

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

**HOÀNG THỊ CẨM THƯƠNG**

**QUẢN TRỊ TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP**  
**Ở VIỆT NAM**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 9340101.01**

**TÓM TẮT**  
**LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Hà Nội - 2022**

**Luận án được hoàn thành tại:  
Trường Đại học Kinh tế - ĐHQGHN**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

- 1. PGS.TS. Vũ Hoàng Ngân**
- 2. PGS.TS. Đinh Văn Toàn**

**Phản biện 1:**

**Phản biện 2:**

**Luận án sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận án, họp tại  
Trường Đại học Kinh tế - ĐHQGHN**

**Có thể tìm hiểu luận án tại:**

- Thư viện Quốc gia**
- Trung tâm thông tin - Thư viện ĐHQGHN**

## DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ

1. Hoàng Thị Cẩm Thương, “*Giải pháp tăng cường tự chủ đại học ở Việt Nam*”, 2017, Tạp chí Tài chính, số kỳ 1 - tháng 3/2017 (652)
2. Đinh Văn Toàn, Hoàng Thị Cẩm Thương, *Tự chủ đại học trong giai đoạn chuyển đổi mô hình trường đại học: Kinh nghiệm của một số đại học trên thế giới và hàm ý cho Việt Nam*, 2020, Tạp chí Công thương, số 8 - Tháng 4/2020.
3. Đinh Văn Toàn, Hoàng Thị Cẩm Thương, *Kinh nghiệm quốc tế về quản trị đại học và bài học cho Việt Nam*, 2020, Tạp chí Kinh tế và dự báo, số 20 - Tháng 7/2020.
4. Toan Dinh Van, Truc Le Nguyen, Phuong Mai Nguyen, Thi Cam Thuong Hoang, 2020, *Motivations for entrepreneurship of students in Viet Nam*, Academy of Entrepreneurship Journal (Print ISSN: 1087-9595; Online ISSN: 1528-2686).
5. Toan Dinh Van, Thi Cam Thuong Hoang, 2021, *The entrepreneurial university model and policy implications for university governance in Vietnam public universities*, Journal of Economics, Finance and Management Studies, ISSN(print): 2644-0490, ISSN(online): 2644-0504, Volume 4 Issue 03 March 202, Article DOI: 10.47191/jefms/v4-i3-08, Impact Factor: 6.228 .

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Thế giới đang phát triển và biến đổi nhanh chóng trong thời kỳ cách mạng công nghiệp mới, đồng thời cũng đang đứng trước những biến động phức tạp, khó lường. Những biến chuyển này dù tác động trực tiếp hay gián tiếp đều đang có ảnh hưởng sâu sắc đến hầu khắp các lĩnh vực của đời sống xã hội, trong đó có giáo dục đại học. Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế vừa là quá trình hợp tác để phát triển vừa là quá trình đấu tranh của các quốc gia đang phát triển để bảo vệ quyền lợi quốc gia đặt ra vị trí mới của giáo dục đại học đó là sự chuẩn bị nguồn nhân lực có chất lượng cho mỗi quốc gia. Giáo dục đại học Việt Nam đã mở rộng nhanh chóng trong một thập kỷ qua, với khát khao tiếp cận nền giáo dục đại học tiên tiến trên thế giới. Quản trị đại học (QTĐH) là quá trình xây dựng và tập hợp các quy tắc, hệ thống nhằm quản lý và kiểm soát toàn bộ hoạt động của một trường đại học. Nhà quản trị chịu trách nhiệm trước nhà trường, cộng đồng và người học về sự tin cậy, tính thích ứng và hiệu quả chi phí quản lý thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực và kiểm soát tính hiệu lực và hiệu quả. Trong bối cảnh toàn cầu hóa và cạnh tranh quốc tế cao như hiện nay, đòi hỏi giáo dục đại học Việt Nam phải có sự đổi mới trong quản trị trường đại học.

Việt Nam đã đạt được nhiều thành tựu khá toàn diện trên hầu hết các lĩnh vực kinh tế - xã hội. Giáo dục và đào tạo có bước đổi mới, đóng góp tích cực vào xây dựng con người, phát triển nguồn nhân lực. Chuyển đổi số thúc đẩy việc ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý, giảng dạy và nghiên cứu, trở thành mục tiêu và phương tiện trong quản lý và hoạt động của các trường đại học, nhất là các đại học công lập để phù hợp với bối cảnh và đối tượng học tập hiện nay. Hệ thống các trường đại học công lập đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia. Sự ra đời và hoạt động của các trường đại học công lập thể hiện vai trò của Nhà nước đối với giáo dục đại học. Nhà nước thông qua các hoạt động của trường đại học công lập để điều tiết các nguồn lực xã hội sao cho có hiệu quả nhất, từ đó điều tiết cơ cấu đào tạo nhân lực hợp lý, duy trì và phát triển giáo dục và đào tạo.

Mặc dù các trường đại học công lập ở Việt Nam đã có những đóng góp không nhỏ trong sự nghiệp phát triển giáo dục cả nước, tuy nhiên quản trị trường đại học công

lập vẫn còn nhiều bất cập, chưa khai thác tối đa tiềm năng của hệ thống trường đại học công lập và chưa đáp ứng tối đa nhu cầu của xã hội. Mô hình thứ điểm tự chủ bước đầu đã có những tích cực, các trường đại học đã đạt được những thành tựu nhất định và được xã hội công nhận. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn tồn tại những vướng mắc trong triển khai, nhất là trong vấn đề thiết lập, điều chỉnh cơ cấu quản trị trường đại học, nhận thức đúng về vai trò, vị trí, quyền hạn của hội đồng trường trong điều kiện hoạt động theo cơ chế tập thể, cần có sự đồng thuận và phát huy vai trò cũng như sự tham gia của các bên liên quan. Chính vì vậy, nghiên cứu sinh đã lựa chọn **“Quản trị trường đại học công lập ở Việt Nam”** làm đề tài nghiên cứu của mình nhằm xây dựng khung lý thuyết về quản trị đại học, phân tích thực trạng cơ cấu quản trị trường đại học công lập, các thành phần trong cơ cấu và mối quan hệ giữa các thành phần trong cơ cấu quản trị. Từ đó, tác giả đề xuất một số giải pháp quản trị đại học trong các trường đại học công lập đáp ứng các yêu cầu của quản trị đại học theo hướng tiên tiến, góp phần giúp các trường đại học công lập phát huy mạnh mẽ nội lực để khẳng định mình và khẳng định chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước trong sự nghiệp phát triển giáo dục đại học Việt Nam.

## **2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu**

### **2.1. Mục tiêu nghiên cứu**

Mục tiêu tổng quát của luận án là đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị trường đại học để đáp ứng các yêu cầu của quản trị đại học tiên tiến.

### **2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Tổng quan và hệ thống hóa các vấn đề lý luận, thực tiễn về quản trị đại học, nội dung của quản trị đại học.

- Nghiên cứu và làm rõ thực trạng về quản trị đại học tại các trường đại học công lập dựa trên thống kê, mô tả, phân tích thực tế và nghiên cứu trường hợp điển hình ở Trường Đại học Vinh;

- Đưa ra phương hướng và giải pháp hoàn thiện quản trị đại học cho các trường ĐH công lập ở Việt Nam để đáp ứng các yêu cầu của quản trị đại học tiên tiến.

## **3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu**

### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận án là quản trị đại học.

### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

- *Phạm vi về không gian:* luận án tập trung vào các trường đại học công lập ở Việt Nam, trong đó có nghiên cứu điển hình đối với Trường Đại học Vinh.

- *Phạm vi về thời gian:* dữ liệu thứ cấp phục vụ nghiên cứu được lấy trong giai đoạn 2016-2020, số liệu khảo sát được tiến hành trong năm 2021; các giải pháp được đề xuất cho giai đoạn đến năm 2030.

- *Phạm vi về nội dung:* Tác giả nghiên cứu các nội dung của quản trị đại học tập trung vào cơ cấu quản trị bao gồm: i) Các thành phần trong cơ cấu quản trị; ii) Mối quan hệ giữa các thành phần trong cơ cấu. Từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản trị đại học và khuyến nghị về mặt chính sách liên quan để quản trị đại học tại các trường đại học công lập đáp ứng tốt các yêu cầu của quản trị đại học.

### **4. Những đóng góp của luận án**

*Về mặt lý luận:* Luận án góp phần hệ thống hóa các vấn đề lý luận về quản trị đại học bao gồm khái niệm, nội dung quản trị đại học và các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị đại học.

*Về mặt thực tiễn:* Luận án đánh giá thực trạng quản trị đại học tại các trường đại học công lập ở Việt Nam về mặt cơ cấu quản trị. Từ đó, luận án đã đề xuất một số giải pháp và kiến nghị để hoàn thiện quản trị đại học tại các trường đại học công lập ở Việt Nam.

### **5. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án được kết cấu thành 5 chương

**Chương 1:** Tổng quan tình hình nghiên cứu về quản trị đại học

**Chương 2:** Cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị đại học

**Chương 3:** Phương pháp nghiên cứu

**Chương 4:** Thực trạng quản trị đại học tại các trường đại học công lập ở Việt Nam

**Chương 5:** Giải pháp hoàn thiện quản trị đại học tại các trường đại học công lập ở Việt Nam

## CHƯƠNG 1

### TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC

#### 1.1. Các công trình nghiên cứu có liên quan

##### 1.1.1. Các nghiên cứu ngoài nước

###### 1.1.1.1. Nghiên cứu chung về quản trị đại học

Trong nghiên cứu của mình, Conley (1993) nhấn mạnh QTĐH đóng một vai trò quan trọng, quyết định đến chất lượng của trường đại học.

Simon Marginson, Mark Considine (2000) nghiên cứu một cách rộng rãi các vấn đề từ chính sách đến QT, các lĩnh vực và chiến lược của quyền lực QT. Theo các tác giả, cần có các chính sách cụ thể về vai trò của từng đơn vị quyền lực từ đó góp phần vào hiệu quả của hoạt động QTĐH.

G. Micky Berezi (2008) thực hiện một nghiên cứu về vai trò của HĐQT trong việc QTĐH ở Vương Quốc Anh.

Nhóm tác giả Alf Lizzio (2009) đã khảo sát về các nhân tố ảnh hưởng theo hướng thúc đẩy hay là cản trở hiệu quả QTĐH.

Salmi (2009) trong nghiên cứu của mình đã cho rằng, QT thuận lợi là một trong ba nhân tố của một trường ĐH tầm cỡ quốc tế.

###### 1.1.1.2. Nghiên cứu về cơ cấu quản trị trường đại học

Gallagher (2000) khẳng định rằng để QTĐH hiệu quả không thể thiếu vai trò của hội đồng quản trị (HĐQT). Tác giả cho rằng có tỷ lệ thuận giữa năng lực của hội đồng quản trị và quyền tự chủ của trường đại học.

Theo Considine (2004), sự thay đổi vai trò của HĐQT trường ĐH đã dẫn đến việc áp dụng rộng rãi các chính sách và thông lệ quản trị cụ thể: giảm số lượng thành viên bên ngoài hoặc độc lập, giảm thành viên và thành phần hội đồng, và tăng trách nhiệm giải trình của các thành viên hội đồng.

Nghiên cứu của John Fielden (2008) nhấn mạnh mối quan hệ giữa ba thành phần trong cơ cấu quản trị, cần có sự tham gia nhiều hơn của các bên liên quan để các trường đại học tăng khả năng tự chủ, tăng trách nhiệm giải trình trong xu thế toàn cầu hóa.

Trong nghiên cứu của mình, Glen A. Jones và các cộng sự (2014) đã cung cấp cái nhìn tổng thể về quản trị trường đại học ở Canada, trong đó phân tích về cấu trúc quản trị trường đại học, nhấn mạnh vai trò của HĐQT và Hội đồng học thuật.

Huisman (2016) cũng bàn luận về vai trò của HĐQT trong quản trị trường ĐH. HĐQT của trường ĐH công lập là tổ chức quản trị, thực hiện quyền đại diện của chủ sở hữu và các bên có lợi ích liên quan.

Nghiên cứu tổng hợp của Shattock (2017) về xu thế QTĐH tại các trường đại học thuộc khối liên hiệp Anh đầu thế kỷ 20 đến năm 2016 đã làm rõ đặc điểm và vai trò của HĐQT.

#### *1.1.1.3. Nghiên cứu về xu hướng và yêu cầu của quản trị đại học*

Theo Yammarino & Dansereau (2001), cần phải đổi mới quản trị trường đại học, trong đó đầu vào, quá trình, đầu ra và kết quả có mối quan hệ chặt chẽ với thái độ, giá trị và kỳ vọng của các bên liên quan.

Theo Wijatno (2009) và Noviana (2012), Rhini Fatmasari (2017) đều cho rằng có năm yêu cầu của Quản trị đại học tiên tiến (GUG), đó là (1) minh bạch, (2) trách nhiệm giải trình, (3) trách nhiệm, (4) độc lập và (5) công bằng. Các nguyên tắc này là bắt buộc đối với các cơ sở giáo dục đại học để đạt được hiệu quả hoạt động bền vững trong khi vẫn kiểm soát được các bên liên quan của họ.

#### **1.1.2. Các nghiên cứu trong nước**

##### *1.1.2.1. Nghiên cứu về quản trị đại học*

Tác giả Phạm Thị Ly (2008) đã đề cập đến các vấn đề về QTĐH và làm thế nào để xây dựng mô hình hiệu quả tại Việt Nam. Tác giả cũng nêu vấn đề về đổi mới QTĐH của Việt Nam, những khó khăn và lợi ích của việc thay đổi.

Tác giả Ngô Tuyết Mai (2012) đã trình bày quan điểm của mình về QTĐH đó là QTĐH là cấp thiết, là cực kỳ phức tạp và có tính thúc đẩy.

Tác giả Nguyễn Đông Phong và Nguyễn Hữu Huy Nhứt (2013) cho rằng QTĐH là quá trình xây dựng và tập hợp các quy tắc, hệ thống nhằm quản lý và kiểm soát toàn bộ hoạt động của một trường đại học.

Cũng trên quan điểm QTĐH gắn với tự chủ, theo tác giả Đỗ Đức Minh (2016), tác giả Cao Văn (2016) cho rằng, chỉ có quyền tự chủ, trường đại học mới huy động đầy



đủ các nguồn lực của mình, mới có thể đáp ứng yêu cầu phát triển nhà trường trong xu thế hội nhập quốc tế.

#### *1.1.2.2. Nghiên cứu về cơ cấu quản trị trường đại học*

Các tác giả Nguyễn Đông Phong và Nguyễn Hữu Huy Nhựt (2013), Phạm Thị Ly (2016) cho rằng, HĐT là một mô hình QT trường ĐH tiên tiến và đã chứng tỏ tính hiệu quả qua những thành công của hệ thống GDĐH.

#### *1.1.2.2. Nghiên cứu về xu hướng đổi mới quản trị trường đại học*

Hiện nay, vấn đề QTĐH đại học một cách hiệu quả hơn, xây dựng và phát triển nhà trường trở thành những cơ sở đào tạo có chất lượng cao và có uy tín hơn đang là vấn đề trăn trở của các nhà quản lý giáo dục đại học Việt Nam.

Nghiên cứu của tác giả Đào Văn Khanh (2010), Nguyễn Quý Thanh (2010), Hoàng Thị Xuân Hoa (2011) đều đưa ra những bình luận và đề xuất một số định hướng giải pháp về lựa chọn mô hình phù hợp cho các trường đại học ở Việt Nam.

### **1.2. Đánh giá tình hình nghiên cứu có liên quan và khoảng trống cho nghiên cứu của luận án**

Vấn đề QTĐH đã được nhiều tác giả trong và ngoài nước quan tâm nghiên cứu. Các nghiên cứu này đã làm sáng tỏ được những vấn đề lý luận và thực tiễn cơ bản của QTĐH, từ ý nghĩa và tầm quan trọng của QTĐH đến QTĐH hiệu quả. Những nghiên cứu và thảo luận ban đầu của các nhà nghiên cứu về những cải cách trong giáo dục, về QTĐH với những vấn đề liên quan cụ thể đến một số khía cạnh của QTĐH như cơ cấu quản trị bao gồm vai trò của Hội đồng quản trị, vấn đề tự chủ của các trường, sự tham gia và phân quyền trong quản trị đại học. Tuy nhiên, mỗi nghiên cứu chỉ tập trung vào một số nội dung riêng lẻ, chưa có tính hệ thống.

Tác giả nghiên cứu QTĐH tại các trường ĐH công lập tập trung vào hai nội dung chủ yếu: các thành phần trong cơ cấu quản trị và mối quan hệ giữa các thành phần trong cơ cấu quản trị đại học. Từ đó, đưa ra các gợi ý giải pháp QTĐH tại các trường đại học công lập ở Việt Nam nhằm đáp ứng các yêu cầu của QTĐH theo hướng tiên tiến. Đây là các nội dung quan trọng giúp luận án đáp ứng được mục tiêu nghiên cứu.

## CHƯƠNG 2

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC

#### **2.1. Khái niệm và yêu cầu của quản trị đại học**

##### **2.1.1. Khái niệm quản trị đại học**

Tác giả đưa ra khái niệm chung nhất về QTĐH như sau: “*Quản trị đại học là cấu trúc của các mối quan hệ nhằm mang đến sự kết dính, kế hoạch và ra quyết định, chịu trách nhiệm trước nhà trường, cộng đồng xã hội và người học về sự tin cậy, tính thích ứng nhằm đạt được kết quả mong đợi thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực và kiểm soát tính hiệu lực và hiệu quả*”.

Quản trị trong trường đại học là sự kết hợp hài hòa giữa các thành phần trong cơ cấu quản trị. Quyền hạn, vai trò và trách nhiệm được quy định rõ ràng trong các văn bản về thể chế và chính sách. Đây là điều kiện rất cần thiết cho các thông lệ quản trị đại học tốt.

##### **2.1.2. Yêu cầu của quản trị đại học**

2.1.3.1. *Tính quản lý*

2.1.3.2. *Sự tham gia*

2.1.3.3. *Tính minh bạch*

2.1.3.4. *Tính tự chủ*

2.1.3.5. *Trách nhiệm giải trình*

#### **2.2. Nội dung của quản trị đại học**

QTĐH thể hiện mối quan hệ giữa các thành phần trong cơ cấu quản trị. Cơ cấu QTĐH được phân tích trên hai khía cạnh: i) Các thành phần trong cơ cấu quản trị; ii) Mối quan hệ giữa các thành phần.

##### **2.2.1. Các thành phần trong cơ cấu**

Các thành phần trong cơ cấu QTĐH bao gồm Hội đồng quản trị/Hội đồng Trường, Ban giám hiệu, Hội đồng học thuật. Ngoài ra, còn có Ban kiểm soát và các ủy ban tư vấn. Cơ cấu quản trị này thường được gọi là cơ cấu quản trị ba bên của các trường đại học hay “Tam giác quản trị trường đại học”, trong đó Ban giám hiệu và Hội đồng

học thuật đóng góp vào việc ra quyết định học thuật, trong bối cảnh trách nhiệm chung và quyền quyết định của HĐQT.

#### *2.2.1.1. Hội đồng quản trị*

Nghiên cứu HĐQT của các trường ĐH thường tập trung vào các vấn đề:

- Vai trò của HĐQT
- Tỷ lệ thành viên bên ngoài trong HĐQT
- Số lượng các cuộc họp của HĐQT
- Vai trò của các thành viên bên ngoài trong quá trình ra quyết định

#### *2.2.1.2. Ban điều hành (Ban giám hiệu)*

BGH của trường đại học có nhiệm vụ đặc biệt quan trọng là thiết lập, xây dựng những nội dung quản trị cơ bản liên quan đến các hoạt động của nhà trường, trình HĐQT phê duyệt và trực tiếp thực thi những nội dung quản trị cơ bản đã được HĐQT phê duyệt bao gồm: i) quản trị cơ cấu tổ chức nhân sự của nhà trường; ii) quản trị các hoạt động về đào tạo, nghiên cứu khoa học và hợp tác quốc tế; iii) quản trị công tác kiểm định, đánh giá chất lượng; iv) quản trị công tác tài chính trong nhà trường. Các cuộc họp của BGH không công khai, mặc dù các hội đồng báo cáo với chính phủ. Tất cả các quyền lực được giao cho BGH. Các chức năng chính của BGH quan tâm đến thiết kế chính sách, tư vấn tài chính, xây dựng và cơ sở, các vấn đề nhân sự, và thực hiện chính sách. BGH và HĐQT chi phối trường đại học.

#### *2.2.1.3. Hội đồng học thuật*

Với tư cách là một tổ chức có thẩm quyền quyết định, HĐHT là một thiết chế dựa trên nền tảng của cơ chế đồng quản trị. Nhiệm vụ chính của HĐHT là thảo luận để đưa ra những quyết định có tính chất nguyên tắc trong lĩnh vực học thuật, đào tạo và nghiên cứu. HĐHT là một cơ quan có sự điều hành dựa trên sự tham vấn, tính tập thể và đại diện trên phạm vi rộng và có nguồn gốc từ truyền thống lịch sử của một trường đại học với tư cách là một cộng đồng các học giả, những người đại diện cho sự đa dạng về học thuật trong trường ĐH bao gồm cả người học. HĐHT hoạt động độc lập nhưng chia sẻ trách nhiệm cùng HĐQT và BGH với tư cách là một cơ quan đại diện của các nhà khoa học tham gia vào quản trị trường đại học.

#### ***2.2.2. Mối quan hệ giữa các thành phần trong cơ cấu***

#### *2.2.2.1. Sự phân chia quyền lực*

- Chức năng, nhiệm vụ của các thành phần trong cơ cấu quản trị trường đại học được công khai và minh bạch

- Các thành phần trong cơ cấu quản trị nhận thức được chức năng và vai trò của mình

#### *2.2.2.2. Minh bạch về thông tin*

Để đảm bảo tính minh bạch trong quản trị trường đại học, các thành phần trong cơ cấu cần phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- *Thông tin về các cuộc họp của HĐT*: Để đưa ra các quyết định quan trọng về các vấn đề quản trị trường đại học, HĐT tổ chức các cuộc họp để lấy ý kiến các thành viên tham gia. Kết luận của cuộc họp sẽ được xây dựng thành nghị quyết. Để đảm bảo BGH nắm được nội dung kết luận của các cuộc họp đòi hỏi HĐT phải cung cấp thông tin về các cuộc họp định kỳ của HĐT cho BGH.

- *Thông tin về hoạt động của trường đại học*: BGH có vai trò điều hành, quản lý các hoạt động của trường ĐH, các thông tin này cần được cung cấp cho HĐT.

- *Thông tin về tình hình tài chính của trường đại học*: để HĐT đưa ra các kế hoạch về ngân sách phù hợp với khả năng tài chính của trường ĐH, BGH cần cung cấp đầy đủ các thông tin cho HĐT về khả năng tài chính, nguồn ngân sách, các khoản chi phí...

#### *2.2.2.3. Sự phối hợp về mặt chức năng*

- Sự tương tác trong quan hệ đối tác hiệu quả

- Phối hợp trong việc thiết lập các định hướng, mục tiêu và mục tiêu chiến lược

### **2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị đại học**

#### **2.3.1. Nhân tố bên ngoài**

*2.3.1.1. Hệ thống Luật pháp, chính sách của Nhà nước*

*2.3.1.2. Sự phát triển của thị trường giáo dục*

*2.3.1.3. Hợp tác trong nước và quốc tế*

#### **2.3.2. Nhân tố bên trong**

*2.3.2.1. Văn hóa trường đại học*

*2.3.2.2. Năng lực của nhà quản trị*

*2.3.2.3. Nguồn lực tài chính và cơ sở vật chất*

### **2.4. Kinh nghiệm thực tiễn về quản trị đại học trên thế giới**

### **2.4.1. Kinh nghiệm của một số quốc gia**

2.4.1.1. Kinh nghiệm quản trị đại học ở Châu Âu

2.4.1.2. Kinh nghiệm quản trị đại học ở Hoa Kỳ

2.4.1.3. Kinh nghiệm quản trị đại học ở Australia

2.4.1.4. Kinh nghiệm quản trị đại học ở Singapore

2.4.1.5. Kinh nghiệm quản trị đại học của Nhật Bản

### **2.4.2. Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam**

Trên cơ sở kinh nghiệm quản trị đại học của một số nước trên thế giới, có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm cho Việt Nam như sau:

*Thứ nhất*, tách bạch quản lý nhà nước với quyền quản trị đại học của các cơ sở GDĐH.

*Thứ hai*, xây dựng hội đồng trường thực chất, đúng nghĩa, cần phải đa dạng thành phần hội đồng trường, thành viên ngoài trường nhiều hơn thành phần bên trong trường và đại diện cho những tiếng nói khác nhau để tạo ra cơ chế giám sát hợp lý, hạn chế việc lạm quyền và nâng cao trách nhiệm cá nhân của người quản lý, làm cho nhà trường gắn bó với lợi ích và nhu cầu của xã hội.

*Thứ ba*, cần phải trao quyền tự chủ cho các trường trong việc xây dựng các kế hoạch hoạt động theo nhu cầu phát triển của xã hội

*Thứ tư*, các trường cần được đổi mới mô hình quản trị theo dạng tập đoàn hay doanh nghiệp, trong đó đề cao trách nhiệm của người đứng đầu.

*Thứ năm*, xây dựng cơ chế, chính sách hiệu quả để thu hút đầu tư của xã hội cho GDĐH.

## **CHƯƠNG 3**

### **PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

#### **3.1. Quy trình nghiên cứu**

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, NCS lựa chọn áp dụng đồng thời cả hai phương pháp là định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính được sử dụng giúp tác giả tìm hiểu về thực trạng quản trị đại học tại các trường đại học công lập ở Việt Nam thông qua thu thập dữ liệu thứ cấp từ các trường đại học kết hợp phỏng vấn sâu các nhà quản trị trường ĐH. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phương pháp khảo sát ý kiến đánh giá của cán bộ quản lý, giảng viên của các trường đại học theo các nội dung nghiên cứu.

#### **3.2. Nguồn dữ liệu**

##### **3.2.1. Dữ liệu thứ cấp**

Tác giả thực hiện việc thu thập và nghiên cứu các dữ liệu thứ cấp liên quan đến quản trị đại học tại các trường đại học công lập ở Việt Nam bao gồm các thông tin được thu thập từ:

- Các báo cáo hàng năm của Bộ Giáo dục và đào tạo
- Website của các trường đại học, các báo cáo tổng kết các cuộc họp của các trường ĐH công lập.
- Nguồn thông tin từ các bài báo, kỷ yếu Hội thảo liên quan đến vấn đề quản trị đại học tại các trường ĐH công lập ở Việt Nam.

##### **3.2.2. Dữ liệu sơ cấp**

Nguồn dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua việc tiến hành phỏng vấn sâu và điều tra khảo sát.

###### **3.2.2.1. Thiết kế mẫu nghiên cứu**

Phạm vi nghiên cứu trong luận án của NCS là các trường đại học công lập ở Việt Nam (bao gồm các trường đã tự chủ và chưa tự chủ). Tính đến tháng 8 năm 2020, cả nước có 237 trường đại học, học viện: bao gồm 172 trường công lập chiếm 72,3%; 60 trường ngoài công lập chiếm 25,5%; 5 trường có 100% vốn nước ngoài chiếm 2%; viện nghiên cứu khoa học (theo hội nghị tổng kết của Bộ Giáo dục và Đào tạo). Tổng thể mẫu

nghiên cứu gồm các trường đại học ở Việt Nam (ở cả 3 miền Bắc, Trung, Nam) bao gồm 40 trường, trong đó Miền Bắc có 20 trường, miền Trung có 05 trường và Miền Nam có 15 trường.

Các trường đại học được chọn để khảo sát phải đảm bảo những tiêu chí sau đây:

1) Phải là trường đại học công lập; 2) Thuộc các cơ quan chủ quản khác nhau (Bộ GD&ĐT; Các Bộ khác); 3) Có các mức độ tự chủ khác nhau (tự chủ hoàn toàn, tự chủ một phần và chưa tự chủ); 4) Ở các vùng miền khác nhau; 5) Số lượng trường vừa đủ để thuận lợi cho việc khảo sát (40 trường).

#### 3.2.2.2. Thiết kế bảng hỏi khảo sát

Nội dung bảng câu hỏi bao gồm 3 phần chính:

*Thông tin mở đầu:* Nội dung này giới thiệu mục đích, ý nghĩa của nghiên cứu và hướng dẫn cách trả lời bảng hỏi.

*Thông tin thống kê:* nhằm thu thập thêm thông tin khác liên quan tới người trả lời và trường đại học mà họ đang công tác để thống kê, mô tả mẫu và làm cơ sở để nghiên cứu sâu theo từng nhóm trường đại học.

*Thông tin câu hỏi khảo sát:* Tổng số 45 câu hỏi thuộc 2 nội dung nghiên cứu, trong đó: Quản trị đại học trong đó nội dung đánh giá về cơ cấu quản trị trường đại học gồm 31 câu hỏi (*phản ánh các thành phần trong cơ cấu; mối quan hệ giữa các thành phần*); và các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị trường đại học gồm 6 câu hỏi (*phản ánh 3 nhân tố bên ngoài và 3 nhân tố bên trong*).

### 3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Sau khi thu nhận được các bảng hỏi trả lời, tác giả đã thực hiện làm sạch số liệu và mã hóa thông tin cần thiết trong bảng câu hỏi, nhập dữ liệu. Các kỹ thuật phân tích dữ liệu được thực hiện trên phần mềm SPSS 22.

#### 3.3.1. Phân tích thống kê mô tả

Nghiên cứu tiến hành phân tích mô tả thống kê các biến quan sát trong mô hình qua các tiêu chí gồm: giá trị lớn nhất, giá trị nhỏ nhất, giá trị trung bình và độ lệch chuẩn.

#### 3.3.2. Thang đánh giá

Tất cả các tiêu chí đánh giá đều sử dụng thang đo Likert 5 mức độ (5 điểm).

## CHƯƠNG 4

### THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP Ở VIỆT NAM

#### 4.1. Khái quát hệ thống giáo dục đại học công lập ở Việt Nam

##### 4.1.1. Quá trình hình thành và phát triển hệ thống giáo dục đại học công lập

Quá trình phát triển của hệ thống giáo dục đại học công lập Việt Nam được thể hiện như sau:

*Thứ nhất*, về quy mô phát triển mạng lưới các cơ sở giáo dục đại học công lập. Tính đến năm 2020, hệ thống cơ sở giáo dục đại học trên cả nước gồm 237 trường đại học, học viện (không tính các trường thuộc khối quốc phòng - an ninh) trong đó bao gồm 172 trường công lập (chiếm 72,9%), 60 trường tư thục và dân lập (chiếm 25%), 5 trường có 100% vốn nước ngoài (chiếm 2,1%).

*Thứ hai*, về cơ cấu nhân sự trong trường đại học. Tính đến tháng 7/2020, số lượng giảng viên chiếm 40,72% còn đội ngũ lãnh đạo và quản lý chiếm gần 10% tổng số nhân lực tại các trường đại học công lập.

*Thứ ba*, về quy mô giảng viên. Theo số liệu thống kê năm 2020 của Bộ Giáo dục và Đào tạo, có 73.132 giảng viên đang công tác ở các trường đại học trên cả nước, trong đó 56.990 giảng viên công tác ở các trường đại học công lập (chiếm 77,93%).

*Thứ tư*, về quy mô đào tạo. Theo số liệu thống kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo (2020), năm học 2019-2020, tổng số sinh viên đang theo học tại các trường đại học công lập trên cả nước là 1.359.402 sinh viên tăng 7,76% so với cùng kỳ năm học 2018-2019 (1.261.529)

*Thứ năm*, về xếp hạng trường đại học. Với 237 đại học và trường đại học của Việt Nam, đến nay có 4,64% cơ sở giáo dục đại học trong cả nước có tên trong bảng xếp hạng khu vực của QS.

##### 4.1.2. Khung pháp lý thực hiện quản trị trường đại học công lập ở Việt Nam

- Nghị quyết 14/2005/NQ-CP của Chính phủ về đổi mới cơ bản và toàn diện nền giáo dục đại học từ 2006-2020;

- Kết luận số 51-KL/TW ngày 29/10/2012 về 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;



- Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 4/11/2013 của Hội nghị TW lần thứ 8 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo;
- Nghị quyết 14 của Chính phủ (14/2005/NQ-CP ban hành ngày 2 tháng 11 năm 2005) về đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006 - 2020;
- Nghị quyết số 77/NQ-CP về thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập giai đoạn 2014-2017;
- Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học được thông qua ngày 19/01/2018 và có hiệu lực từ ngày 01/7/2019.

## **4.2. Phân tích thực trạng quản trị trường đại học công lập ở Việt Nam**

### **4.2.1. Thực trạng quản trị trường đại học công lập ở Việt Nam qua kết quả khảo sát**

#### **4.2.1.1. Các thành phần trong cơ cấu quản trị đại học**

*Thứ nhất*, theo kết quả khảo sát, cơ cấu quản trị của các trường đại học công lập ở Việt Nam được đánh giá có các thành phần đúng theo quy định của Pháp luật và chính sách Nhà nước với số điểm đánh giá là 3,16/5 điểm. Điều này cho thấy, các trường đại học công lập đã nắm rõ và tuân thủ theo các quy định Pháp luật đã ban hành cơ cấu quản trị trường đại học.

*Thứ hai*, số lượng nhân sự trong cơ cấu quản trị được đánh giá phù hợp với số điểm là 3,16/5 điểm. Trên thực tế, tùy thuộc vào quy mô của mỗi trường đại học, số lượng nhân sự trong cơ cấu quản trị của mỗi trường đại học sẽ khác nhau, tuy nhiên vẫn đảm bảo đáp ứng theo quy định của Chính phủ đã ban hành.

*Thứ ba*, cơ cấu quản trị trường đại học được đánh giá có sự tham gia của các bên liên quan với số điểm 3,32/5 điểm. Trong cơ cấu quản trị, sự tham gia của các bên liên quan được thể hiện trong cơ cấu HĐT. HĐT là tổ chức đại diện cho trường đại học thực hiện trách nhiệm giải trình với cơ quan quản lý nhà nước và xã hội.

*Thứ tư*, về quy trình đánh giá. Ở các trường đại học được khảo sát, cơ cấu quản trị trường đại học được đánh giá có quy trình đánh giá hoạt động cụ thể, với số điểm 3,4/5 điểm. Nội dung này cho thấy hiện nay các trường đại học đã có sự chú trọng và nghiêm túc trong việc xây dựng quy trình đánh giá.

*Thứ năm*, cơ chế thông tin giữa các cấp ra quyết định trong cơ cấu quản trị được đánh giá có cơ chế thông tin khá rõ ràng với số điểm 3,8/5 điểm.

*Thứ sáu*, vai trò của các thành phần trong cơ cấu quản trị được đánh giá có mức độ minh bạch tương đối cao với số điểm 3,8/5 điểm. Các trường đại học công lập Việt

Nam hiện nay đang đẩy mạnh hoàn thiện hệ thống văn bản nội bộ để thực hiện đầy đủ cơ chế tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình.

*- Quy mô Hội đồng trường*

Số lượng thành viên của HĐT trong các năm qua duy trì khá ổn định tại các trường đại học được nghiên cứu, giao động ở mức từ 15 đến 25 thành viên trong HĐT. Chủ yếu các trường có số lượng thành viên HĐT giao động trong mức 15-19 thành viên chiếm 42,2 %, từ 21 đến 23 thành viên chiếm 46,5%. Số trường có dưới 15 thành viên chiếm 8,1% và có 25 thành viên trong HĐT chiếm 3,2%.

*- Chủ tịch Hội đồng trường*

Trong số các trường đại học đã tự chủ trên 2 năm đã thành lập Hội đồng trường, tỷ lệ chủ tịch HĐT là thành viên trong trường là 62,5% (có 37,5% chủ tịch Hội đồng trường hiện là Bí thư, phó bí thư Đảng ủy; 12,5% chủ tịch Hội đồng trường hiện đang kiêm nhiệm vị trí trưởng khoa, trưởng phòng ban các đơn vị trực thuộc trường; 12,5% chủ tịch Hội đồng trường không kiêm nhiệm chức danh quản lý). Trong khi đó, tỷ lệ chủ tịch Hội đồng trường là thành viên thuộc Bộ/Cơ quan chủ quản là 25%.

Chủ tịch HĐT và các thành viên HĐT cũng là một trở ngại khi nhiều trường không dễ dàng tìm được nhân sự làm Chủ tịch HĐT thích hợp. Một số trường muốn bổ nhiệm lãnh đạo Bộ chủ quản làm Chủ tịch HĐT thì bị vướng quy định Chủ tịch HĐT phải có học vị tiến sĩ trở lên. Một số cơ quan chủ quản còn chậm hoặc chưa giới thiệu được đại diện tham dự HĐT.

Chủ tịch HĐT đủ tầm hoặc đã có kinh nghiệm (đối với những chủ tịch HĐT đã từng là Bí thư Đảng ủy, Hiệu trưởng) vì đã tham gia BGH thì thường dễ nhầm lẫn giữa nhiệm vụ của HĐT và BGH, dẫn đến có những chỉ đạo quá cụ thể so với nhiệm vụ của HĐT và có thể gây khó khăn cho sự chủ động của BGH.

*- Các Ban chuyên môn thuộc Hội đồng trường*

Các trường đại học công lập ở Việt Nam hiện nay đã thành lập HĐT đã có các Ban chuyên môn hỗ trợ, tư vấn cho HĐT về các lĩnh vực chuyên môn cụ thể. Các Ban chuyên môn thuộc HĐT thường bao gồm: Tiểu ban khoa học - đào tạo và hợp tác quốc tế, Tiểu ban cơ sở vật chất, Tiểu ban tổ chức - nhân sự, tài chính và hành chính tổng hợp...

*- Vai trò của Hội đồng trường*

Vai trò của HĐT trong các CSGDDH ngày càng được xác định rõ ràng. HĐT có quyền hạn, vai trò và trách nhiệm được xác định rõ ràng và được lập thành văn bản, thể

hiện thông qua số điểm đánh giá là 3,52/5 điểm. HĐT tại các trường đại học công lập được đánh giá có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm và kỹ năng phù hợp với số điểm khá cao là 3,56/5 điểm. HĐT đã có sự tham khảo ý kiến của các thành viên liên quan trong quá trình ra quyết định, thể hiện sự công bằng và minh bạch, khách quan với số điểm được đánh giá là 3,60/5 điểm.

Xác định tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu chiến lược là điều kiện cần để đưa trường ĐH đi đúng hướng, đúng mục tiêu trong dài hạn. Với vai trò phê duyệt mục tiêu, sứ mệnh, chiến lược phát triển của trường đại học được 32,7% người được phỏng vấn đánh giá là rất tốt, GTBQ là 3,66/5 điểm.

Một vai trò rất quan trọng của HĐT là phê duyệt ngân sách và kế hoạch tài chính hàng năm được đánh giá với điểm bình quân 3,52/5 điểm.

Việc giám sát và quản lý rủi ro tài chính cũng như ngân sách trường ĐH chủ yếu dưới sự phê duyệt của BGH, BGH là người trực tiếp chỉ đạo và phê duyệt ngân sách chi cho các hoạt động của trường ĐH. Kết quả khảo sát thực tế cho thấy, hai vai trò này được đánh giá là 2,87/5 điểm cho phê duyệt ngân sách và 3,10/5 điểm cho giám sát và quản lý rủi ro.

Tính minh bạch và công bố thông tin ở các trường ĐH công lập được khảo sát được đánh giá với số điểm 2,92/5 điểm. Như vậy, cơ chế minh bạch về mặt thông tin và trách nhiệm giải trình của HĐT các trường đại học chưa thực sự được đánh giá tốt.

Vai trò giám sát của HĐT còn khá mờ nhạt. Đối với thành viên bên ngoài trường, việc có ít thông tin, hiểu biết về trường và nhiều trường hợp có quá ít thời gian cho hoạt động của HĐT nên việc tham gia hoạt động giám sát là rất hạn chế.

Việc tham gia vào quy trình bổ nhiệm nhân sự BGH, thành viên HĐT và giám sát quy trình bổ nhiệm theo quy định được đánh giá với số điểm khảo sát nhận được là 2,96/5 điểm, có thể thấy vai trò của HĐT trong việc kiện toàn bộ máy quản trị trường ĐH chưa được thực hiện tốt.

#### *- Cơ cấu thành viên Hội đồng trường*

Với các trường tự chủ đã thành lập HĐT, số thành viên đảm bảo theo đúng quy định là số lẻ với tối thiểu có 15 người và tối đa 25 người bao gồm các thành viên đương nhiên, thành viên bầu và thành viên ngoài trường là đại diện cho cơ quan chủ quản và tổ chức xã hội, số thành viên trung bình là 19 người.

Trong cơ cấu HĐT, tỷ lệ thành viên thuộc trường là 72,56%, trong đó tỷ lệ thành viên đương nhiên là 31,9% (Hiệu trưởng 3,43%; Bí thư Đảng ủy 1,58%; Phó hiệu trưởng

13,98%; Chủ tịch Công đoàn 3,43% và Bí thư Đoàn Thanh niên là 4,22%); đại biểu bầu đại diện giảng viên được bầu chiếm 40,63% (Chủ yếu là các lãnh đạo Phòng/ban/khoa/viện/bộ môn; chỉ có 04 giảng viên không giữ chức vụ quản lý). Nhìn chung tỷ lệ đại biểu bầu đại diện cho giảng viên các trường tự chủ đều đảm bảo tỷ lệ theo quy định tối thiểu là 25%. Trong khi đó, tỷ lệ thành viên bên ngoài trường là 27,44%; thành viên là đại diện cơ quan chủ quản chiếm 5,28% và thành viên đại diện doanh nghiệp, tổ chức xã hội chiếm 19,26%. Tỷ lệ thành viên bên ngoài ở một số trường chưa đảm bảo tỷ lệ theo quy định tối thiểu là 30%.

Theo kết quả khảo sát, số lượng trường ĐH có tỷ lệ thành viên bên ngoài trong cơ cấu HĐT trên 30% chỉ chiếm 13%, số lượng trường ĐH có tỷ lệ thành viên bên ngoài trong cơ cấu HĐT từ 20%-30% chiếm 62% và số trường ĐH có tỷ lệ thành viên bên ngoài trong cơ cấu HĐT trên 30% chỉ chiếm 13%. Trên thực tế, theo kết quả phỏng vấn sâu một số nhà quản trị trường ĐH cũng có ý kiến về việc yêu cầu tỷ lệ thành viên bên ngoài chiếm 30% trong cơ cấu HĐT là hơi cao. )

*- Số lượng các cuộc họp của Hội đồng trường*

Tất cả các trường đã thành lập HĐT đồng thời ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐT để triển khai thực hiện. Hình thức hoạt động chủ yếu của Hội đồng trường là các cuộc họp. Đa số các trường có HĐT đều đã tổ chức được ít nhất 2 cuộc họp hàng năm, trường nhiều nhất là 11 cuộc họp.

Số lượng các cuộc họp của HĐT ở các trường đại học được nghiên cứu chủ yếu là 4-5 cuộc/năm (chiếm 64%). Tuy nhiên vẫn còn một số trường mỗi năm HĐT chỉ họp 1-2 lần (chiếm 6,1%). Với hình thức sinh hoạt chủ yếu (thậm chí duy nhất) là họp với tần suất phổ biến 4-5 cuộc/năm và thời gian cho mỗi cuộc họp chỉ là 1/2 ngày, có thể thấy, HĐT rất khó có đủ thời gian để thảo luận sâu về các vấn đề quan trọng của nhà trường.

*- Vai trò của các thành viên bên ngoài trong quá trình ra quyết định*

Tỷ lệ cơ cấu thành viên bên ngoài trong HĐT ở các trường ĐHQG phần lớn chiếm khoảng 30-40%, tỷ lệ này được đánh giá là hợp lý với số điểm 3,38/5 điểm.

Đa số các thành viên bên ngoài trong HĐT đều nhận được các thông tin đầy đủ, với số điểm đánh giá bình quân là 3,48/5 điểm và tất cả các thành viên bên ngoài đều tham dự các cuộc họp định kỳ của HĐT với số điểm đánh giá là 3,66/5 điểm.

Các đối tượng được khảo sát (50,94%) đánh giá việc cung cấp các văn bản các cuộc họp HĐQT tối thiểu năm ngày làm việc trước khi diễn ra cuộc họp HĐQT ở mức

khá, GTBQ là 3,52/5 điểm. Việc tham gia đóng góp ý kiến trong các cuộc họp HĐT của các thành viên bên ngoài chưa được đánh giá cao, với số điểm là 3,08/5 điểm. Theo khảo sát thực tế, không phải tất cả các thành viên tham gia cuộc họp đều tham gia đóng góp ý kiến.

Theo kết quả điều tra tại các trường ĐH, tất cả các thành viên bên ngoài tham gia họp được đánh giá có sự chuẩn bị khá tốt các nội dung với số điểm 3,48/5 điểm và các quyết định được đưa ra đều dựa trên ý kiến đóng góp của các thành viên bên ngoài được đánh giá với số điểm là 3,40/5 điểm.

#### 4.2.1.2. *Mối quan hệ giữa các thành phần*

*Thứ nhất, sự phân chia quyền lực giữa các thành phần trong cơ cấu quản trị.*

Chức năng, nhiệm vụ của các thành phần trong cơ cấu quản trị trường đại học được công khai và minh bạch trong Điều lệ Trường Đại học và được cụ thể hoá trong Quy chế tổ chức và hoạt động của các trường ĐHCL và được đánh giá với số điểm bình quân là 3,1/5 điểm.

Các thành phần trong cơ cấu quản trị tại các trường ĐHCL ở Việt Nam về cơ bản được đánh giá đã nhận thức được chức năng và vai trò của mình ở mức độ Khá với số điểm 3,42/5 điểm.

HĐT thực hiện chức năng theo quy định và giám sát BGH thực hiện các hoạt động đã được HĐT phê duyệt đạt mức Khá với số điểm bình quân là 3,14/5 điểm.

Việc báo cáo và giải trình trước HĐT của BGH về kết quả và hiệu quả hoạt động của trường đại học được đánh giá 3,46/5 điểm cho thấy nội dung này được đánh giá tương đối tốt. BGH chịu trách nhiệm trước HĐT về thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao cũng được đánh giá với số điểm bình quân là 3,36/5 điểm.

HĐT hầu như ít có sự can thiệp vào hoạt động quản lý, điều hành của BGH. Kết quả khảo sát cho thấy nội dung này ở các trường đánh giá ở mức độ khá với số điểm bình quân là 3,28/5 điểm.

*Thứ hai, minh bạch thông tin giữa các thành phần quản trị.*

Theo kết quả khảo sát có 34,8% người được khảo sát đánh giá ở mức độ khá với số điểm trung bình là 3,36/5 điểm. Như vậy có thể thấy vấn đề minh bạch về thông tin giữa các thành phần quản trị ở các trường ĐH hiện nay ngày càng được chú trọng.

HĐT ở các trường ĐH khảo sát được đánh giá cung cấp đầy đủ các thông tin về các cuộc họp của HĐT cho BGH với số điểm 3,50/5 điểm. Sự tiến bộ trong việc xác định rõ trách nhiệm của các thành viên trong HĐT hoàn toàn phù hợp với tình hình thực

tế cũng như theo quy định của Luật GDDH về vai trò của HĐT.

Ở nội dung BGH cung cấp đầy đủ các thông tin về hoạt động của trường đại học cho HĐT, sự phối hợp giữa hai thành phần thông qua việc cung cấp thông tin giữa BGH và HĐT được đánh giá là tương đối tốt với số điểm trung bình là 3,66/5 điểm.

BGH ở các trường ĐH khảo sát được đánh giá cung cấp đầy đủ các thông tin về tình hình tài chính của trường đại học cho HĐT với số điểm bình quân là 3,50/5 điểm.

*Thứ ba, sự phối hợp về mặt chức năng giữa các thành phần trong cơ cấu.*

Cơ cấu quản trị trường ĐHCL Việt Nam được đánh giá có sự phối hợp tương đối chặt chẽ về mặt chức năng với số điểm 3,44/5 điểm. Cụ thể:

Sự tương tác trong quan hệ đối tác hiệu quả giữa HĐT với các thành phần còn lại trong cơ cấu được đánh giá với số điểm bình quân là 3,34/5 điểm.

HĐT ở các trường ĐHCL hiện nay được đánh giá có sự phối hợp khá chặt chẽ với BGH trong việc thiết lập các định hướng, sứ mệnh và mục tiêu chiến lược với số điểm bình quân là 3,44/5 điểm.

Sự tin tưởng, tôn trọng và giao tiếp cởi mở có tác động lớn tới hiệu quả của việc phối hợp trong công tác điều hành, quản lý trường đại học. Mỗi quan hệ này giữa HĐT và BGH được đánh giá với số điểm là 2,98/5 điểm cho thấy ở các trường đại học giữa HĐT và BGH vẫn chưa thực sự có được sự cởi mở và tin tưởng cao.

#### **4.2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị trường đại học**

Các nhân tố đưa ra đều được những người được hỏi cho là có ảnh hưởng đến hoạt động QT trường ĐHCL. Không có nhân tố nào được cho là không ảnh hưởng hoặc ít ảnh hưởng đến hoạt động QT trường ĐHCL.

Trong các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động QT trường ĐHCL, căn cứ vào điểm trung bình được đánh giá của các nhân tố, *Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế* được cho là ảnh hưởng nhất (điểm trung bình là 3,58/5 điểm); tiếp theo là nhân tố *Sự phát triển của thị trường giáo dục* (điểm trung bình là 3,54/5 điểm).

Nguồn lực tài chính và cơ sở vật chất là nhân tố bên trong tác động nhiều nhất đến cơ cấu quản trị trường đại học với số điểm trung bình được đánh giá là 3,58/5 điểm).

Năng lực quản trị của các nhà quản trị trường đại học cũng ảnh hưởng đến quản trị trường đại học với số điểm trung bình 3,54/5 điểm.

### **4.3. Đánh giá thực trạng cơ cấu quản trị trường đại học công lập ở Việt Nam**

#### **4.3.1. Những ưu điểm**

- Các trường ĐHCL đã xây dựng cơ cấu quản trị đáp ứng yêu cầu về mặt pháp lý

cũng như yêu cầu của quản trị đại học tiên tiến. Bản thân các trường ĐHCL đã ý thức được sự cần thiết phải áp dụng mô hình QT tiên tiến để nâng cao chất lượng giáo dục, tạo lợi thế cạnh tranh với các trường ĐH khác trong nước và trong khu vực.

- Nhận thức và xây dựng thiết chế Hội đồng trường để đáp ứng yêu cầu tự chủ. Hầu hết các trường đã thành lập HĐT đồng thời ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐT để triển khai thực hiện. Ở một số trường có nhận thức rõ về vai trò và tầm quan trọng của HĐT và giải quyết khá tốt mối quan hệ giữa HĐT và BGH.

- Sự có mặt của HĐT đảm bảo một cách rõ rệt sự dân chủ trong hoạt động của nhà trường và khả năng tự chịu trách nhiệm và giải trình của nhà trường thông qua các đại diện của họ trong HĐT.

- Các thành viên ngoài trường thường là những người có uy tín xã hội cao và kinh nghiệm quản trị nổi bật, giúp cho các trường ĐH được quản trị theo mô hình gần doanh nghiệp một cách có hiệu quả.

#### **4.3.2. Những hạn chế**

*Thứ nhất*, chưa có sự tách bạch rõ ràng giữa hoạt động quản trị và quản lý của các chủ thể trong cơ cấu quản trị trường đại học.

*Thứ hai*, vai trò và cách thức hoạt động của HĐT còn mờ nhạt và chưa thực sự phát huy hiệu quả.

*Thứ ba*, mối quan hệ giữa các thành phần trong cơ cấu quản trị trường đại học chưa thực sự rõ ràng.

*Thứ tư*, cơ cấu thành viên còn chưa thực sự hợp lý. Tỷ lệ các thành viên trong trường chiếm tỷ lệ lớn (trên 70%) lại là trường đơn vị trực thuộc nên rất khó tách bạch khi thực hiện các nhiệm vụ của thành viên HĐT.

#### **4.3.3. Nguyên nhân**

*Một là*, khung pháp lý về thành lập và hoạt động của HĐT đã có nhưng chưa thực sự đầy đủ và rõ ràng để tiến hành các hoạt động, đặc biệt trong bối cảnh đổi mới hoạt động của trường theo hướng tự chủ.

*Hai là*, các quy định về tự chủ và quyền của các trường đại học trong việc xác định quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm chưa cụ thể hóa.

*Ba là*, nguồn kinh phí cho hoạt động của HĐT phục thuộc vào kinh phí của Nhà trường do Hiệu trưởng quyết định. Ngoài ra, việc tất cả các HĐT không có bộ máy giúp việc độc lập, không sử dụng tư vấn ngoài thì thông tin để HĐT dựa vào đó để quyết định hoàn toàn phụ thuộc vào Ban giám hiệu cũng làm giảm hiệu quả hoạt động của HĐT.

## **CHƯƠNG 5**

### **GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP Ở VIỆT NAM**

#### **5.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển cơ sở giáo dục đại học công lập**

##### **5.1.1. Bối cảnh kinh tế xã hội thế giới và trong nước**

- Bên cạnh những thuận lợi từ kết quả tăng trưởng tích cực năm 2019, kinh tế vĩ mô ổn định nhưng phải đối mặt với rất nhiều khó khăn, thách thức. Dịch Covid-19 diễn biến phức tạp, khó lường làm tăng trưởng ở hầu hết các ngành, lĩnh vực chậm lại.

- Ngành giáo dục cũng đánh dấu bước đột phá trong thực hiện tự chủ giáo dục đại học, nâng cao chất lượng đào tạo. Từ năm 2014 đã có 23 cơ sở giáo dục đại học được thí điểm thực hiện tự chủ tương đối toàn diện theo Nghị quyết 77 của Chính phủ.

- Mô hình quản trị đại học đã có sự chuyển biến mạnh mẽ, tăng quyền chủ động và trách nhiệm giải trình của các cơ sở đào tạo trong mọi mặt hoạt động.

- Hệ thống cơ chế, chính sách GD&ĐT tiếp tục được chú trọng hoàn thiện với nhiều chính sách được ban hành tạo hành lang pháp lý để các địa phương, các cơ sở GD&ĐT tiếp tục đẩy mạnh đổi mới và nâng cao chất lượng GD&ĐT.

##### **5.1.2. Mục tiêu phát triển cơ sở giáo dục đại học công lập**

- Tạo chuyển biến căn bản, mạnh mẽ từ hệ thống giáo dục đại học đến các thành phần, cấu trúc.

- Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo; đổi mới từ sự lãnh đạo của Đảng, quản lý của Nhà nước đến hoạt động quản trị của các cơ sở giáo dục, đào tạo và việc tham gia của gia đình, cộng đồng, xã hội và bản thân người học; đổi mới ở tất cả các bậc học, ngành học.

- Định hướng về vai trò của nhà nước từ kiểm soát trực tiếp sang kiến tạo, giám sát; đẩy mạnh thực hiện cơ chế tự chủ, trách nhiệm giải trình cao đối với cơ sở GD&ĐT; đổi mới quản trị đại học theo hướng hội nhập với thế giới.

#### **5.2. Gợi ý giải pháp quản trị trường đại học công lập ở Việt Nam theo hướng quản trị đại học tiên tiến**

##### **5.2.1. Nâng cao năng lực và quyền lực thực sự của Hội đồng trường**

Các trường đại học công lập cần nhanh chóng tư duy chuẩn xác về việc vận hành cơ chế quyền lực giữa các thiết chế quản lý nội bộ trong nhà trường, đáp ứng điều kiện của tự chủ đại học theo Luật mới. Các trường cần có những hoạch định đúng đắn về cơ



cấu, mô hình tổ chức và hoạt động của Hội đồng trường phù hợp với đặc điểm, sứ mạng, tầm nhìn của nhà trường, hình thành, củng cố hoặc xây dựng một HĐT với đầy đủ năng lực. Cần nghiên cứu một cách toàn diện, khoa học, với những cân nhắc, tính toán để có chiến lược thực sự tích cực, hiệu quả, có tầm nhìn về nhân sự cho vị trí chủ tịch HĐT cũng như các thành viên bầu, sao cho HĐT là kết quả của một cơ cấu khoa học, hợp lý về tỷ lệ, số lượng, chất lượng, uy tín, năng lực, ý thức và khả năng cống hiến của nhân sự bên trong và bên ngoài nhà trường tham gia vào HĐT.

### **5.2.2. Đảm bảo sự phối hợp hài hòa giữa các thiết chế quản trị nội bộ**

- Kiểm soát và hài hòa lợi ích các bên trong hoạt động quản lý, điều hành bộ máy quản trị nội bộ trường đại học, từ đó bảo đảm tốt sự minh bạch của trường thông qua chức năng quản trị, đại diện cho cộng đồng sở hữu và quyền lợi các bên của HĐT.

- Cần duy trì và bảo đảm sự phối hợp, thống nhất, hài hòa giữa các thiết chế quản lý nội bộ với HĐT.

- Mỗi chủ thể quyền lực vừa phải thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ 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 thiết chế vừa mang tính thứ bậc, vừa đảm bảo sự dân chủ.

### **5.2.3. Phát huy quyền tự chủ**

- Tăng tính tự chủ và tự chịu trách nhiệm tổ chức, quản lý bộ máy thông qua việc bộ máy quản lý của các trường phải tiếp tục được hoàn thiện, đồng thời có sự phân công, phân cấp hợp lý giữa các đơn vị.

- Phân cấp cho các đơn vị trong trường: mở rộng nguồn thu và khoán chi; hoàn thiện quy chế chi tiêu nội bộ; quy định trách nhiệm giải trình về tài chính giữa các cấp trong trường; tổ chức hoạt động kiểm soát nội bộ và công khai tài chính; đào tạo nâng cao năng lực quản lý tài chính cho các đơn vị trong trường

- Tăng cường phân cấp tuyển dụng tới các đơn vị; xây dựng chuẩn tuyển dụng đội ngũ giảng viên; xây dựng quy trình tuyển dụng cán bộ hợp lý; sử dụng, bố trí đúng người, đúng việc phù hợp với năng lực, sở trường của mỗi người.

- Tiếp tục đầu tư để mở các ngành theo hướng đa dạng hóa các ngành nghề đào tạo, đảm bảo nội dung chương trình theo quy định của Bộ GD&ĐT, tiếp cận chương trình một số trường đại học quốc tế.

### **5.2.4. Tăng cường sự tham gia của 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 quản lý...) 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. Cùng với xây dựng mối quan hệ hợp tác, chia sẻ trách nhiệm giữa các đơn vị, tổ chức trong nhà trường, trường ĐHCL còn phải xây dựng mối quan hệ hợp tác, chia sẻ trách nhiệm với các bên liên quan ngoài nhà trường.

#### **5.2.5. *Đổi mới mô hình quản trị theo hướng quản trị công ty***

Các trường cần được đổi mới về mô hình quản trị và phương thức điều hành theo kiểu “tập đoàn” hay “doanh nghiệp”, theo đó đề cao trách nhiệm của người đứng đầu, hiệu quả và kết quả thỏa mãn yêu cầu các bên liên quan. Cơ chế này đảm bảo việc tăng cường trách nhiệm của người đứng đầu, giảm các quyết định mang tính chất tập thể (giảm số lượng các cuộc họp quyết định các vấn đề theo đa số). Để quản trị trường đại học có hiệu quả và giảm bớt trách nhiệm cho Hội đồng trường, các trường đại học nên thành lập cơ quan giám sát độc lập với Hội đồng trường. Theo đó, cơ quan giám sát sẽ thực hiện vai trò giám sát hoạt động vận hành của trường đại học.

### **5.3. Một số kiến nghị**

#### **5.3.1. *Kiến nghị đối với Nhà nước, Chính phủ***

Thứ nhất, cần bỏ chế độ có Bộ/cơ quan chủ quản đối với các trường đại học

Thứ hai, hoàn thiện hệ thống văn bản pháp luật về giáo dục đại học

Thứ ba, hoàn thiện bộ máy quản lý GDĐH

Thứ tư, tăng cường chính sách hỗ trợ cho các trường ĐH

Thứ năm, đẩy mạnh xã hội hóa giáo dục trong GDĐH

#### **5.3.2. *Kiến nghị đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo***

- Hoàn thiện chiến lược phát triển giáo dục

- Hoàn thiện chính sách tài chính

- Cần khuyến khích sự tham gia của các nhà cung cấp dịch vụ giáo dục ngoài nhà nước.

- Cần trao quyền tự chủ cho các CSGDĐH trong việc xây dựng các kế hoạch hoạt động theo nhu cầu phát triển của xã hội, của thị trường, đảm bảo chuẩn đầu ra đáp ứng các yêu cầu của nhà tuyển dụng trong và ngoài nước.

## KẾT LUẬN

Trường đại học công lập là một thiết chế vô cùng quan trọng của xã hội và trong bối cảnh của nền kinh tế tri thức toàn cầu, trách nhiệm của trường đại học ngày càng quan trọng đối với sự phát triển của đất nước. Đồng thời các trường đại học có tính tự chủ rất cao trong các hoạt động học thuật, trong phương thức tổ chức quản lý và đào tạo. Quản trị đại học trong giai đoạn chuyển đổi hiện nay ở Việt Nam chưa có được các đặc điểm và chưa đạt các yêu cầu chủ yếu của QTĐH tiên tiến theo thông lệ. Trong đó, yêu cầu quan trọng nhất là: tạo môi trường tự do học thuật, thúc đẩy đổi mới sáng tạo; hoạt động quản lý, điều hành đảm bảo minh bạch, được giám sát bởi các bên liên quan, đặc biệt là Hội đồng trường, cơ quan quản lý nhà nước, người học, đối tác và các bên liên quan. Về mức độ tự chủ - một điều kiện quan trọng để áp dụng QTĐH tiên tiến trong các CSGDDH, các nghiên cứu gần đây đều cho một nhận định chung là Việt Nam nằm trong nhóm quốc gia có mức độ tự chủ đại học thấp nhất. Trước những yêu cầu mới, giáo dục đại học cần phải có sự chuyển biến mạnh mẽ. Trong đó, tự chủ đại học là điều kiện cần thiết để thực hiện các phương thức quản trị đại học tiên tiến nhằm cải tiến và nâng cao chất lượng đào tạo. Hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về giáo dục đại học ngày càng được hoàn thiện, tạo cơ sở pháp lý cho giáo dục đại học phát triển.

Quản trị đại học của Việt Nam phát triển theo mô hình hiện đại, chuyên nghiệp đặc trưng bởi sự phối hợp các loại quyền lực đa dạng có sự phân quyền, tản quyền giữa các cơ quan nhà nước, trao quyền tự chủ cho các trường đại học và sự tham gia công bằng, dân chủ, sáng tạo của các bên liên quan; một mặt phải chấp hành pháp luật của nhà nước, mặt khác phải tính đến các tín hiệu thị trường cung, cầu và phải huy động sự tham gia của giảng viên, nhà khoa học, người học, người lao động và các thành phần khác nhằm nâng cao chất lượng và mở rộng cơ hội giáo dục đại học đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước trong bối cảnh hội nhập thế giới. Với yêu cầu đổi mới cơ chế quản trị và áp lực cạnh tranh đang diễn ra trong môi trường đào tạo ở nước ta, yêu cầu bức thiết là các cơ sở giáo dục đại học cần sớm xác lập và phát huy cơ chế quản trị thực chất, không hình thức, để mỗi cơ sở hoạch định được hướng phát triển đúng đắn, đóng góp có chất lượng và hiệu quả cho việc đào tạo theo nhu cầu xã hội.