị tối ưu cho các hoạt động cải tiến và đổi mới, cắt giảm tối đa các lãng phí trong các hoạt động quản trị của đại học [9]. Thuật ngữ quản trị đại học tinh gọn

*ĐT.: 84-24-37547506.

Email: dangminhck@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4174>

được định nghĩa là sự chuyển giao, áp dụng tư duy, hệ thống các phương pháp, công cụ của quản trị tinh gọn vào trong các hoạt động quản trị của đại học [10]. Quản trị đại học tinh gọn đã và đang được nghiên cứu, áp dụng thành công tại rất nhiều trường đại học danh tiếng trên thế giới, đặc biệt tại Mỹ và châu Âu như Đại học Cardiff (Vương quốc Anh), Đại học Edinburgh Napier và Đại học Aberdeen (Scotland), Đại học Công nghệ Michigan và Viện Rensselaer Polytechnic (Mỹ)... Các trường đại học này đã áp dụng thành công quản trị tinh gọn vào các hoạt động đào tạo, nghiên cứu và chuyển giao tri thức nhằm nhận diện, loại trừ các loại lãng phí trong các hoạt động, từ đó tối ưu hóa các nguồn lực bao gồm con người, tài chính và hệ thống cơ sở vật chất [10].

Tuy nhiên, tại Việt Nam, mô hình áp dụng quản trị tinh gọn mới chỉ tập trung vào các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực sản xuất và dịch vụ. Mô hình áp dụng thực tiễn quản trị tinh gọn vào quản trị đại học vẫn chưa được các nhà nghiên cứu tiếp cận và phát triển. Các phương pháp, mô hình quản trị đại học tinh gọn được nghiên cứu trên thế giới lại không thể áp dụng được ngay vào điều kiện các trường đại học Việt Nam do sự khác biệt về văn hóa tổ chức, đặc điểm nguồn lực và con người.

Xuất phát từ thực tế khách quan trên, nghiên cứu này tập trung phân tích các vấn đề chính đang tồn tại trong các hoạt động của các trường đại học Việt Nam. Từ đó, tác giả đề xuất mô hình quản trị đại học tinh gọn tại Việt Nam trên nền tảng hệ thống, tư duy và phương pháp của quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” [11] để giải quyết các vấn đề tồn tại, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của các trường đại học.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Tổng quan về quản trị tinh gọn “Made in Vietnam”

Quản trị tinh gọn (lean management) được hình thành từ hệ thống sản xuất Toyota Production System (TPS) của Tập đoàn Toyota

- Nhật Bản. Thực tiễn quản trị tinh gọn đã được giới thiệu vào Việt Nam từ hơn 20 năm, tuy nhiên do điều kiện hoàn cảnh của Việt Nam có nhiều điểm khác biệt với Nhật Bản và Âu Mỹ nên mô hình này không phát huy được tính hiệu quả. Căn cứ vào thực tiễn của Việt Nam, tác giả đã nghiên cứu và phát triển lý luận về tư duy và hệ thống quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” [11]. Theo đó, tư duy quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” là tư duy quản trị tạo lợi nhuận/giá trị gia tăng cho tổ chức/doanh nghiệp bằng cách dùng trí tuệ của con người (hoặc trí tuệ của tổ chức) để cắt giảm tối đa chi phí lãng phí. Tư duy này được diễn giải thông qua hệ công thức quản trị sau:

$$\text{Lợi nhuận} = \text{Doanh thu} - \text{Chi phí} \quad (1)$$

Trong đó:

$$\text{Chi phí} = \text{Chi phí thực} + \text{Chi phí lãng phí} \quad (2)$$

$$\text{Chi phí lãng phí} = \text{Chi phí lãng phí hữu hình} + \text{Chi phí lãng phí vô hình} \quad (3)$$

Theo tư duy quản trị tinh gọn “Made in Vietnam”, cách thức hiệu quả giúp tăng lợi nhuận doanh nghiệp chính là cắt giảm chi phí hoặc tăng doanh thu. Tuy nhiên, việc tăng doanh thu do tăng giá bán hoặc tăng sản lượng bán ra thường có giới hạn do quan hệ cung cầu trên thị trường và nguồn lực hữu hạn của doanh nghiệp. Vì vậy, giải pháp giúp doanh nghiệp tăng lợi nhuận một cách bền vững chính là không ngừng cắt giảm các chi phí lãng phí. Chi phí lãng phí tồn tại dưới 2 hình thức: chi phí lãng phí vô hình và chi phí lãng phí hữu hình. Chi phí lãng phí hữu hình phổ biến và dễ dàng nhận diện trong các hoạt động của doanh nghiệp như lãng phí về cơ sở vật chất, lãng phí về nguyên vật liệu, lãng phí do sai hỏng... Bên cạnh đó, chi phí lãng phí vô hình được chứng minh là tồn tại nhiều hơn so với lãng phí hữu hình nhưng lại khó nhận diện hơn. Chi phí lãng phí vô hình bao gồm: lãng phí trong tư duy, lãng phí trong phương pháp làm việc, lãng phí trong việc bỏ lỡ các cơ hội phát triển.

Tư duy quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” là tư duy quản trị tập trung khai thác tối đa trí tuệ con người, tạo động lực cho con người cống hiến năng lực và trí tuệ của mình để

cắt giảm tối đa các loại chi phí lãng phí. Tư duy quản trị này được nghiên cứu và phát triển để phù hợp với các điều kiện đặc thù của doanh nghiệp/tổ chức Việt Nam như nguồn vốn hạn hẹp, trình độ công nghệ và khoa học thấp, nguồn lực về con người là tài sản nhiều nhất mà doanh nghiệp/tổ chức Việt Nam hiện có.

Về mặt học thuật, tư duy quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” đã được công bố và ghi nhận là phương pháp quản trị mới cho các doanh nghiệp Việt Nam tại Hội thảo quốc tế về sản xuất bền vững “13th Global Conference on Sustainable Manufacturing - Decoupling Growth from Resource Use” được tổ chức tại

Thành phố Hồ Chí Minh vào tháng 9/2015 (Hội thảo thuộc SCOPUS). Đồng thời, tư duy và các thành tố của hệ thống quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” cũng được công bố trên nhiều tạp chí khoa học trên thế giới (các tạp chí thuộc ISI, SCOPUS).

Về mặt thực tiễn, tư duy quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” bắt đầu đưa vào áp dụng trong thực tiễn doanh nghiệp Việt Nam từ năm 2014. Trong giai đoạn 2014-2017, tư duy này đã được triển khai áp dụng tại 200 doanh nghiệp tư nhân, quy mô doanh nghiệp trải dài từ siêu nhỏ dưới 50 nhân viên, tới doanh nghiệp lớn với hơn 15.000 nhân viên.

Bảng 1. Số lượng doanh nghiệp áp dụng tư duy quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” giai đoạn 2014-2017

Loại hình doanh nghiệp	Số lượng	Sản xuất	Dịch vụ
Doanh nghiệp siêu nhỏ	90	65	25
Doanh nghiệp nhỏ	60	40	20
Doanh nghiệp vừa	45	35	10
Doanh nghiệp lớn	5	4	1

Nguồn: Khảo sát của tác giả.

Tất cả các doanh nghiệp nói trên đều bắt đầu nhận thấy hiệu quả sau khoảng 6 tháng áp dụng, như: tăng năng suất lao động của nhân viên, chất lượng sản phẩm/dịch vụ được nâng cao biểu hiện qua số lượng sản phẩm/dịch vụ bán ra gia tăng, các phản hồi của khách hàng về sản phẩm của doanh nghiệp tốt. Đồng thời, chi

phí sản xuất giảm do đã loại bỏ dần các chi phí lãng phí. Đặc biệt là sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp tăng cao, biểu hiện qua tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên giảm so với thời điểm trước khi áp dụng tư duy quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” vào hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp.

Bảng 2. Hiệu quả áp dụng tư duy quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” tại các doanh nghiệp

Tiêu chí	Số năm áp dụng		
	1 năm	2-3 năm	4 năm
Tăng năng suất	25-30%	70-100%	150-200%
Nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ	5%	10-15%	20-30%
Giảm chi phí sản xuất	5%	10-13%	15-20%
Tăng cường sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp	25%	50-60%	50-60%

Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo hiệu quả áp dụng mô hình quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” hàng năm của các doanh nghiệp.

Thông qua các kết quả thực tiễn mang lại cho doanh nghiệp, quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” đã và đang được nhiều doanh nghiệp/tổ chức Việt công nhận là phương pháp quản trị hiệu quả, phù hợp với văn hóa tổ chức, đặc điểm lao động và con người Việt Nam.

Trong bối cảnh các trường đại học tại Việt Nam đang hướng tới việc tối ưu hóa hiệu quả hoạt động, nâng cao chất lượng sản phẩm nghiên cứu đào tạo, việc áp dụng sáng tạo mô hình quản trị doanh nghiệp theo hướng tinh gọn (tinh hoa và gọn gàng) vào quản trị đại học là một hướng tiếp cận trong nghiên cứu này. Theo tư duy của quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” được diễn giải trong công thức (1), (2), (3) ở trên, lợi nhuận của các trường đại học cần được hiểu rộng ra là những giá trị gia tăng mà trường đại học tạo ra cho xã hội và cho chính trường đại học. Đối với xã hội, giá trị gia tăng là nguồn nhân lực chất lượng cao và nguồn tri thức chất lượng cao. Đối với trường đại học, giá trị gia tăng là tài chính, niềm tự hào, danh tiếng... Do đó, phương pháp để các trường đại học Việt Nam tạo ra và ngày càng nâng cao được giá trị gia tăng một cách chủ động là dùng trí tuệ của mọi thành viên trong chính trường đại học đó để cắt giảm tối đa các chi phí lãng phí tồn tại trong từng hoạt động (hoạt động đào tạo, nghiên cứu và quản trị...). Để cắt giảm các chi phí này, cần phải có một mô hình quản trị mang tính khác biệt với mô hình quản trị hiện nay, mang tính kiến tạo, để hỗ trợ việc nhận diện và loại bỏ các chi phí lãng phí này.

Tư duy quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” được sử dụng làm cơ sở lý luận nền tảng để nghiên cứu thực trạng, nhận diện các lãng phí (hữu hình và vô hình), các bất hợp lý trong quản trị đại học, từ đó tiến tới xây dựng mô hình quản trị đại học tinh gọn tại Việt Nam hướng tới hiệu quả, đóng góp thiết thực vào sự phát triển đại học nước nhà.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu và phương pháp thu thập dữ liệu được mô tả như Hình 1, theo các bước dưới đây:

Bước 1: Nghiên cứu dữ liệu thứ cấp

Nghiên cứu sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp để tổng hợp và phân tích thực trạng giáo dục đại học tại Việt Nam, từ đó tổng hợp các vấn đề (các lãng phí) đang tồn tại. Dữ liệu là các nghiên cứu về giáo dục đại học, chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam đã được các tổ chức, các học giả trong và ngoài nước công bố trong giai đoạn 2007-2016.

Bước 2: Phỏng vấn chuyên sâu, thu thập dữ liệu sơ cấp

Đề tài sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua phỏng vấn chuyên sâu lãnh đạo các trường đại học, các phòng ban, các khoa chức năng, được tiến hành trên phạm vi 15 trường đại học để tái khẳng định vấn đề, thảo luận về nguyên nhân chính dẫn đến vấn đề.

Bước 3: Phân tích và đề xuất mô hình quản trị đại học tinh gọn tại Việt Nam

Phương pháp phân tích tổng hợp, kết hợp dữ liệu sơ cấp và thứ cấp, kết hợp kiểm chứng chuyên gia để đề xuất mô hình quản trị đại học tinh gọn tại Việt Nam. Mô hình được kiểm chứng và hiệu chỉnh dựa trên căn cứ của các cuộc phỏng vấn thảo luận sâu với chuyên gia.

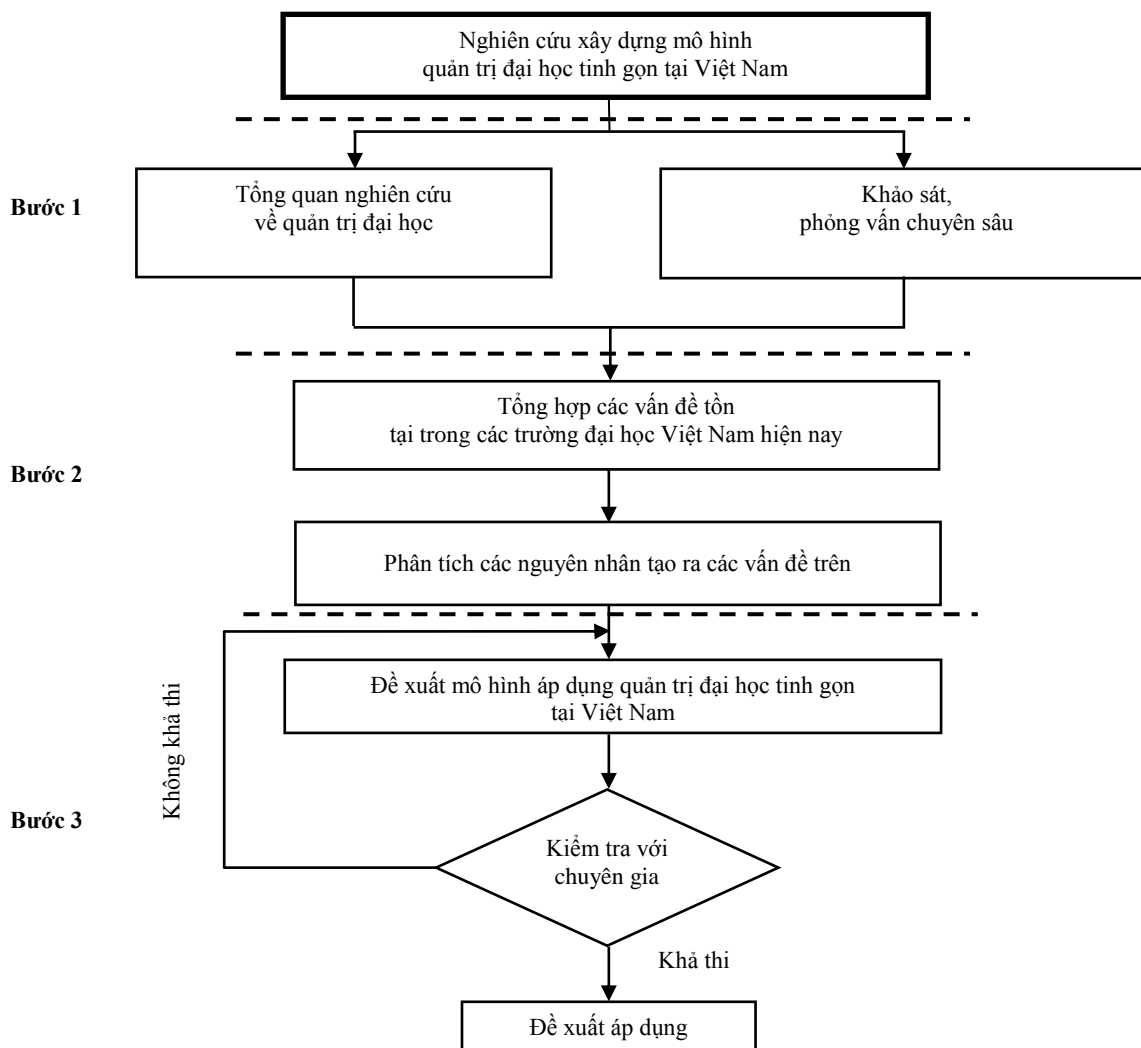
3. Thực trạng quản trị đại học tại các trường đại học Việt Nam hiện nay

3.1. Các vấn đề chính tồn tại trong các trường đại học

Thông qua phân tích các nghiên cứu về giáo dục đại học Việt Nam được thực hiện trong giai đoạn 2007-2016, tác giả đã tổng hợp 4 vấn đề chính sau:

Thứ nhất, phương thức quản trị đại học hiện nay chậm thay đổi so với yêu cầu của nền kinh tế - xã hội Việt Nam.

Trong hệ thống giáo dục đại học tại Việt Nam, Bộ Giáo dục và Đào tạo hoặc cơ quan chủ quản các trường đóng vai trò nhà quản trị khi trực tiếp quyết định những vấn đề then chốt nhất. Nguyễn Đông Phong và Nguyễn Hữu Huy Nhựt (2013) nhận định rằng phương pháp quản trị được áp dụng tại các trường đại học hiện nay không còn phù hợp với mô hình kinh tế thị trường, do đó cần có những thay đổi nhanh chóng và toàn diện [6].



Hình 1. Quy trình nghiên cứu.

Nguồn: Đề xuất của tác giả.

Về mặt thực thi pháp luật, từ năm 2005, Luật Giáo dục đã ghi nhận quyền tự chủ của các trường đại học. Tuy nhiên, trên thực tế đến năm 2016, việc trao quyền tự chủ cho các trường đại học mới dừng lại ở cấp độ thí điểm tại 12 trường đại học trên cả nước [12].

Thứ hai, chất lượng giáo dục đại học ở mức thấp so với yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội, tỷ lệ sinh viên thất nghiệp sau khi ra trường ở mức cao.

Tổng cục Thống kê (2016) đã thống kê số lượng người thất nghiệp trong độ tuổi lao động vào quý IV năm 2017 là 1.100.000 người, trong đó số lượng người thất nghiệp có trình độ đại học trở lên là 218.800 người, chiếm gần 20% [13]. Tuy nhiên, một nghịch lý tồn tại là nhiều doanh nghiệp đang phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt nguồn lao động có kỹ năng phù hợp với công việc. Ngân hàng Thế giới (2008) đánh giá Việt Nam rất thiếu lao động có trình độ tay

nghe, công nhân kỹ thuật bậc cao... [14]. Về chất lượng nguồn nhân lực, nếu lấy thang điểm 10 thì Việt Nam chỉ đạt 3,79 điểm, xếp thứ 11/12 nước châu Á tham gia xếp hạng của Ngân hàng Thế giới. Đây là minh chứng rõ ràng nhất cho thấy giáo dục đại học đang tạo ra một sự lãng phí lớn trong việc đào tạo nguồn nhân lực cho xã hội. Đó là lãng phí trong tư duy khi người học không chuyển giao được tri thức thành phương pháp làm việc khoa học, ứng dụng vào thực tiễn công việc, từ đó giúp nâng cao tay nghề, năng lực làm việc hiệu quả, đáp ứng yêu cầu công việc.

Thứ ba, chất lượng hoạt động nghiên cứu khoa học của các trường đại học Việt Nam còn ở mức thấp so với khu vực và thế giới.

Trong giai đoạn 15 năm (1996-2011), Việt Nam có 13.172 ấn phẩm khoa học công bố trên các tập san quốc tế có bình duyệt, bằng khoảng 1/5 của Thái Lan (69.637), một phần sáu của Malaysia (75.530), và 1/10 của Singapore (126.881) [15]. Bên cạnh đó, theo kết quả phỏng vấn sâu của tác giả, giá trị ứng dụng của các kết quả nghiên cứu vào thực tiễn còn nhiều hạn chế. Giá trị của các công bố khoa học chỉ dừng lại ở mức tính điểm công trình là phổ biến. Đây cũng là những lãng phí lớn trong hoạt động nghiên cứu khoa học của các trường đại học Việt Nam khi không chuyển giao được thành quả của các nghiên cứu vào thực tiễn đất nước.

Thứ tư, hoạt động quản lý hành chính trong các trường đại học chưa đáp ứng được mong đợi của đội ngũ giảng viên, sinh viên và cán bộ trong các trường đại học.

Hoạt động quản lý hành chính tại các trường đại học khá phong phú và thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau như hành chính đào tạo, hành chính tổ chức nhân sự, hành chính văn phòng và hành chính quản trị. Lê Đình Sơn (2010) đã chỉ ra rằng chỉ có 31% ý kiến của cán bộ, giảng viên và sinh viên trong trường đại học hài lòng với công tác quản lý hành chính tại trường đại học mà mình đang làm việc, học tập

và nghiên cứu [16]. 55% ý kiến đồng ý rằng thủ tục giải quyết các công việc và mối quan hệ công tác giữa các cấp, các đơn vị trong nhà trường không có quy trình, quy định bằng văn bản và không được thông báo rộng rãi. Đồng thời có 36% ý kiến phản hồi về việc truy cập, tìm kiếm các văn bản hành chính cần thiết cho chuyên môn, nghiệp vụ và nghiên cứu không được thuận lợi và dễ dàng.

Bốn vấn đề chính nêu trên được sử dụng làm giả thuyết nghiên cứu, đưa vào bộ câu hỏi phỏng vấn chuyên sâu để kiểm nghiệm tại thời điểm nghiên cứu, giáo dục đại học Việt Nam còn tồn tại 4 vấn đề trên không.

Kết quả phân tích dữ liệu phỏng vấn chuyên sâu đã chỉ ra 4 vấn đề trên vẫn đang là các vấn đề tiêu biểu cần phải giải quyết của giáo dục đại học Việt Nam. Đặc biệt, các vấn đề này ngày càng trở nên cấp thiết, đòi hỏi các giải pháp mang tính đổi mới, sáng tạo hơn so với các giải pháp đã thực hiện để giải quyết các vấn đề một cách hiệu quả và bền vững.

3.2. Phân tích nguyên nhân chính của các vấn đề nêu trên

Để tìm ra nguyên nhân chính dẫn đến các vấn đề nêu trên, tác giả đã tiến hành các cuộc phỏng vấn chuyên sâu đối với các lãnh đạo, các giảng viên, nhà nghiên cứu. Sau khi tiến hành phân tích các kết quả thu được, các nguyên nhân chính dẫn đến các vấn đề nêu trên đã được nhận diện như sau (Bảng 3):

4. Giải pháp xây dựng mô hình quản trị đại học tinh gọn tại Việt Nam

Mô hình quản trị đại học tinh gọn tại Việt Nam được xây dựng dựa trên tư duy quản trị tinh gọn "Made in Vietnam", là mô hình quản trị tập trung khai thác tối đa trí tuệ của con người trong trường đại học (các nhà quản lý, giảng viên, cán bộ công nhân viên) để tạo ra các giải pháp sáng tạo nhằm giải quyết hiệu quả các vấn đề.

Bảng 3. Tổng hợp nguyên nhân tạo ra 4 vấn đề tiêu biểu trong các trường đại học Việt Nam

TT	Vấn đề	Nguyên nhân
1	Phương thức quản trị đại học chậm thay đổi so với yêu cầu của nền kinh tế - xã hội Việt Nam	<ul style="list-style-type: none"> - Các nhà nghiên cứu, nhà quản trị đại học tại Việt Nam gặp khó khăn trong việc nghiên cứu tìm ra một mô hình quản trị đại học phù hợp với các điều kiện đặc thù của các trường đại học trong nước. - Các phương pháp quản trị đại học của các nước tiên tiến trên thế giới được áp dụng rập khuôn, không có đổi mới sáng tạo. Vì vậy, do sự khác biệt về nền tảng quản trị và nền tảng văn hóa mà các phương pháp này không mang lại nhiều hiệu quả trong thực tiễn tại các trường đại học Việt Nam.
2	Chất lượng giáo dục không song hành cùng yêu cầu của thị trường	<p>Về phía sinh viên:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sinh viên không định hướng được mục đích, mục tiêu và phương pháp học tập đúng đắn, dẫn đến học tập thụ động. Sinh viên không có thói quen tự học, tự nghiên cứu, chủ động cập nhật các kiến thức và kỹ năng theo đúng yêu cầu của công việc. - Khả năng chuyển giao tri thức vào thực tiễn công việc của sinh viên còn nhiều hạn chế. <p>Về phía nhà trường:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Các chương trình đào tạo không có sự cải tiến liên tục theo thời gian. - Phương pháp đào tạo không tạo ra được môi trường thúc đẩy sinh viên chủ động học tập. - Các chương trình định hướng học tập theo hướng học tập tốt ở trường và thực hành tốt trong các công việc ngoài xã hội không được chú trọng thực hiện. - Các giải pháp khuyến khích, tạo động lực cho giảng viên tham gia thực hiện đổi mới nội dung và phương pháp giảng dạy để theo kịp với sự thay đổi của thị trường còn nhiều hạn chế.
3	Chất lượng hoạt động nghiên cứu khoa học của các trường đại học Việt Nam còn ở mức thấp	<ul style="list-style-type: none"> - Thiếu chương trình đào tạo cán bộ nghiên cứu một cách bài bản. Lực lượng tham gia nghiên cứu chính hiện nay là các giảng viên, nghiên cứu sinh trong các trường đại học, còn một nguồn lực nghiên cứu tiềm năng là sinh viên lại không được coi trọng và đầu tư đúng mức. - Tỷ lệ giảng viên tham gia nghiên cứu khoa học ở mức thấp. Giảng viên thiếu các điều kiện và động cơ nghiên cứu khoa học như khó khăn về nguồn kinh phí, hạn chế về môi trường khoa học để trao đổi hợp tác giữa các trường đại học, giữa trường đại học với các doanh nghiệp, tổ chức trong xã hội. - Sự kết nối giữa nhà trường với xã hội, nhà trường với doanh nghiệp còn hạn chế, do doanh nghiệp và xã hội không có nhiều niềm tin về tính thực tiễn, tính hiệu quả của các kết quả nghiên cứu trong trường đại học.
4	Hoạt động quản lý hành chính trong các trường đại học chưa đáp ứng được mong đợi của đội ngũ giảng viên, sinh viên và cán bộ trong trường	<ul style="list-style-type: none"> - Các trường đại học chưa có sự đầu tư đúng mức đến việc hoàn thiện các dịch vụ hành chính do mình cung cấp. - Việc xây dựng quy trình thực hiện đơn giản hóa thủ tục còn gặp nhiều hạn chế do thiếu phương pháp thực hiện khoa học, thiếu người có tâm huyết thực hiện, và khi có phương pháp thì thiếu kinh phí để triển khai phương pháp.

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

Đây là mô hình quản trị thể hiện được tính kiến tạo của cơ quan quản lý nhà nước, lãnh đạo trường, khoa, từ đó giúp giảng viên, sinh

viên thực hiện tốt các hoạt động đào tạo và nghiên cứu, lấy thực tiễn chất lượng sản phẩm đào tạo nghiên cứu làm trung tâm để kiểm

chứng hiệu quả đào tạo nghiên cứu. Mô hình đề xuất này có tính khác biệt so với mô hình quản trị truyền thống hiện nay (mô hình truyền thống hiện nay còn nặng tính hành chính, chỉ đạo từ trên xuống, chưa theo hướng kiến tạo, không phát huy được tối đa trí tuệ của toàn bộ thành viên trong tổ chức). Đây cũng là điểm mới, thể hiện tính mới của nghiên cứu.

Mô hình đề xuất được thảo luận kiểm chứng một lần nữa với các chuyên gia (theo phương pháp phỏng vấn kiểm chứng chuyên gia) là lãnh đạo, nguyên lãnh đạo của 15 trường đại học ở miền Bắc, 8 trường đại học ở miền Trung, 7 trường đại học ở miền Nam). Các chuyên gia đều khẳng định tính đúng đắn của mô hình và mong muốn được tiếp tục nghiên cứu chi tiết để triển khai vào thực tiễn quản trị của giáo dục đại học nước nhà.

4.1. Sản phẩm đào tạo, sản phẩm nghiên cứu của các trường đại học

Sản phẩm đào tạo là chất lượng của sinh viên, học viên cao học và nghiên cứu sinh sau khi ra trường đáp ứng đúng yêu cầu của doanh nghiệp/tổ chức và xã hội theo các tiêu chí như có đam mê, có khát vọng, đồng thời có năng lực tư duy và năng lực hành động hiệu quả... Sản phẩm nghiên cứu cụ thể là các kết quả nghiên cứu được công bố trong các bài báo khoa học, sản phẩm đăng ký bảo hộ quyền sở hữu công nghiệp, các sản phẩm công nghệ (dây chuyền công nghệ, quy trình công nghệ... đáp ứng được nhu cầu của thực tiễn (thực tiễn cần có tổng kết lý luận hoặc thực tiễn cần sản phẩm áp dụng), đồng thời dẫn dắt sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

4.2. Cơ quan quản lý nhà nước

Theo mô hình quản trị đại học tinh gọn tại Việt Nam, cơ quan quản lý nhà nước bao gồm Chính phủ, Bộ Giáo dục và Đào tạo, các Bộ, sở ban ngành có liên quan, đóng vai trò kiến tạo hỗ trợ các trường đại học thông qua việc xây dựng, thống nhất triết lý giáo dục, ban hành bộ khung

về chiến lược phát triển giáo dục quốc gia, xây dựng các chính sách hỗ trợ theo hướng mở, phân quyền và trao quyền tự chủ cho các trường đại học trong việc quyết định các chiến lược phát triển riêng, phù hợp với điều kiện đặc thù cho từng trường đại học.

Mô hình quản trị theo hướng kiến tạo, bộ đỡ sẽ tạo điều kiện cho các trường đại học nhanh chóng thay đổi và thực thi được các chính sách phát triển phù hợp, đáp ứng tốt yêu cầu về sản phẩm đào tạo và sản phẩm nghiên cứu của thực tiễn xã hội.

4.3. Ban lãnh đạo các trường đại học

Khi các trường đại học quản trị theo mô hình này, ban lãnh đạo sẽ thể hiện vai trò nâng đỡ hệ thống bằng việc xây dựng các chính sách hỗ trợ phát triển như:

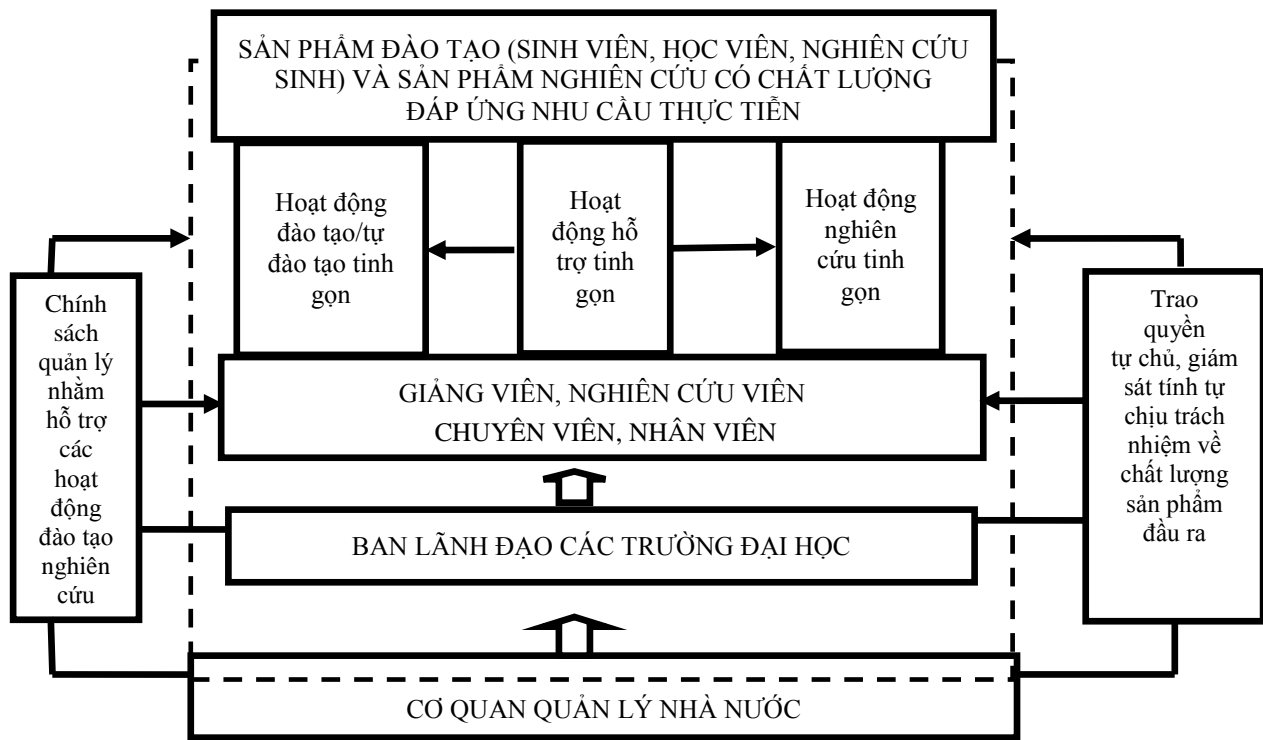
(i) Thiết lập các chính sách phân quyền, trao quyền, tự do học thuật, tự do nghiên cứu đối với các giảng viên, nhà nghiên cứu. Lấy chất lượng của sản phẩm đầu ra đánh giá hiệu quả công việc.

(ii) Không ngừng phát triển văn hóa quản trị tổ chức theo hướng mở, tôn trọng các ý tưởng mới, sẵn sàng tạo điều kiện hỗ trợ cho các sáng kiến cải tiến cắt giảm lãng phí trong mọi hoạt động, phục vụ cho mục tiêu nâng cao chất lượng sản phẩm đầu ra.

(iii) Tạo ra các chính sách nhân sự phù hợp (chính sách lương, thưởng, lộ trình thăng tiến, chính sách thưởng nóng các sáng kiến cắt giảm chi phí lãng phí...) để thúc đẩy sự đóng góp của toàn bộ đội ngũ giảng viên, cán bộ công nhân viên và sinh viên cho sự phát triển của tổ chức.

4.4. Tạo ra môi trường trao đổi học thuật, kỹ năng và phương pháp đào tạo, nghiên cứu giữa các giảng viên để giúp các giảng viên, nhà nghiên cứu liên tục nâng cao năng lực và kỹ năng chuyên môn

Giảng viên, nghiên cứu viên, nhân viên là những người trực tiếp thực hiện các hoạt động chính trong trường đại học như đào tạo, nghiên cứu, hoạt động hỗ trợ.



Hình 2. Mô hình quản trị đại học tinh gọn tại Việt Nam.
 Nguồn: Nghiên cứu đề xuất của tác giả.

Với sự hỗ trợ của ban lãnh đạo thông qua các chính sách trao quyền và phân quyền, các giảng viên và nghiên cứu viên, nhân viên cần phát huy tinh thần tự chủ, luôn chủ động sáng tạo trong việc cắt giảm các chi phí lãng phí trong mọi hoạt động, nâng cao hiệu quả thực hiện và nâng cao chất lượng sản phẩm đầu ra của công việc.

4.5. Hoạt động đào tạo, nghiên cứu

Các trường đại học cần áp dụng tư duy của quản trị tinh gọn “Made in Vietnam”, lấy thực tiễn làm chân lý, thực tiễn làm kiểm chứng để phát hiện loại bỏ các lãng phí tồn tại trong quá trình đào tạo và quá trình nghiên cứu. Các giảng viên được trao quyền chủ động trong việc xây dựng chương trình đào tạo bao gồm nội dung đào tạo và phương pháp đào tạo hướng tới đáp ứng các yêu cầu của thực tiễn về năng lực tư duy và năng lực làm việc của người học. Giảng

viên phải tự chịu trách nhiệm với lãnh đạo nhà trường về tính hiệu quả và chất lượng sản phẩm đầu ra. Bên cạnh đó, cần đơn giản hóa thủ tục, cắt giảm các lãng phí trong quá trình xây dựng nghiệm thu bài giảng; quá trình đề xuất, thẩm định, triển khai, nghiệm thu nghiên cứu. Áp dụng phương thức khoán sản phẩm nghiên cứu theo đơn đặt hàng từ thực tiễn (doanh nghiệp, tổ chức...), nhà trường hỗ trợ một phần, doanh nghiệp/tổ chức hỗ trợ một phần, giảng viên tự chủ một phần, doanh nghiệp/tổ chức sẽ đánh giá mức độ triển khai áp dụng hiệu quả các kết quả nghiên cứu vào thực tiễn.

4.6. Hoạt động hỗ trợ

Hoạt động hỗ trợ là một trong ba hoạt động chính của của trường đại học, đóng vai trò quan trọng kết nối các hoạt động đào tạo và hoạt động nghiên cứu, bao gồm: hoạt động hỗ trợ giảng viên (thực hiện các thủ tục hành chính

trong công tác giảng dạy và nghiên cứu, thực hiện các chế độ lương thưởng...); hoạt động hỗ trợ sinh viên (thực hiện các thủ tục hành chính, kết nối doanh nghiệp tạo việc làm cho sinh viên, các hoạt động đoàn đội); và các hoạt động liên quan đến dịch vụ xã hội của nhà trường. Các hoạt động hỗ trợ này được thực hiện chủ yếu bởi các cán bộ công nhân viên làm việc trong khối hành chính nội bộ của nhà trường (phòng nhân sự, phòng tài chính, phòng đào tạo, phòng công tác sinh viên...). Tuy nhiên, các trường đại học cũng cần chú trọng đến việc liên kết với các hiệp hội, các tổ chức nghề nghiệp bên ngoài để có thể hỗ trợ tốt hơn cho sinh viên, giảng viên, cho công tác đào tạo và nghiên cứu.

Về mặt áp dụng các giải pháp cụ thể nâng cao hiệu quả của hoạt động hỗ trợ, các trường đại học có thể từng bước áp dụng các phương pháp cơ bản và nền tảng của quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” sau đây:

(i) Áp dụng 5S “Made in Vietnam” (Sàng lọc - Sắp xếp - Sạch sẽ - Chuẩn hóa - Tâm thế) trong các hoạt động quản lý cơ sở vật chất, quản lý hồ sơ để tạo ra một môi trường làm việc khoa học, giảm thiểu các loại lãng phí liên quan đến việc sử dụng cơ sở vật chất không hợp lý, thời gian tìm kiếm hồ sơ...

(ii) Áp dụng Kaizen “Made in Vietnam” để tạo ra văn hóa cải tiến liên tục đối với từng thành viên trong trường đại học. Văn hóa cải tiến sẽ thúc đẩy sự sáng tạo, tinh thần làm việc hăng say, luôn nghĩ đến mục tiêu làm sao để nâng cao hiệu quả hoạt động của bản thân, của đồng nghiệp và của tổ chức.

(iii) Áp dụng quản lý trực quan, trực quan hóa thông tin, giúp thông tin luôn được công khai và minh bạch. Dòng chảy thông tin được thông suốt và tiếp cận tối đa tới những người có liên quan trong thời gian ngắn nhất.

(iv) Xây dựng và chuẩn hóa quy trình làm việc đối với từng công việc cụ thể để thống nhất được phương pháp làm việc chung trong toàn bộ tổ chức, tránh tối đa các sai sót trong quá trình thực hiện thao tác.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã đề xuất mô hình quản trị đại học tinh gọn tại Việt Nam trên nền tảng của quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” và hướng tới giải quyết loại bỏ các lãng phí, các bất hợp lý trong công tác quản trị đại học hiện nay. Nghiên cứu đã chỉ ra các thành tố của mô hình quản trị đại học tinh gọn và các điều kiện cần thiết để triển khai mô hình vào thực tiễn quản trị của đất nước. Các chuyên gia về quản trị đại học và quản trị tinh gọn đều đánh giá đây là mô hình đề xuất thể hiện được tính khả thi phù hợp thực tiễn tự chủ đại học tại Việt Nam hiện nay cũng như phù hợp với xu hướng hội nhập quốc tế, tạo nền tảng hướng tới cách mạng công nghiệp 4.0 của quản trị đại học nước nhà.

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Đại học Quốc gia Hà Nội trong đề tài mã số QG.17.31.

Tài liệu tham khảo

- [1] Ban Tuyên giáo Trung ương, Ban cán sự Đảng Bộ Giáo dục và Đào tạo, Báo cáo tóm tắt Đề án Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế, Hà Nội, 2013.
- [2] Nguyễn Ngọc Thanh, “Đổi mới giáo dục đại học: Sự lựa chọn mô hình”, Tài liệu tham khảo Nghiên cứu giáo dục, Trung tâm Nghiên cứu Giao lưu Văn hóa Giáo dục Quốc tế, Viện Nghiên cứu Giáo dục - Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh, 2005.
- [3] Phạm Thị Ly, “Xây dựng một hệ thống quản trị đại học hiệu quả - Kinh nghiệm của Hoa Kỳ và khả năng vận dụng tại Việt Nam”, truy cập ngày 25/3/2017, từ <http://www.lypham.net/?p=1935>.
- [4] Ngô Doãn Đãi, “Tự chủ hay trách nhiệm báo cáo/giải trình hai khái niệm cần làm rõ trong công tác quản lý giáo dục”, Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế Giáo dục So sánh lần thứ 2: *Giáo dục Việt Nam trong bối cảnh toàn cầu hóa*, Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh, 2008.
- [5] Đào Văn Khanh, “Hướng đi nào cho đổi mới quản trị đại học Việt Nam?”, Báo Giáo dục và Thời đại (2010).

- [6] Nguyễn Đông Phong, Nguyễn Hữu Huy Nhựt, “Quản trị đại học và mô hình cho trường đại học khối kinh tế ở Việt Nam”, Tạp chí Phát triển và Hội nhập, 8 (2013) 63.
- [7] R. Barnett, “Improving Higher Education: Total Quality Care”, Society for Research into Higher Education, London, 1992.
- [8] J.J. Kidwell, L.K. Vander, S.L. Johnson, “Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education”, *Educause Quarterly* 23 (2000) 28.
- [9] J. Seddon, S. Caulkin, “Systems thinking, lean production and action learning”, *Action Learning: Research and Practice* 4 (2007) 9.
- [10] K.B. William, “Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes”, CRC Press, Portland, 2010.
- [11] Nguyễn Đăng Minh, “Quản trị tinh gọn tại Việt Nam - Đường đến thành công”, Nhà Xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội, 2015.
- [12] Tự chủ đại học, nhìn lại một năm tiến hành thí điểm, 2016, truy cập ngày 25 tháng 3 năm 2017, từ <http://www.phapluatplus.vn/tu-chu-dai-hoc-nhin-lai-mot-nam-tien-hanh-thi-diem-d8797.html>
- [13] Tổng cục Thống kê Việt Nam, Báo cáo Điều tra Lao động việc làm Quý IV năm 2016, Hà Nội, 2016.
- [14] World Bank, Vietnam: Higher education and skills for growth, Washington DC, USA, 2008.
- [15] Bùi Du Dương, “Việt Nam tụt hậu 50 năm so với Thái Lan về công bố khoa học”, *Vnexpress*, 2013, truy cập ngày 30/3/2017, từ <http://vnexpress.net/tin-tuc/khoa-hoc/viet-nam-tut-hau-50-nam-so-voi-thai-lan-ve-cong-bo-khoa-hoc-2411502.html>.
- [16] Lê Đình Sơn, “Cải cách hành chính và vấn đề cải tiến dịch vụ hành chính trong trường đại học”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng*, 2 (2010) 124.

Building a Lean Higher Education Model in Vietnam

Nguyen Dang Minh

*VNU University of Economics and Business,
144 Xuan Thuy Str., Cau Giay Dist., Hanoi, Vietnam*

Abstract: In recent years, Vietnam’s higher education system has been developing rapidly in scale and network with a vast extension in majors. What model Vietnam should apply in managing its higher education system is still a question that researchers and managers are encouraged to further work on. In this study, based on the Made in Vietnam Lean Management system, the author has studied and proposed a Lean Higher Education Model to be applied in managing the local higher education system in Vietnam. This model is expected to provide a new managerial approach that helps address the actual problems in university governance, and contributes to improving the operational effectiveness of the higher education institutions in Vietnam.

Keywords: Lean higher education model in Vietnam, “Made in Vietnam” lean management, higher education in Vietnam.