



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 17 tháng 9 năm 2018

Chỉnh sửa ngày 20 tháng 9 năm 2018; Chấp nhận đăng ngày 20 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, 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. Trong nghiên cứu này, 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 tại Vietnam 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 Việt Nam hiện nay.

Từ khóa:

1. Giới thiệu

Hiện nay, giáo dục đại học Việt Nam đang tồn tại nhiều bất cập lớn, chất lượng giáo dục đại học đang 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 đang ngày càng trở nên cấp thiết, và là nhiệm vụ quan trọng đối với các nhà nghiên cứu, các nhà quản trị của Việt Nam.

Đã có rất nhiều nhà nghiên cứu của Việt Nam nghiên cứu về Quản trị đại học như Nguyễn Ngọc Thanh [2], Phạm Thị Ly [3], Ngô Doãn Đãi [4], Đào Văn Khanh [5], Nguyễn Đông Phong & Nguyễn Hữu Huy Nhựt [6],

v.v... Tuy nhiên, các nghiên cứu trên tập trung nghiên cứu các nhân tố vĩ mô như cơ chế chính sách. Có rất ít các 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, Balanced Scorecard, Quản trị mục tiêu, ... đã được nghiên cứu áp 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 được định nghĩa là sự chuyển giao, áp dụng tư

*ĐT.: 84-24-37547506.

Email: dangminhck@gmail.com

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

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 là tại Mỹ và Châu Âu như Đại học Cardiff (Wales), Đại học Edinburgh Napier (Scotland), Đại học công nghệ Michigan (Mỹ), Viện Rensselaer Polytechnic (Mỹ), Đại học Aberdeen (Scotland)... Các trường đại học trên đang 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 trên, 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 tới các doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ. Mô hình áp dụng thực tiễn Quản trị tinh gọn vào trong 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, bài nghiên cứu này tập trung vào phân tích chuyên sâu các vấn đề chính đang tồn tại tại trong các hoạt động của 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 để giải quyết các vấn đề đang 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 TPS (Toyota Production System) của tập đoàn Toyota Nhật Bản. Thực tiễn Quản trị tinh gọn đã được giới

thiệu vào Việt Nam từ hơn 20 năm qua, tuy nhiên do điều kiện hoàn cảnh của Việt Nam có nhiều điểm khác biệt với Nhật Bản và Âu Mỹ nên không phát huy được nhiều tính hiệu quả [11]. Căn cứ vào thực tiễn của Việt Nam, lý luận về tư duy và hệ thống Quản trị tinh gọn Made in Vietnam đã được nghiên cứu và trình bày trong công trình nghiên cứu “Quản trị tinh gọn tại Việt Nam, đường tới thành công”, nhà xuất bản Đại học Quốc Gia, 2015.

Cơ sở lý luận này được diễn giải qua hệ tư duy Quản trị tinh gọn Made in Vietnam như sau: 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:

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

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

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

Nguồn: Nguyễn Đăng Minh (2015)

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 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 “13th Global Conference on Sustainable manufacturing-

decoupling growth from resource use” được tổ chức tại 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 tại 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 vòng 4 năm từ năm 2014 – 2017, tư duy Quản trị tinh gọn Made in Vietnam 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. Tổng kết số lượng doanh nghiệp áp dụng Quản trị tinh gọn Made in Vietnam trong 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 |

Tất cả các doanh nghiệp nói trên đều bắt đầu nhận thấy hiệu quả sau khoảng 6 tháng áp dụng, thể hiện cụ thể thông qua việc tăng năng suất lao động của nhân viên, chất lượng sản phẩm/dịch vụ đã 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 đã

giảm do đã loại bỏ dần các chi phí lãng phí. Và đặc biệt là sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp đã tăng cao, biểu hiện qua tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên đã giảm so với thời điểm trước khi áp dụng Quản trị Tinh Gọn Made in Vietnam vào hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Bảng 2. Hiệu quả áp dụng Quản trị Tinh gọn Made in Vietnam tại các doanh nghiệp

| Tiêu chí | Số năm áp dụng QTTG Made in Viet Nam | | |
|---|--------------------------------------|----------|----------|
| | 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 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 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 chính trường đại học, giá trị gia tăng là tài chính, niềm tự hào, danh tiếng, vv... 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 người trong chính trường đại học đó cắt giảm tối đa các chi phí lãng phí đang 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 cắt 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 hiện nay, 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 từ 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. Phỏng vấn chuyên sâu các lãnh đạo các trường, 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 Made in Vietnam

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

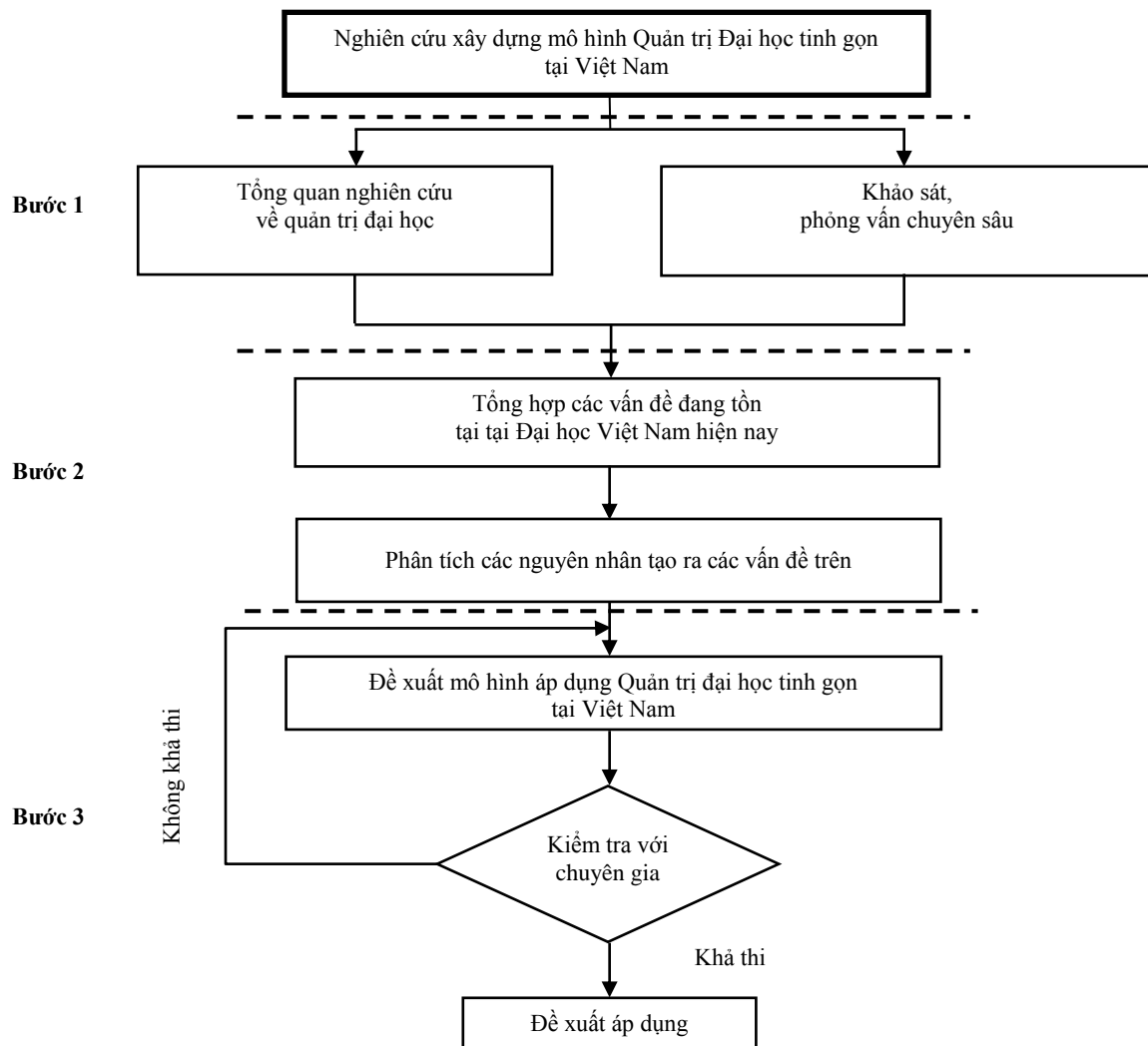
3. Thực trạng chung tại các trường đại học Việt Nam hiện nay

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

Thông qua việc phân tích các nghiên cứu về giáo dục đại học Việt Nam đã được thực hiện trong giai đoạn từ 2007 - 2016, tác giả đã tổng hợp lại 4 vấn đề tiêu biểu như 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 & Nguyễn Hữu Huy Nhựt [6] đã nhận định rằng phương pháp quản trị đang được áp dụng tại các trường đại học hiện nay đã không còn phù hợp với mô hình kinh tế thị trường, do đó cần có những thay đổi nhanh chóng và toàn diện.



Hình 1. Quy trình nghiên cứu.

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 [13] 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 chiếm đến gần 20%. Tuy nhiên có một nghịch lý đang tồn tại là nhiều doanh nghiệp hiện nay đang phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt nguồn lao động có kỹ năng phù hợp với công việc. Ngân hàng Thế giới [14] đánh giá, Việt Nam đang rất thiếu lao động có trình độ tay nghề, công nhân kỹ thuật bậc cao... 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 WB. 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 chuyên giao được tri thức thành phương pháp làm việc khoa học, ứng dụng vào trong 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 trên thế giới

Trong giai đoạn 15 năm (1996-2011) Việt Nam có 13.172 ấn phẩm khoa học công bố trên các tạp san quốc tế có bình duyệt, bằng khoảng một phần năm của Thái Lan (69.637), một phần sáu của Malaysia (75.530), và một phần mười 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 chuyên giao được các 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 [16] 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 mình đang làm việc, học tập và nghiên cứu. 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.

Sau khi tổng hợp được bốn vấn đề tiêu biểu nêu trên, bốn vấn đề này 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 bốn vấn đề tiêu biểu nêu 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 đại học Việt Nam. Đặc biệt, các vấn đề này ngày càng trở nên cấp thiết, và đòi hỏi các giải pháp giải quyết cần được đổi mới, sáng tạo hơn so với các giải pháp đã được thực hiện để giải quyết các vấn đề một cách hiệu quả và bền vững.

3.2. Phân tích nguyên nhân chính của các lãng phí 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 nhà lãnh đạo, các giảng viên, các 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. Tổng hợp nguyên nhân tạo ra các 4 vấn đề tiêu biểu nêu trên

| STT | 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 đang gặp khó khăn trong việc nghiên cứu tìm ra được một mô hình quản trị đại học phù hợp với các điều kiện đặc thù của doanh nghiệp Việt Các phương pháp quản trị đại học của các nước tiên tiến trên thế giới được áp dụng y nguyên mà 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 | <ul style="list-style-type: none"> • Về phía sinh viên: • Sinh viên không định hướng được mục đích, mục tiêu và phương pháp học tập đúng 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 chuyên giao tri thức vào thực tiễn công việc của sinh viên còn nhiều hạn chế • Về phía nhà trường: • 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, các nghiên cứu sinh trong các trường đại học, một nguồn lực nghiên cứu tiềm năng là sinh viên đã không được coi trọng, và đầu tư đúng mức. • Tỷ lệ giảng viên tham gia nghiên cứu khoa học ở mức thấp, đặc biệt là tại các đại học vùng, 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 các trường đại học. | <ul style="list-style-type: none"> • 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 |

4. 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, các cán bộ công nhân viên) để tạo ra các giải pháp sáng tạo giải quyết hiệu quả các vấn đề.

Mô hình này 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 hết 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 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.

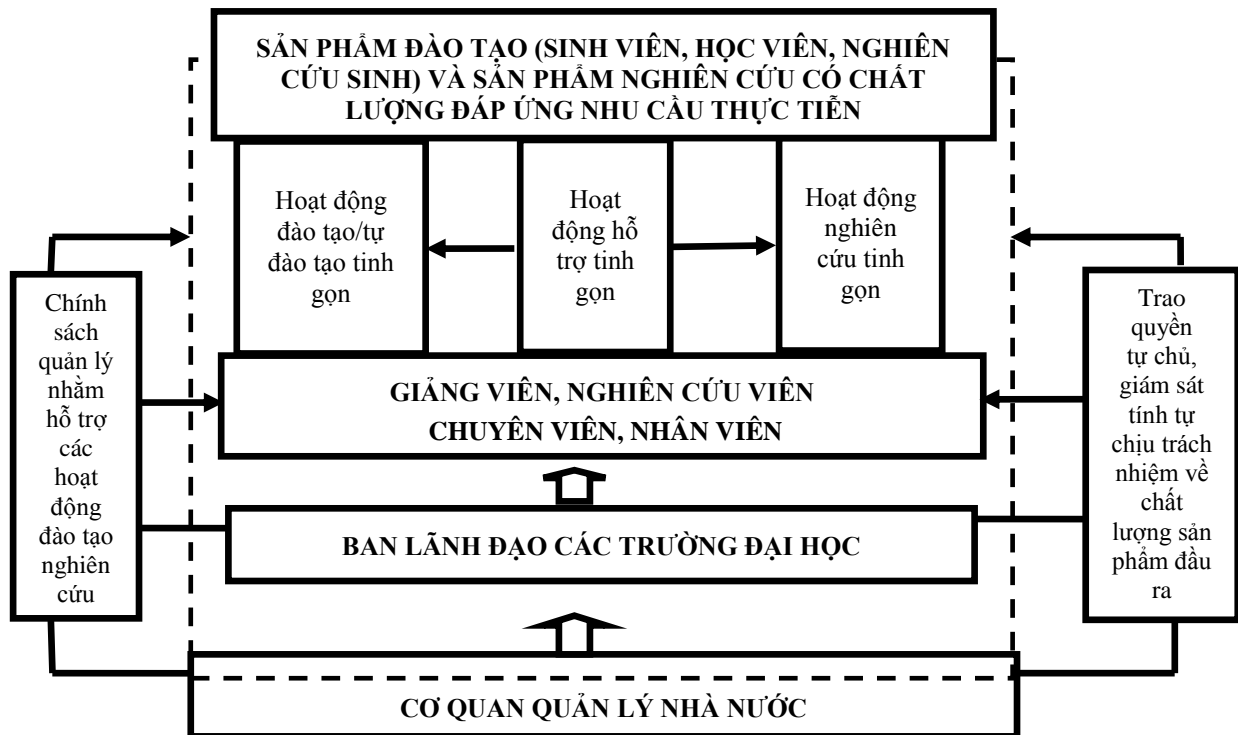
4.1. Sản phẩm đào tạo, sản phẩm nghiên cứu của trường đại học

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 ví dụ 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 kí bảo hộ quyền sở hữu công nghiệp, các sản phẩm công nghệ

(dây chuyền công nghệ, quy trình công nghệ... đều phải 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 Made in Vietnam, cơ quan quản lý nhà nước bao gồm Chính phủ, Bộ giáo dục, 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.



Hình 2. Mô hình Quản trị đại học tinh gọn Made in Vietnam.
 Nguồn: Tác giả nghiên cứu đề xuất

Mô hình quản trị theo hướng kiến tạo, bộ đội sẽ tạo điều kiện cho các trường 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 tạo ra 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 được năng lực và kỹ năng chuyên môn. Giảng viên, Nghiên cứu viên, Chuyên viên, Nhân viên

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. Dưới sự hỗ trợ từ phía 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

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 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 3 hoạt động chính của của trường đại học, hoạt động hỗ trợ đóng vai trò quan trọng kết nối các hoạt động đào tạo và hoạt động nghiên cứu. Hoạt động hỗ trợ 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 các hội, các tổ chức nghề nghiệp bên ngoài để có thể hỗ trợ tốt hơn cho sinh viên, cho 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 của Việt Nam 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 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 đối với toàn bộ các cá nhân trong trường đại học.

(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.

(v) Liên kết với các hội, và các tổ

quản trị 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 và 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.

Tài liệu tham khảo

- [1] Ban Tuyên giáo Trung Ương, Ban cán sự Đảng bộ GD&ĐT, 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, Tư liệu tham khảo Nghiên cứu GD, TT Nghiên cứu Giao lưu Văn hóa Giáo dục Quốc tế, Viện nghiên cứu GD - Trường Đại học Sư phạm Tp. HCM, 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”, Báo cáo tại Hội thảo Giáo dục Quốc tế và So sánh Lần thứ 53 tại Carolina, Hoa Kỳ (2008).
- [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” tổ chức tại 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.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã đề xuất mô hình Quản trị đại học tinh gọn Made in Vietnam 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

- [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 tháng 3 năm 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.

Tên bài bằng tiếng Anh

Nguyen Dang Minh

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

Abstract: The fast increase of the number of universities and colleges leads the output to a high concern of quality. Thus, these issues raise a research question for researchers and managers to harmonize the balance between increasing the scale and the effectiveness of governance and the quality of higher education. In this study, based on the Made in Vietnam Lean management system, the author has proposed the Lean higher education model in Viet Nam applied in the higher education system in Vietnam. This will a new managerial approach that helps to solve the actual problems of university governance, and contributes for the operational effectiveness of our higher education organizations.

Keywords: