

# Các thành tố của quản trị trường đại học công lập Việt Nam trong bối cảnh hiện nay

Phạm Minh Hùng\*<sup>1</sup>, Đinh Xuân Khoa<sup>2</sup>

\* Tác giả liên hệ

<sup>1</sup> Email: minhhungdhv@gmail.com

<sup>2</sup> Email: khoadx@vinhuni.edu.vn

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

**TÓM TẮT:** Hoạt động quản trị đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của các trường đại học công lập. Hiện nay, nhiều vấn đề về quản trị trường đại học công lập của nước ta chưa được nghiên cứu đầy đủ trên cả phương diện lý luận và thực tiễn. Trên cơ sở làm rõ các khái niệm cơ bản, bài viết phân tích các thành tố quản trị trường đại học công lập Việt Nam: mục tiêu quản trị, nội dung quản trị, phương thức quản trị và chủ thể quản trị.

**TỪ KHÓA:** Quản trị, quản trị đại học, trường đại học công lập, thành tố.

→ Nhận bài 10/4/2023 → Nhận bài đã chỉnh sửa 05/5/2023 → Duyệt đăng 15/5/2023.

DOI: <https://doi.org/10.15625/2615-8957/12310501>

## 1. Đặt vấn đề

Nhân loại đang bước vào cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Với cuộc cách mạng này, kinh tế tri thức tiếp tục phát triển với các yếu tố cạnh tranh ngày càng gay gắt. Nền sản xuất từ mô hình quy mô lớn với giá trị nhỏ (More for Less) chuyển sang mô hình quy mô nhỏ với giá trị lớn (Less for More); phát triển công nghiệp (Industry) chuyển thành phát triển công nghệ (Technology) và kinh doanh hàng hóa (Commodities) phát triển thành kinh doanh ý tưởng đổi mới sáng tạo (Innovation). Các ý tưởng đổi mới sáng tạo đó “phải được chuyển thành sản phẩm hoặc dịch vụ mà khách hàng mong muốn” [1]. Đặc trưng nổi bật của trường đại học 4.0 là đổi mới sáng tạo trong hệ sinh thái khởi nghiệp; dựa trên nền tảng đại học thông minh, khoa học dữ liệu và công nghệ kỹ thuật số; cơ chế tự chủ đại học cao trong mối quan hệ với cơ quan quản lý và doanh nghiệp; sự phát triển hài hòa giữa mục tiêu vốn hóa tài sản tri thức, gia tăng giá trị kinh tế của đại học với việc tạo ra giá trị cộng hưởng cho doanh nghiệp và cộng đồng; vận hành mạnh mẽ hoạt động quốc tế hóa đại học... Những thay đổi cơ bản của trường đại học dưới ảnh hưởng của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 đã làm cho phương thức quản trị trường đại học có những thay đổi quan trọng mà bản thân từng trường đại học phải nhanh chóng thích ứng để phát triển. Đây là vấn đề có ý nghĩa cấp thiết, không chỉ cho giáo dục đại học Việt Nam mà cho cả giáo dục đại học trên thế giới.

Từ những năm 2000 trở lại đây, hệ thống giáo dục đại học của nước ta đã có những thay đổi cơ bản, đặc biệt là sự đa dạng hóa sở hữu các trường đại học, các loại hình đào tạo cũng như đòi hỏi của các nhà tuyển dụng làm cho phương thức quản trị trường đại học như trước đây không còn thích hợp nữa, cần phải có những thay đổi căn bản để đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của xã

hội và xu thế của thời đại. Giáo dục đại học Việt Nam và thế giới ngày càng trở nên đa dạng một cách chưa từng có. Khả năng tự đổi mới mình trở thành khả năng sống còn của mọi trường đại học, trong đó quan trọng nhất là đổi mới thiết chế quản trị trường đại học. Tuy nhiên, các trường đại học công lập Việt Nam hiện đang gặp khó khăn trong việc xây dựng mô hình quản trị đại học trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế. Nhiều vấn đề liên quan đến hoạt động quản trị đại học mới được nghiên cứu và bước đầu triển khai thí điểm. Vì thế, nghiên cứu các thành tố của quản trị trường đại học công lập ở nước ta trong bối cảnh hiện nay là vấn đề vừa có ý nghĩa cấp thiết vừa mang tính thời sự.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Một số khái niệm cơ bản

#### 2.1.1. Quản trị đại học

Theo Jessop [2], khái niệm *quản trị* xuất phát từ một từ tiếng Pháp cổ “*gouverner*”, có nghĩa là chỉ đạo; tiếng Latin “*gubernare*”, có nghĩa là cai trị, hướng dẫn và tiếng Hi Lạp “*kubernan*” có nghĩa là lái tàu. Dem nghĩa lái tàu vào môi trường đại học, Corson [3] đã cho rằng, quản trị đại học là một nghệ thuật chỉ đạo các học giả, sinh viên, giảng viên, nhà quản lý sử dụng luật lệ, nội quy để giảm thiểu mâu thuẫn, tăng cường hợp tác và gìn giữ, bảo tồn sự tự do cá nhân. Từ những năm 1980 trở lại đây, định nghĩa về quản trị đại học được mở rộng hơn. Ở góc độ tổ chức, quản trị đại học có thể khái quát hóa là cách mà một hệ thống giáo dục đại học và những cơ sở của nó được tổ chức và quản lý, hay là “một cấu trúc những mối quan hệ mang lại sự thống nhất tổ chức, thông qua chính sách, lập kế hoạch và ra quyết định” [4]. Ở góc độ thực thi, quản trị đại học được xem là một quá trình phân quyền và thực thi quyền lực của những

nhà quản trị [5]. Bên cạnh đó, nội hàm của quản trị đại học cũng khác nhau tùy thuộc vào cấp độ phân tích mà mỗi tổ chức thực hiện. Ở cấp độ phân tích vĩ mô, quản trị đại học thường được xem như là “Một quá trình ra chính sách và quyết định ở cấp độ vĩ mô trong hệ thống giáo dục đại học” [6]. Ở cấp độ phân tích trung cấp, quản trị đại học là một “Khung cơ sở mà theo đó một tổ chức giáo dục đại học theo đuổi mục tiêu, chính sách một cách nhất quán và có tính phối hợp” [7]. Gần đây, một số nghiên cứu tập trung khái quát hóa quản trị đại học sử dụng lối phân tích kết hợp nhiều cấp độ. Ví dụ, Dobbins, Knill và Vogtle định nghĩa quản trị đại học bao gồm: “Mô hình và kiểm soát, phối kết hợp và phân bổ quyền tự chủ trên ba cấp độ quản trị - nhà nước, trường đại học và các học giả” [8].

Trên cấp độ nhà nước và thể chế, OECD định nghĩa quản trị đại học là: “Một khối cấu trúc, mối quan hệ và quá trình mà thông qua nó, các chính sách hệ thống giáo dục đại học được phát triển, triển khai và xem xét” [9]. Tất cả những định nghĩa này mặc dù hữu ích và mang nội hàm rộng hơn những định nghĩa trước năm 1980 nhưng lại gây ra nhiều bối rối hơn là làm rõ hơn vấn đề và chúng thất bại trong việc vẽ nên một bức tranh tổng thể của quản trị đại học. Không có một định nghĩa nào hoàn toàn bao quát được bản chất đa dạng, nhiều mặt của quản trị đại học. Vì thế, hiện nay vẫn chưa có một định nghĩa mang tính tổng thể, nhất quán cho khái niệm quản trị đại học.

Trong nghiên cứu này, khái niệm quản trị đại học được hiểu là quá trình tổ chức, vận hành, kiểm soát hoạt động của trường đại học nhằm đạt được mục tiêu quản trị một cách tối ưu nhất. Quản trị đại học gắn liền với việc xây dựng, tập hợp hệ thống quy tắc/luật lệ và hệ thống khen thưởng/ki luật trong nhà trường; xác định các mối quan hệ về thẩm quyền, quy định những cách thức tổ chức và khuyến khích sự phục tùng/đồng thuận với các chính sách và thủ tục được ban hành.

### 2.1.2. Đại học công lập

Theo Luật Giáo dục Đại học [10], cơ sở đại học công lập thuộc sở hữu Nhà nước, do Nhà nước (trung ương hoặc địa phương) đầu tư, xây dựng cơ sở vật chất (đất đai, nhà cửa, trang thiết bị,...), kinh phí hoạt động chủ yếu từ các nguồn tài chính công hoặc các khoản đóng góp phi lợi nhuận. Ở nhiều khu vực trên thế giới, các trường đại học công lập là cơ sở đào tạo, nghiên cứu khoa học và chuyên gia công nghệ lớn; có vai trò đầu tàu, dẫn dắt sự phát triển của cả hệ thống giáo dục đại học quốc gia. Cùng với các trường đại học công lập, hệ thống giáo dục đại học Việt Nam còn bao gồm các trường đại học tư thục. Các trường đại học công lập và các trường đại học tư thục có sự khác biệt về chủ thể sở hữu, cơ sở vật chất và tài chính, tổ chức quản lý, mức

độ tự chủ và vai trò của tổ chức Đảng. Những điểm khác biệt trên đây cần phải được lưu ý khi xây dựng nội dung, lựa chọn phương thức và đề xuất mô hình quản trị trường đại học công lập Việt Nam và cơ chế vận hành.

## 2.2. Các thành tố của quản trị trường đại học công lập

### 2.2.1. Mục tiêu quản trị trường đại học công lập

#### a. Định hướng hoạt động quản lý trường đại học công lập

Trong nội bộ trường đại học công lập, hoạt động quản trị phải định hướng cho hoạt động quản lý nhà trường. Hoạt động quản trị có chức năng đưa ra quyết sách, xác định mục tiêu, kế hoạch phân đầu, vạch ra chính sách tương ứng và phương hướng lãnh đạo trường đại học tiến lên phía trước. Với chức năng này, hoạt động quản trị định hướng cho hoạt động quản lý trường đại học. Dựa trên những định hướng của hoạt động quản trị mà hệ thống quản lý từ cấp trường đến cấp khoa/viện/phòng ban/trung tâm, bộ môn chủ động triển khai thực hiện các hoạt động quản lý của mình. Với vai trò “*bánh lái*” cho “*con tàu đại học*” đi tới những bến bờ đổi mới và sáng tạo, những định hướng của hoạt động quản trị vừa phải mang tầm chiến lược, vừa phải phản ánh được tiếng nói khác nhau từ các bên liên quan thông qua hệ thống chính sách thích hợp.

#### b. Xây dựng môi trường giáo dục đại học dân chủ, công khai và đổi mới sáng tạo

Hoạt động quản trị phải nhằm xây dựng môi trường giáo dục đại học dân chủ, công khai và đổi mới sáng tạo. Cần xem đây không chỉ là mục tiêu mà còn là kết quả cần phải đạt được của hoạt động quản trị.

Với *môi trường dân chủ*, sẽ huy động được sự tham gia của mọi thành viên trong và ngoài nhà trường đóng góp ý kiến xây dựng kế hoạch chiến lược, hệ thống chính sách, thang giá trị của trường đại học công lập.

Với *môi trường công khai*, sẽ minh bạch hóa mọi hoạt động của nhà trường, từ đào tạo, nghiên cứu khoa học đến tài chính và các điều kiện đảm bảo chất lượng. Khi công khai hóa, các bên liên quan (trước hết là Nhà nước và xã hội) có điều kiện giám sát các hoạt động của trường đại học công lập. Đây cũng là trách nhiệm giải trình của trường đại học công lập - một trong những phương thức quản trị trường đại học công lập.

Với *môi trường đổi mới sáng tạo*, sẽ thúc đẩy cho mọi ý tưởng trên các lĩnh vực hoạt động của trường đại học công lập được “*sinh sôi, nảy nở*”, đáp ứng yêu cầu của mô hình đại học 4.0. Môi trường sáng tạo cũng góp phần đổi mới hoạt động quản trị trong trường đại học công lập.

#### c. Cung cấp dịch vụ giáo dục đại học chất lượng cao

Cung cấp dịch vụ giáo dục đại học chất lượng cao là mục tiêu của các trường đại học nói chung, mục tiêu của quản trị đại học nói riêng. Khi một trường đại học

được quản trị hiệu quả, mọi hoạt động của nhà trường đều hướng vào việc đảm bảo và nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học, phát triển đội ngũ, phục vụ cộng đồng. Đây là những cơ sở không thể thiếu được để trường đại học công lập cung cấp dịch vụ giáo dục đại học chất lượng cao. Đồng thời, tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các trường đại học công lập khi sinh viên, phụ huynh và nhà tuyển dụng có nhiều sự lựa chọn hơn so với trước đây.

Ngoài ra, mục tiêu quản trị trường đại học công lập còn nhằm: đảm bảo cho trường đại học thích nghi với sự thay đổi của các yếu tố bên ngoài, nâng cao thương hiệu của trường đại học, tạo điều kiện để trường đại học Việt Nam hội nhập sâu với giáo dục đại học trong khu vực và trên thế giới.

### 2.2.2. Nội dung quản trị trường đại học công lập

#### a. Tuyên ngôn sứ mạng, tầm nhìn và xác lập mục tiêu chiến lược của trường đại học

Tuyên ngôn sứ mạng và tuyên ngôn tầm nhìn được xem là sự khởi đầu cho quản trị đại học. Tuyên ngôn sứ mạng của một trường đại học là bản tuyên ngôn của một tổ chức nhằm trình bày một cách thuyết phục lí do tồn tại của tổ chức đó. Theo tác giả Phạm Thị Ly: “Về cơ bản, tuyên ngôn sứ mạng cần trả lời câu hỏi: Chúng ta sẽ làm gì, bằng cách nào và để cho ai? Bằng cách trả lời những câu hỏi đó, tuyên ngôn sứ mạng sẽ làm rõ trọng tâm của nhà trường, giúp giảng viên và sinh viên hiểu rõ nhu cầu của họ sẽ được đáp ứng như thế nào” [11]. Hơn thế nữa, tuyên ngôn sứ mạng của nhà trường không chỉ nhằm vào đối tượng giảng viên và sinh viên mà còn hướng tới các đối tượng mà nhà trường phục vụ, trong đó có cả cha mẹ sinh viên, các doanh nghiệp và cộng đồng xã hội. Một bản tuyên ngôn sứ mạng có hiệu quả thường phải đáp ứng các tiêu chí: rõ ràng, dễ hiểu, ngắn gọn và cô đọng; chỉ ra được lí do tồn tại của trường đại học, đưa ra được định hướng và cam kết cho các hoạt động thích hợp nhưng không quá hẹp của trường đại học; thể hiện được các cơ hội và chỉ ra được cái mà xã hội kì vọng ở trường đại học; phù hợp với các khả năng riêng của trường đại học...

Cùng với tuyên ngôn sứ mạng, tuyên ngôn về tầm nhìn cũng hết sức quan trọng trong việc xác định những mục tiêu cụ thể của trường đại học. Tuyên ngôn về tầm nhìn cần phải cho thấy rõ các nhà sáng lập hình dung nhà trường về cơ bản sẽ là như thế nào, về sự trưởng thành của nhà trường, về các giá trị mà nhà trường xây dựng và tôn vinh, về những gì mà nhà trường có thể đóng góp cho xã hội, cho đất nước.

Sứ mạng và tầm nhìn không chỉ vạch hướng đi mà còn giúp các nhà quản trị điều hòa những ưu tiên khác nhau trên hành trình đạt đến mục tiêu. Sứ mạng và tầm nhìn nhắc nhở các nhà quản trị về mục tiêu của mình,

mình là ai và tồn tại là để làm gì? Bên cạnh tuyên ngôn sứ mạng và tầm nhìn, trường đại học phải xác lập mục tiêu chiến lược để định hướng hoạt động của mình vào những kết quả cần đạt được trong từng giai đoạn phát triển. Vì thế, mục tiêu chiến lược là những “cột mốc” trên con đường “hiện thực hóa” sứ mạng và tầm nhìn của trường đại học công lập.

#### b. Lập kế hoạch, ra quyết định về chính sách và phương hướng hoạt động của trường đại học trên các lĩnh vực tổ chức nhân sự, học thuật, tài chính

Ba lĩnh vực cốt yếu của một trường đại học là tổ chức nhân sự, học thuật và tài chính. Để quản trị hiệu quả trường đại học, cần lập kế hoạch, ra quyết định về chính sách và phương hướng hoạt động của nhà trường trên các lĩnh vực này.

Lập kế hoạch là xác định các công việc cần làm, tương ứng với những khoảng thời gian nhất định. Người ta phân biệt các loại kế hoạch: dài hạn, trung hạn và ngắn hạn. Kế hoạch dài hạn thường gắn với chiến lược phát triển của trường đại học trong khoảng thời gian từ 5 - 10 năm hoặc lâu hơn nữa. Còn kế hoạch ngắn hạn gắn với việc thực hiện nhiệm vụ của nhà trường trong từng năm học. Dù ở cấp độ nào thì kế hoạch cũng phải xác định một cách tường minh phương hướng hoạt động của trường đại học trên ba lĩnh vực then chốt: tổ chức nhân sự, học thuật và tài chính.

Trên cơ sở kế hoạch đã được xây dựng, nhà quản trị phải đưa ra các quyết định về hệ thống chính sách và phương hướng hoạt động của nhà trường cho các lĩnh vực đào tạo, khoa học và công nghệ, tổ chức bộ máy và nhân sự, tài chính.

#### c. Phân quyền và thực thi quyền lực trong nhà trường

Trong các trường đại học công lập Việt Nam, quyền lực tập trung vào bộ ba: Đảng ủy, Hội đồng trường và Hiệu trưởng. Vì thế, phân quyền và thực thi quyền lực trong các trường đại học công lập Việt Nam trước hết là phân quyền và thực thi quyền lực giữa bộ ba: Đảng ủy, Hội đồng trường và Hiệu trưởng. Nếu không làm được điều này thì rất khó tách bạch được hoạt động lãnh đạo ra khỏi hoạt động quản trị, quản trị ra khỏi quản lí. Sự lạm quyền, lấn quyền giữa bộ ba: Đảng ủy, Hội đồng trường và Hiệu trưởng sẽ phát sinh những mâu thuẫn bên trong trường đại học.

#### d. Thiết lập mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm trong nội bộ trường đại học và giữa trường đại học với các bên liên quan

Một trong những nội dung quan trọng của quản trị trường đại học là thiết lập mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm trong nội bộ nhà trường và giữa nhà trường với các bên liên quan. Trong nội bộ nhà trường, cần thiết lập mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm với đội ngũ cán bộ quản lí, giảng viên, nhân viên và sinh viên. Còn với các bên liên quan ngoài trường, cần thiết lập



mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm với phụ huynh, doanh nghiệp, cơ quan tuyển dụng lao động, tổ chức kinh tế - xã hội ... Nguyên tắc để thiết lập mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm là: *Lợi ích đi liền với trách nhiệm. Lợi ích càng lớn thì trách nhiệm càng cao.* Bên cạnh các lợi ích về vật chất, nhà quản trị còn phải quan tâm đến các lợi ích về tinh thần như sự tôn vinh, sự ghi công những đóng góp của cá nhân và tổ chức cho sự phát triển của trường đại học.

*e. Tạo dựng các giá trị cốt lõi và thương hiệu của trường đại học*

Giá trị cốt lõi là những nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững của tổ chức. Những nguyên tắc này tồn tại không phụ thuộc vào thời gian; tự thân, không cần sự biện hộ bên ngoài; có giá trị và tầm quan trọng với bên trong tổ chức. Giá trị cốt lõi qua việc sàng lọc tính chân thực, có thể nhận diện nhờ xác định giá trị nào thực sự là trung tâm và mặt khác phải bền vững trước kiểm định của thời gian. Một công ti lớn cần xác định cho mình những giá trị cốt lõi, độc lập với môi trường hiện tại, với yêu cầu cạnh tranh và cách thức quản trị.

Đối với trường đại học, giá trị cốt lõi là những điều mà mỗi trường đại học ấp ủ và gắn bó, coi đó là nguyên tắc và những ưu tiên hàng đầu của nhà trường khi cần phải lựa chọn. Những giá trị cốt lõi tạo thành nền tảng để dựa vào đó để trường đại học tổ chức và quản lý mọi hoạt động của mình.

Đồng thời với việc tạo dựng các giá trị cốt lõi, nhà quản trị còn phải tạo dựng thương hiệu trường đại học. Thương hiệu trường đại học là một khái niệm bắt nguồn từ lĩnh vực quản trị kinh doanh và ngày càng có sức lan tỏa trong xã hội, đặc biệt trong bối cảnh của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0. Có thể tiếp cận khái niệm thương hiệu là: “Tập hợp các dấu hiệu để phân biệt hàng hóa, dịch vụ cùng loại của doanh nghiệp khác, là hình tượng về một loại, một nhóm hàng hóa hoặc về doanh nghiệp trong tâm trí khách hàng” [12]. Vượt ra ngoài đường biên của “nhãn hiệu” (trade mark), “thương hiệu” (brand) trở thành một tài sản hiện thân cho bản sắc tinh thần, uy tín và sức cạnh tranh của sản phẩm trong lòng người sử dụng. Vì thế, các doanh nghiệp đều luôn luôn hướng tới, xây dựng, giữ gìn và phát triển. Hiện nay, phần lớn các trường đại học trên thế giới đều đang vận hành theo mô hình doanh nghiệp hoặc mô hình dịch vụ công. Do đó, vấn đề tạo dựng thương hiệu trường đại học trở thành vấn đề cấp thiết. Nhà quản trị phải có trách nhiệm trong việc xác định thương hiệu và xây dựng chiến lược quản trị thương hiệu.

*f. Giám sát và đánh giá việc thực hiện các mục tiêu của trường đại học*

Giám sát và đánh giá là công việc thiết yếu của bất kỳ một hoạt động quản trị nào. Trong trường đại học, việc giám sát và đánh giá có thể tiến hành đối với tất cả các

thành tố. Tuy nhiên, giám sát và đánh giá các mục tiêu của nhà trường có ý nghĩa quan trọng nhất và cũng là chức năng của quản trị trường đại học.

Giám sát việc thực hiện các mục tiêu của nhà trường là thu thập dữ liệu định kì để đo lường tiến độ thực hiện các mục tiêu. Giám sát được sử dụng để theo dõi những thay đổi trong khi thực hiện các mục tiêu. Giám sát có khi còn được gọi là đánh giá quá trình, bởi vì nó tập trung vào quá trình thực hiện và đặt ra những câu hỏi then chốt: Các mục tiêu được thực hiện như thế nào? Có sự khác biệt gì khi thực hiện mục tiêu này so với mục tiêu khác? Việc thực hiện các mục tiêu có đem lại sự phát triển cho trường đại học và lợi ích cho các bên liên quan không?

Đánh giá việc thực hiện các mục tiêu của trường đại học là quá trình hình thành những nhận định, phán đoán về kết quả thực hiện các mục tiêu, dựa vào sự phân tích những thông tin thu được, đối chiếu với những tiêu chuẩn, tiêu chí đã đưa ra nhằm đề xuất những quyết định thích hợp để nâng cao chất lượng và hiệu quả thực hiện các mục tiêu của nhà trường. Để đánh giá khách quan việc thực hiện các mục tiêu, nhà quản trị cần chỉ đạo xây dựng các tiêu chuẩn, tiêu chí cho từng lĩnh vực mục tiêu của nhà trường (mục tiêu tổ chức nhân sự, mục tiêu học thuật, mục tiêu tài chính...). Đồng thời, sử dụng đa dạng các hình thức đánh giá, từ đánh giá chẩn đoán, đánh giá từng phần đến đánh giá tổng kết.

### 2.2.3. Phương thức quản trị trường đại học công lập

Tự chủ đại học, trách nhiệm giải trình và kiểm định chất lượng giáo dục được xem là 3 trụ cột của phương thức quản trị đại học.

#### a. Tự chủ đại học

Từ lâu, tự chủ đại học đã trở thành xu thế phát triển của giáo dục đại học thế giới. Kinh nghiệm quốc tế đã chỉ ra rằng, chỉ có tự chủ hoàn toàn thì các trường đại học mới có thể phát triển một cách đa dạng và vững chắc. Tự chủ đại học không có nghĩa là Nhà nước không còn trách nhiệm gì đối với các trường đại học. Ngay cả khi các trường đại học tự chủ hoàn toàn, Nhà nước vẫn có trách nhiệm nhưng trách nhiệm đã được chuyển đổi, từ chỗ quản lý theo kiểu “bao cấp, áp đặt” sang quản lý theo kiểu “giám sát, tạo điều kiện”.

Tuy nhiên, để tự chủ, các trường đại học công lập cần xây dựng lộ trình, chuẩn bị các điều kiện cần thiết về nhận thức, nguồn lực, cơ chế, chính sách cho tự chủ đại học. Bên cạnh đó, Nhà nước và Bộ chủ quản phải ban hành các văn bản chỉ đạo, hướng dẫn nhằm tạo hành lang pháp lý cho hoạt động tự chủ của trường đại học công lập.

#### b. Trách nhiệm giải trình

Luật Giáo dục Đại học 2018 đã chính thức dùng từ “trách nhiệm giải trình” thay cho từ “tự chịu trách

*nhệm*” hoặc “*trách nhiệm xã hội*” vẫn dùng trước đây. Đây không chỉ là vấn đề từ ngữ mà còn là cách hiểu và quan niệm mới về hai trụ cột quan trọng nhất của quản trị đại học. Trong quản trị trường đại học công lập, tự chủ gắn liền với trách nhiệm giải trình. Có người đã ví, tự chủ như chân ga giúp cho chiếc ô tô có thể phóng nhanh, còn trách nhiệm giải trình lại như chân phanh giúp cho chiếc ô tô không văng ra bên đường hoặc lao xuống vực. Vì thế, trường đại học công lập càng tự chủ cao bao nhiêu thì trách nhiệm giải trình càng lớn bấy nhiêu. Thực hiện trách nhiệm giải trình với tư cách là một phương thức quản trị đòi hỏi các trường đại học công lập phải xác định rõ đối tượng cần phải giải trình, nội dung giải trình, cơ chế giải trình, phương tiện giải trình.

### c. Kiểm định chất lượng giáo dục

Kiểm định chất lượng giáo dục là một trong những phương thức quản trị đại học. Thông qua sử dụng các công cụ kiểm định chất lượng mà trường đại học công lập giám sát và đánh giá việc thực hiện các mục tiêu của mình (qua tự đánh giá) và biết mình đang ở đâu (qua đánh giá ngoài). Mục đích của kiểm định chất lượng không chỉ đảm bảo nhà trường có trách nhiệm đối với chất lượng đào tạo mà còn mang lại động lực cải tiến và nâng cao chất lượng chương trình đào tạo cũng như chất lượng giáo dục nói chung của nhà trường. Vì thế, các trường đại học công lập không chỉ sẵn sàng thực hiện các chu kỳ kiểm định chất lượng mà quan trọng hơn là phải giải quyết các vấn đề “*tồn đọng*” sau kiểm định chất lượng để tiếp tục nâng cao chất lượng chương trình đào tạo nói riêng và chất lượng giáo dục của nhà trường nói chung.

### 2.2.4. Chủ thể quản trị trường đại học công lập

Chủ thể quản trị trường đại học công lập bao gồm: Đảng ủy, Hội đồng trường và Hiệu trưởng. Việc phân định một cách rạch ròi vai trò của các chủ thể này rất khó vì có sự đan xen, thâm thấu và thống nhất trong một con người. Ví dụ, Hiệu trưởng trường đại học không chỉ giữ vai trò của nhà quản lý mà còn giữ vai trò của nhà lãnh đạo (khi là thành viên Hội đồng trường); giữ vai trò nhà lãnh đạo (hiểu theo nghĩa của khoa học lãnh đạo). Tuy nhiên, nếu dựa vào chức năng “*trội*” của các chủ thể, có thể phân định một cách tương đối vai trò của Đảng ủy, Hội đồng trường và Hiệu trưởng trong quản trị trường đại học công lập như sau:

#### a. Đảng ủy - Lãnh đạo trường đại học công lập

Đảng ủy đại diện cho tổ chức Đảng trong trường đại học, thực hiện sự lãnh đạo toàn diện đối với mọi hoạt động của nhà trường. Tuy nhiên, vai trò nổi bật của Đảng ủy trong trường đại học vẫn là ở công tác cán bộ. Vai trò này được thể hiện ở những điểm sau đây: 1) Lãnh đạo việc đổi mới và nâng cao chất lượng công tác

quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, luân chuyển, sử dụng cán bộ gắn với thực hiện nhiệm vụ chính trị được giao, đảm bảo công tác cán bộ không hụt hẫng, công khai, minh bạch, khách quan, trung thực; 2) Chỉ đạo xây dựng tiêu chí đối với từng vị trí việc làm, chuẩn hóa đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức đảm bảo lành nghề, thạo việc, chuyên nghiệp; 3) Chỉ đạo công tác đánh giá cán bộ từ nhiều góc độ, ở nhiều thời điểm, qua nhiều công việc thực tiễn, tính đến hiệu quả công việc, chất lượng giải quyết công việc, nhất là vào những thời điểm khó khăn, thách thức; 4) Phát huy tính chủ động, năng động, sáng tạo và ý thức trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ của cán bộ, đảng viên và viên chức trong nhà trường.

#### b. Hội đồng trường - Quản trị trường đại học công lập

Theo quy định tại Điều 16 Luật Giáo dục Đại học Việt Nam [10], Hội đồng trường đại diện quyền sở hữu của trường đại học, có nhiệm vụ, quyền hạn: Quyết nghị chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển và quy chế về tổ chức và hoạt động của nhà trường; Quyết nghị phương hướng hoạt động đào tạo, khoa học và công nghệ, hợp tác quốc tế, đảm bảo chất lượng giáo dục; Quyết nghị về cơ cấu tổ chức và phương hướng đầu tư phát triển của nhà trường; Quyết nghị về việc thành lập, sáp nhập, chia, tách, giải thể các tổ chức của cơ sở giáo dục đại học; Giám sát việc thực hiện các nghị quyết của Hội đồng trường, việc thực hiện quy chế dân chủ trong các hoạt động của nhà trường... Thực hiện đầy đủ nhiệm vụ và quyền hạn nói trên có nghĩa là Hội đồng trường đã phát huy được vai trò quản trị nhà trường của mình.

#### c. Hiệu trưởng - Quản lý trường đại học công lập

Theo quy định tại Điều 20 Luật Giáo dục Đại học Việt Nam, Hiệu trưởng có nhiệm vụ, quyền hạn: Là người đại diện theo pháp luật và là chủ tài khoản của cơ sở giáo dục đại học, trừ trường hợp quy chế tổ chức và hoạt động của cơ sở giáo dục đại học tự thực, cơ sở giáo dục đại học tự thực hoạt động không vì lợi nhuận có quy định khác; Tổ chức thực hiện hoạt động chuyên môn, học thuật, tổ chức, nhân sự, tài chính, tài sản, hợp tác trong nước, quốc tế, hoạt động khác theo quy định của pháp luật, quy chế tổ chức và hoạt động của cơ sở giáo dục đại học và quyết định của Hội đồng trường, Hội đồng đại học; Trình văn bản thuộc thẩm quyền ban hành của Hội đồng trường, Hội đồng đại học sau khi tổ chức lấy ý kiến của tổ chức, đơn vị, cá nhân có liên quan trong cơ sở giáo dục đại học; ban hành quy định khác của cơ sở giáo dục đại học theo quy chế tổ chức và hoạt động của cơ sở giáo dục đại học; Đề xuất Hội đồng trường, Hội đồng đại học xem xét bổ nhiệm, miễn nhiệm, bãi nhiệm chức danh quản lý thuộc thẩm quyền của Hội đồng trường, Hội

đồng đại học; Thực hiện bổ nhiệm, miễn nhiệm, bãi nhiệm chức danh quản lý khác của cơ sở giáo dục đại học, quyết định dự án đầu tư theo quy chế tổ chức và hoạt động của cơ sở giáo dục đại học; Hằng năm, báo cáo trước Hội đồng trường, Hội đồng đại học về kết quả thực hiện nhiệm vụ của Hiệu trưởng cơ sở giáo dục đại học và Ban giám hiệu về tài chính, tài sản của cơ sở giáo dục đại học; Thực hiện công khai, minh bạch thông tin; Thực hiện chế độ báo cáo và chịu sự thanh tra, kiểm tra của cơ quan có thẩm quyền; Thực hiện trách nhiệm giải trình trong phạm vi nhiệm vụ và quyền hạn được giao...[10]. Như vậy, có 3 chủ thể quản trị trường đại học công lập. Tuy nhiên, với chức

năng và quyền hạn của mình, Hội đồng trường vẫn là chủ thể quản trị chính của trường đại học công lập.

### 3. Kết luận

Nâng cao hiệu quả quản trị là một yêu cầu cấp thiết đối với các trường đại học công lập. Có nâng cao hiệu quả quản trị thì các trường đại học công lập mới tạo ra sự phát triển có tính đột phá cho nhà trường. Nâng cao hiệu quả quản trị trường đại học công lập thực chất là nâng cao hiệu quả thực hiện mục tiêu quản trị, nội dung quản trị, phương thức quản trị trường đại học công lập; đồng thời phát huy được vai trò của các chủ thể quản trị trường đại học công lập.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Allan Afuah, (2012), *Quản trị quá trình đổi mới và sáng tạo* (Nguyễn Hồng dịch), NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, tr.42.
- [2] Jessop, B, (1998), *The rise of governance and the risks of failure: The case of economic development*, International Social Science Journal, 155, 29-46.
- [3] Corson, J. J, (1960), *Governance of colleges and universities*, New York: McGraw-Hill.
- [4] Gallagher, M, (2001), *Modern university governance - A national perspective*, Paper presented at the idea of a university: Enterprise or academy.
- [5] Clark, B. & Neave, G, (1992), Introduction, In B. R. Clark & G. R. Neave (Eds.), *The encyclopedia of higher education*, Oxford: Pergamon Press.
- [6] Kezar, A., & Eckel, P. D, (2004), *Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship*, Journal of Higher Education, 75(4), 371-399.
- [7] Eurydice, (2008), *Higher education governance in Europe: Policies, structures, funding and academic staff*.
- [8] Dobbins, M., Knill, C., & Vogtle, E. M, (2011), *An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance*, Higher Education, 62(5), 665-683.
- [9] OECD, (2008), *OECD thematic review of tertiary education*.
- [10] Quốc hội Nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam (19/11/2018), *Luật Sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học*, Quốc hội khóa 14.
- [11] Phạm Thị Ly, (2009), *Tuyên ngôn sứ mạng và tầm nhìn của trường đại học*, Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh, số 17, tr.50.
- [12] Nguyễn Quốc Thịnh, (2016), *Giáo trình Quản trị thương hiệu*, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội, tr.18.

## THE COMPONENTS OF PUBLIC UNIVERSITY GOVERNANCE IN VIETNAM IN THE CURRENT CONTEXT

Pham Minh Hung\*<sup>1</sup>, Dinh Xuan Khoa<sup>2</sup>

\* Corresponding author

<sup>1</sup> Email: minhhungdhv@gmail.com

<sup>2</sup> Email: khoadx@vinhuni.edu.vn

Vinh University  
182 Le Duan, Vinh city,  
Nghe An province, Vietnam

**ABSTRACT:** Governance plays an important role in the development of public universities. Currently, many aspects of public university governance in Vietnam have not been fully studied in terms of both theory and practice. On the basis of clarifying the basic concepts, the article deeply analyzes the governance components of Vietnamese public universities, including governance objectives, governance contents, governance methods, and governance subjects.

**KEYWORDS:** Governance, university governance, public universities, components.