



Original Article

## Faculty Participation in University Governance in Vietnam

Nguyen Quy Thanh<sup>1</sup>, Le Ngoc Hung<sup>1</sup>, Nguyen Thi Bich Thuy<sup>2,\*</sup>, Vu Thi Mai Anh<sup>2</sup>

<sup>1</sup>VNU University of Education, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam

<sup>2</sup>VNU Institute for Education Quality Assurance, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam

Received 31 May 2019

Revised 11 June 2019; Accepted 11 June 2019

**Abstract:** In Vietnam, in the process of transition to a market economy, shared governance has become a governance renovation trend in both public universities and private universities whereby state governance is focused on state management agencies and state administrative agencies, and schools autonomously apply shared governance with the participation of scientists, lecturers, students, individuals and groups from inside and outside of school. Based on the data from National University-level Study Project QG.18.27 "Annual Education Report 2018: University Governance in Vietnam in Transition Process" by this article's authors, this study clarifies the participation of faculty from both public universities and private universities in managing human resources, academics and finance.

**Keywords:** University governance, shared governance, faculty participation.

\* Corresponding author.

E-mail address: [bichthuynt212@vnu.edu.vn](mailto:bichthuynt212@vnu.edu.vn)

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4268>



## Sự tham gia của giảng viên trong quản trị đại học ở Việt Nam

Nguyễn Quý Thanh<sup>1</sup>, Lê Ngọc Hùng<sup>1</sup>, Nguyễn Thị Bích Thủy<sup>2,\*</sup>, Vũ Thị Mai Anh<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

<sup>2</sup>Viện Đảm bảo chất lượng giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội,  
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 31 tháng 5 năm 2019

Chỉnh sửa ngày 11 tháng 6 năm 2019; Chấp nhận đăng ngày 11 tháng 6 năm 2019

**Tóm tắt:** Ở Việt Nam, trong quá trình chuyển đổi sang kinh tế thị trường, quản trị chia sẻ trở thành xu hướng đổi mới quản trị trong các trường đại học công lập và trường đại học tư thục theo đó quản trị nhà nước tập trung vào cơ quan quản lý nhà nước và cơ quan hành chính nhà nước, các trường được tự chủ áp dụng quản trị chia sẻ với sự tham gia của các bên gồm giới khoa học, giảng viên, sinh viên, các cá nhân và tổ chức trong trường và ngoài trường. Bài viết sử dụng dữ liệu thuộc đề tài “*Báo cáo Thường niên Giáo dục 2018: Quản trị đại học ở Việt Nam trong quá trình chuyển đổi*” (Đề tài cấp Đại học Quốc gia, mã số QG.18.27), của cùng nhóm tác giả, hướng đến làm rõ sự tham gia của giảng viên các nhóm trường vào quản trị lĩnh vực tổ chức nhân sự, học thuật và tài chính.

**Từ khóa:** Quản trị đại học; Quản trị chia sẻ; Sự tham gia của giảng viên.

### 1. Đặt vấn đề

Trong những thập kỷ trở lại đây, ngày càng có nhiều nghiên cứu tập trung vào sự tham gia của các bên liên quan vào quản trị đại học. Các nghiên cứu chỉ ra rằng kiểm soát sự tham gia của giảng viên đối với một số quyết định liên quan đến học thuật có thể cải thiện chất lượng, hiệu quả hoạt động của trường đại học; giảng viên còn có khả năng tư vấn hiệu quả cho công tác quản lý trong việc đánh giá giảng viên, chương trình nghiên cứu và chương trình giảng dạy [1]. Nghiên cứu thực nghiệm của Brown (2001) đã cho thấy kết quả tương ứng với

nghiên cứu trước đó rằng sự tham gia của giảng viên vào quản trị là việc quan trọng bởi giảng viên có thông tin tốt hơn và có chế độ đãi ngộ tốt hơn các nhà quản trị hành chính (administrators) hoặc là thành viên hội đồng ủy thác. Tierney và Minor (2003) trong nghiên cứu trên 3800 cá nhân thuộc trên 750 trường đại học và cao đẳng ở Hoa Kỳ cho biết, hầu hết những người làm việc ở trường đại học đều ủng hộ quản trị chia sẻ một cách mạnh mẽ. Đặc biệt, trên 80% giảng viên có học vị tiến sĩ, thạc sĩ và cứ nhân tin rằng phương thức quản trị chia sẻ là một phần quan trọng đối với giá trị và uy tín của trường đại học [2].

Nhóm tác giả thuộc ĐHQGHN đã thực hiện đề tài nghiên cứu “*Báo cáo Thường niên Giáo dục 2018: Quản trị đại học ở Việt Nam trong quá trình chuyển đổi*” (Đề tài cấp Đại học Quốc

\* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: [bichthuynt212@vnu.edu.vn](mailto:bichthuynt212@vnu.edu.vn)

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4268>

gia, mã số QG.18.27), nhằm thăm dò thực trạng mức độ tham gia của giảng viên vào hoạt động quản trị đại học của nhà trường qua các lĩnh vực tổ chức nhân sự, học thuật (đào tạo, nghiên cứu) và tài chính. Kết quả nghiên cứu là những căn cứ cho các giải pháp trong quản lý, nhằm tăng cường hiệu quả quản trị đại học trong nước, đáp ứng yêu cầu đổi mới quản trị đại học thông qua sự tham gia của giảng viên.

## 2. Khái niệm liên quan

*Quản trị đại học* (University Governance) là hệ thống các thành phần, cấu trúc và quá trình ra quyết định về giáo dục đại học. Quản trị đại học có thể diễn ra trên cấp độ vĩ mô như quốc gia với sự tham gia của các cơ quan quản lý nhà nước và cấp độ tổ chức, thể chế của trường đại học. Quản trị đại học có thể diễn ra giữa các cơ quan, tổ chức và thể chế ngoài trường đại học liên quan đến các yếu tố vĩ mô như chính sách giáo dục, các nguồn lực đầu tư giáo dục và kiểm định chất lượng giáo dục. Quản trị đại học có thể diễn ra chủ yếu trong phạm vi tổ chức của cơ sở giáo dục đại học liên quan đến việc ra quyết định của nhà trường trong các hoạt động như tuyển sinh, tuyển dụng nhân sự, tổ chức hoạt động giáo dục và đào tạo, hoạt động nghiên cứu khoa học và các hoạt động khác. Quản trị đại học còn bao gồm cả việc phân chia chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm giải trình của các bên tham gia quá trình ra quyết định [3].

*Quản trị chia sẻ* (Shared Governance) là hệ thống lãnh đạo, quản lý trao quyền tham gia quá trình ra quyết định cho tất cả các thành viên của tổ chức. Đối với trường đại học, quản trị chia sẻ đòi hỏi tất cả các thành viên của trường đại học được trao quyền tham gia quá trình ra quyết định. Tuy nhiên, thách thức rất lớn luôn được đặt ra là làm sao thu hút được sự tham gia của “tất cả thành viên” trong một trường đại học với hàng trăm giảng viên và hàng nghìn sinh viên cùng rất nhiều người khác. Các ý kiến góp ý được tập hợp như thế nào và được tham khảo ra sao là những câu hỏi đặt ra và cần trả

lời một cách thỏa đáng. Giải pháp thực tiễn được áp dụng bao gồm việc tạo ra cơ chế quản trị chia sẻ giữa các đại diện trong đó các nhóm, các tổ chức, các đơn vị thành viên trong trường được bầu chọn những người đại diện của mình để tham gia quản trị nhà trường. Trên thế giới, quản trị chia sẻ không mới, ví dụ ở Hoa Kỳ quản trị đại học được định nghĩa là quá trình theo đó các bộ phận cấu thành như các hội đồng quản trị, bộ phận hành chính cao cấp và đội ngũ giảng viên và có thể cả đội ngũ nhân viên, sinh viên và những thành viên khác của trường đóng góp vào quá trình ra các quyết định liên quan đến chính sách và quy trình hoạt động của nhà trường [4].

Quản trị chia sẻ có thể là một sự lựa chọn nhưng không phải thay thế mà kết hợp cả hai mô hình quản trị đã từng cạnh tranh ngự trị trong rất nhiều trường đại học trên thế giới là quản trị hàn lâm (academic governance) và quản trị tập đoàn (corporate governance). Hai mô hình quản trị này trái ngược nhau nhưng lại giống nhau ở một điểm là tập trung quyền lực vào một nhóm chóp bu. Đối với quản trị hàn lâm, quyền lực tập trung vào nhóm chóp bu chịu ảnh hưởng của giới khoa học hàn lâm, với quản trị tập đoàn quyền lực tập trung vào nhóm chóp bu chịu sự chi phối của thị trường. Quản trị chia sẻ là hệ thống quản trị kết hợp cả hai mô hình này để thu hút cả hai giới khoa học và giới doanh nhân tham gia cùng với các nhóm khác trong trường và ngoài trường vào quá trình ra quyết định. Tuy nhiên, quản trị hàn lâm vẫn có thể kết hợp với quản trị chia sẻ theo hướng giới hàn lâm trao quyền tham gia cho các bên trong quá trình quyết định và tương tự quản trị tập đoàn hoàn toàn có thể kết hợp với quản trị chia sẻ để đảm bảo thu hút các bên tham gia quản trị. Riêng ở Việt Nam, trong quá trình chuyển đổi sang kinh tế thị trường, quản trị chia sẻ trở thành xu hướng quản trị trong các trường đại học công lập và trường đại học tư thục theo đó quản trị chính trị nhà nước tập trung vào cơ quan quản lý nhà nước và cơ quan hành chính nhà nước và các trường được tự chủ áp dụng quản trị chia sẻ với sự tham gia của các bên

gồm giới khoa học, giảng viên, sinh viên, các cán bộ và tổ chức trong trường và ngoài trường.

### 3. Dữ liệu và phân tích

Bài viết sử dụng dữ liệu về *quản trị đại học ở Việt Nam trong quá trình chuyển đổi từ Đề tài cấp Đại học Quốc gia, mã số QG.18.27* của cùng nhóm tác giả. Các dữ liệu này có thể giúp làm rõ thành phần, cấu trúc và các vị trí, vai trò của các bên liên quan trong quá trình ra quyết định đối với các lĩnh vực cơ bản của nhà trường là tổ chức nhân sự, học thuật (đào tạo và nghiên cứu khoa học), tài chính và những lĩnh vực khác. Nhóm nghiên cứu thu thập thông tin về sự tham gia của giảng viên vào quản trị trong trường đại học với các hoạt động: Xây dựng và/hoặc điều chỉnh chiến lược của trường; Xây dựng và/hoặc điều chỉnh quy chế tổ chức hoạt động của trường; Xây dựng và/hoặc điều chỉnh quy chế đào tạo; Xây dựng và/hoặc điều chỉnh quy chế quản lý sinh viên; Xây dựng và/hoặc điều chỉnh quy chế chi tiêu, chế độ tài chính nội bộ; Xây dựng kế hoạch ngân sách hàng năm của khoa và trường; Xây dựng chính sách lương cho cán bộ/giảng viên/người lao động; Xây dựng các dự án đầu tư trung hạn và dài hạn cho trường; Xây dựng các quy định tài chính cho nghiên cứu khoa học; Xây dựng các quy định tài chính cho hoạt động đào tạo.

Dữ liệu thu thập được từ cuộc khảo sát đối với 300 giảng viên thuộc 11 cơ sở giáo dục đại học, bao gồm Đại học quốc gia Hà Nội; Đại học quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh; trường Đại học Sài Gòn; trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh; Học viện Ngân hàng; Đại học Tây Nguyên; trường Đại học Tài nguyên và môi trường; Học viện Nông nghiệp; Đại học Đà Nẵng; Đại học Vinh; trường Đại học Công nghiệp Dệt may Hà Nội; trường Đại học Đông Á Đà Nẵng.

Cơ cấu mẫu được phân bố cân đối nam và nữ và các khối ngành đào tạo gồm khoa học xã hội và nhân văn, khoa học quản lý và khoa học

tự nhiên, khoa học sự sống, y học. Nhằm mục đích so sánh mức độ tự chủ và quản trị chia sẻ của các nhóm trường, nhóm nghiên cứu đã chia các cơ sở giáo dục đại học trên thành 5 nhóm chính: nhóm Đại học quốc gia; Đại học vùng; trường đại học tự chủ theo Nghị quyết 77; trường đại học ngoài công lập và trường đại học khác.

Bài viết sử dụng ba bảng số liệu trình bày kết quả đo lường, đánh giá mức độ tham gia và mức độ hiệu quả tham gia của giảng viên trong quản trị lĩnh vực tổ chức nhân sự, lĩnh vực học thuật và lĩnh vực tài chính. Mỗi bảng số liệu trình bày giá trị trung bình của mức độ tham gia dao động từ 0 có nghĩa là không tham gia đến 2 có nghĩa là tham gia nhiều nhất và mức độ hiệu quả tham gia (số trong ngoặc đơn) dao động từ 0 có nghĩa là tham gia không hiệu quả đến 10 có nghĩa là tham gia rất hiệu quả.

### 4. Các kết quả chính

#### *Sự tham gia của giảng viên trong quản trị lĩnh vực tổ chức nhân sự*

Trong trường đại học, giảng viên không chỉ thực hiện các nhiệm vụ về chuyên môn như giảng dạy và nghiên cứu, giảng viên tham gia còn vào công tác tổ chức nhân sự các cấp dưới nhiều hình thức và hoạt động khác nhau. Một số giảng viên tham gia công tác quản lý các cấp, bao gồm cả quản lý về chuyên môn (lãnh đạo khoa, bộ môn), và quản lý về chức năng của nhà trường (lãnh đạo nhà trường, lãnh đạo các phòng/ban chức năng), do đó giảng viên có cơ hội trực tiếp tham gia vào công tác tổ chức nhân sự ở các mức độ khác nhau.

Việc giảng viên tham gia công tác tổ chức nhân sự là trách nhiệm của giảng viên trong việc xây dựng đơn vị, góp phần vào sự phát triển và chất lượng hoạt động của đơn vị, tạo điều kiện cho cơ sở giáo dục đại học phát huy được sức mạnh nội tại. Nhóm nghiên cứu đã lựa chọn 9 hoạt động điển hình của tổ chức, nhân sự để đánh giá sự tham gia của giảng viên.

Bảng 1. Mức độ tham gia và hiệu quả tham gia của giảng viên trong quản trị lĩnh vực tổ chức, nhân sự

	Xây dựng, điều chỉnh chiến lược	Xây dựng, điều chỉnh quy chế tổ chức hoạt động	Xây dựng đề án thành lập các đơn vị quan trọng	Xây dựng, điều chỉnh quy chế quản lý sinh viên	Lựa chọn/bầu Hiệu trưởng/Hiệu phó	Lựa chọn/bầu Trưởng/Phó khoa	Lựa chọn/bầu Trưởng/Phó phòng chức năng	Bổ nhiệm Chủ nhiệm/Phó chủ nhiệm bộ môn	Tuyển chọn giáo viên bộ môn/khoa	Chung cả lĩnh vực tổ chức, nhân sự
Đại học quốc gia	0.56 (4.18)	0.46 (4.63)	0.33 (6.25)	0.50 (4.67)	0.20 (7.00)	0.32 (6.4)	0.20 (0.93)	0.74 (7.44)	0.76 (7.64)	0.45 (5.46)
Đại học vùng	0.48 (3.75)	0.33 (3.67)	0.01 (0.01)	0.30 (3.25)	0.59 (4.14)	1.00 (4.36)	0.01 (0.01)	1.22 (4.1)	0.45 (4.91)	0.49 (3.13)
Trường ĐH tự chủ	0.51 (5.32)	0.49 (5.22)	0.29 (5.91)	0.56 (5.19)	0.73 (5.73)	1.42 (7.11)	0.55 (6.6)	1.40 (7.3)	0.64 (7.78)	0.73 (6.24)
Trường ĐH ngoài công lập	0.95 (6.32)	1.00 (6.09)	0.50 (7.31)	0.89 (6.21)	0.50 (5.1)	0.89 (6.4)	1.25 (6.53)	1.06 (6.87)	0.97 (7.48)	0.89 (6.48)
Trường ĐH khác	0.45 (0.66)	0.63 (0.73)	0.27 (0.54)	0.52 (0.69)	0.81 (0.89)	1.37 (0.79)	0.46 (0.72)	1.39 (0.79)	0.71 (7.27)	0.74 (1.45)

Có sự khác nhau về mức độ tham gia của giảng viên các nhóm trường vào các hoạt động thuộc lĩnh vực tổ chức nhân sự. Điều đáng lưu ý, sự tham gia của giảng viên nhóm Đại học vùng có mức thấp cả về mức độ tham gia và cả hiệu quả tham gia trong tất cả các hoạt động của lĩnh vực tổ chức, nhân sự.

Mức độ tham gia vào hoạt động bổ nhiệm các chức danh quản lý của giảng viên các nhóm trường giảm dần từ cấp bộ môn đến cấp khoa và cấp trường. Tham gia của giảng viên vào hoạt động bổ nhiệm chức danh quản lý ở cấp bộ môn (Chủ nhiệm/Phó chủ nhiệm bộ môn) có giá trị trung bình của mức độ tham gia của giảng viên cao nhất trong tất cả hoạt động bổ nhiệm chức danh quản lý từ cấp bộ môn đến cấp trường, thậm chí là cao nhất trong số 9 hoạt động của lĩnh vực tổ chức – nhân sự, cụ thể ở các nhóm trường lần lượt là: Trường đại học tự chủ theo Nghị quyết 77 đạt 1.40; Trường đại học công lập khác đạt 1.39; Đại học vùng đạt 1.22; trường đại học ngoài công lập đạt 1.06; Đại học quốc gia đạt 0.74. Trong khi đó hoạt động lựa chọn/bầu Hiệu trưởng/Hiệu phó của trường lại không có nhóm trường nào đạt mức độ tham gia trên 1 điểm, cụ thể: giảng viên trong các Đại học quốc gia đạt 0.20 điểm;

Giảng viên trong các Đại học vùng đạt 0.59; Giảng viên trong các trường đại học tự chủ theo Nghị quyết 77 đạt 0.73; Giảng viên trong các trường đại học ngoài công lập đạt 0.50 (độ lệch chuẩn 0.77); Giảng viên trong các trường đại học khác đạt 0.81. Kết quả này có xu hướng giống như kết quả của Brown (2001) cho thấy giảng viên chủ yếu tham gia vào các hoạt động liên quan tới chương trình đào tạo và quản trị nhân sự ở cấp khoa.

Lời giải thích cho sự giảm dần mức độ tham gia này có lẽ ở quy chế bổ nhiệm chức danh quản lý có sự phân cấp tương ứng. Theo quy định hiện hành, không phải tất cả các giảng viên đều được mời tham gia những hoạt động liên quan đến quản trị tổ chức, nhân sự cấp trường. Mà chỉ cán bộ lãnh đạo quản lý và giảng viên có trình độ tiến sỹ, hoặc chức danh phó giáo sư, giáo sư mới có thể thuộc thành phần bỏ phiếu tín nhiệm chức danh quản lý cấp trường. Tuy nhiên, ngay ở cấp bộ môn thì mức độ tham gia của giảng viên các nhóm trường vào quá trình bổ nhiệm chủ nhiệm/phó chủ nhiệm bộ môn cũng chỉ đạt từ 0.74 đến 1.4 điểm. Về công tác bổ nhiệm cán bộ quản lý trong các cơ quan sự nghiệp công lập bao gồm cả trường đại học công lập, giảng viên có thể tham gia các cuộc

hợp lấy phiếu tín nhiệm đối với các ứng viên chức danh quản lý của đơn vị. Kết quả phiếu tín nhiệm chỉ là một căn cứ để cấp thẩm quyền tham khảo nên việc tham gia bỏ phiếu tín nhiệm chưa được các giảng viên coi trọng tham gia.

Hoạt động xây dựng và/hoặc điều chỉnh chiến lược của trường và hoạt động xây dựng và/hoặc điều chỉnh quy chế tổ chức hoạt động của trường có mức độ tham gia thấp, chỉ đạt 0.45 và 0.95 điểm. Trong đó mức độ tham gia thấp nhất là các giảng viên của Đại học vùng với số điểm lần lượt là 0.48 và 3.75. Cao nhất là sự tham gia của giảng viên trong các trường đại học ngoài công lập với số điểm lần lượt là 0.95 và 6.32.

Mức độ tham gia của giảng viên vào bổ nhiệm nhân sự cao hơn mức độ tham gia vào xây dựng chiến lược, chính sách của nhà trường. Lý do có thể là khi bầu nhân sự giảng viên được tham gia bỏ phiếu và sự tham gia này ở cấp độ bộ môn là cao nhất, do quyết định của giảng viên ở cấp độ này có ảnh hưởng lớn nhất.

Giá trị trung bình thể hiện mức độ tham gia của giảng viên các nhóm trường vào hoạt động tuyển chọn giáo viên cho bộ môn hoặc khoa thấp, trong đó thấp nhất là ở đại học vùng với 0.45 điểm, cao nhất là trường đại học ngoài công lập nhưng cũng chỉ đạt mức 0.97 điểm. Lý do là việc tuyển chọn giảng viên là do nhà trường và khoa quyết định, quản trị cấp bộ môn nếu có tham gia thì cũng chỉ tập trung vào việc cho ý kiến mang tính chất tham khảo về chuyên môn của ứng viên và cũng chỉ một bộ phận giảng viên cốt cán của bộ môn được mời đóng góp ý kiến.

Những giảng viên tham gia hoạt động xây dựng đề án thành lập các đơn vị quan trọng trong trường và xây dựng và/hoặc điều chỉnh quy chế quản lý sinh viên có giá trị trung bình của mức độ tham gia thấp nhất trong nhóm các hoạt động tổ chức, nhân sự, với lần lượt cho nhóm trường cao nhất là trường đại học ngoài công lập cũng chỉ đạt 0.50 điểm (0.74) và 0.89 (0.74), còn nhóm trường đại học vùng là thấp nhất với 0.01 điểm (0.01 và 0.30 điểm (0.59)). Có thể thấy, đây là những hoạt động giảng viên không phải ai cũng được tham gia, chủ yếu là

những người thuộc nhóm quản lý, lãnh đạo. Ngoài ra, muốn tham gia góp ý xây dựng, đạt mức độ cao giảng viên cần có sự am hiểu nhất định về hoạt động quản lý, có sự tâm huyết và ý kiến cần được “lắng nghe”.

Những giảng viên của các nhóm trường có tham gia vào quản trị tổ chức, nhân sự hầu như đều đánh giá hiệu quả tham gia của họ ở mức trên trung bình và có sự giảm dần hiệu quả tham gia từ cấp trường xuống cấp khoa trong cả năm nhóm trường. Trong đó hiệu quả tham gia quản trị nhân sự cấp khoa của giảng viên các nhóm trường đạt mức khá (từ 6.5 đến 7.6 điểm) và cấp trường đạt mức trung bình, từ 5.1 điểm trở lên.

Nhóm giảng viên trong các trường đại học ngoài công lập có hiệu quả tham gia cao đồng đều nhất trong tất cả các hoạt động, từ 5.1 điểm đến 7.48, trong đó chủ yếu là trên 6.0 điểm. Giảng viên trong các đại học vùng cũng tự đánh giá hiệu quả tham gia của họ thấp nhất trong tất cả các nhóm trường. Thậm chí hai hoạt động xây dựng đề án thành lập các đơn vị quan trọng trong trường và hoạt động lựa chọn/bầu Trưởng/Phó khoa có hiệu quả tham gia chỉ đạt mức điểm rất thấp là 0.01 điểm.

Việc tham gia vào quản lý sinh viên thông qua “Xây dựng và/hoặc điều chỉnh quy chế quản lý sinh viên” của giảng viên hầu hết các nhóm đều từ mức 0.5 – 0.89 điểm, trừ đại học vùng ở mức 0.3 điểm, là mức trung bình thấp, tương tự với kết quả nghiên cứu của Brown (2001) khi giảng viên chỉ tham gia vào 51.63% các quyết định liên quan đến quản lý sinh viên.

Nhóm giảng viên trong các trường đại học tự chủ theo NQ 77 và các trường đại học khác có hiệu quả tham gia ngang nhau, đều đạt mức trung bình hoặc khá (từ 5 đến trên 7 điểm). Riêng giảng viên trong các đại học quốc gia có hiệu quả tham gia thấp hơn hai nhóm trường này, đặc biệt hoạt động lựa chọn/bầu Trưởng/Phó phòng chức năng của trường chỉ đạt mức 0.20 điểm.

Nhìn chung, trong lĩnh vực tổ chức, nhân sự nhóm trường đại học ngoài công lập có mức độ tham gia và mức hiệu quả tham gia trung bình của các giảng viên là cao nhất 0.89 (6.48).

### *Sự tham gia của giảng viên trong quản trị lĩnh vực học thuật*

Ở một số hệ thống giáo dục, khái niệm quản trị học thuật gắn liền với vai trò của giảng viên [5]. Theo đó, quản trị học thuật là quá trình mà giảng viên tham gia ra quyết định và thực hiện các hoạt động thuộc lĩnh vực chuyên môn của mình. Nhiệm vụ trọng tâm của một cơ sở giáo dục đại học là khám phá kiến thức và chuyên gia các kiến thức cùng với kỹ năng sử dụng kiến thức này tới sinh viên. Do đó, đội ngũ giảng viên là đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn phù hợp để hoàn thành sứ mệnh này của cơ sở giáo dục đại học. Các chức năng của quản trị là những thành phần quan trọng để hoàn thành vai trò của đội ngũ giảng viên; đó là những cán bộ trực tiếp tham gia vào quá trình đào tạo và những cán bộ chịu trách nhiệm một phần trong quản lý nhân sự tại trường. Theo nhiều tác giả nghiên cứu về quản trị đại học, mô hình quản trị đại học có hiệu quả là mô hình mà giảng viên chịu trách nhiệm chính trong việc ra quyết định đối với những vấn đề liên quan tới học thuật, bao gồm cả chương trình đào tạo. Theo quy định của Hiệp hội các trường đại học Hoa Kỳ (National Education Association - NEA) giảng viên là người quyết định nội dung chương trình đào tạo, phương pháp giảng dạy, phương pháp kiểm tra đánh giá, các yêu cầu cụ thể về bằng cấp, quy trình thực hiện giảng dạy và học tập, các vấn đề tuyển sinh. Tương tự, ở nhiều mô hình quản trị đại học khác, giảng viên thường đóng vai trò trong: (i) Quyết định các vấn đề liên quan tới chương trình đào tạo, môn học, phương pháp giảng dạy, các quy trình và tiêu chuẩn học thuật khác; (ii) Xây dựng những yêu cầu về bằng cấp và ủy quyền cho hội đồng quản trị trao bằng; (iii) Trong những trường hợp cần thiết, giảng viên đóng vai trò chính trong việc quyết định vị thế của đồng nghiệp, đặc biệt trong vấn đề về bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, và nhiệm kỳ của giảng viên; (iv) Thiết lập quy trình trao tặng bằng cấp, thời gian nghỉ phép của giáo sư, hỗ trợ nghiên cứu, và các vấn đề liên quan khác. Nếu vì lý do nào đó mà hội đồng quản trị không chấp nhận những kiến nghị trên, giảng viên có quyền yêu cầu hội đồng quản trị xem xét lại quyết định này. Do đó,

giảng viên có vai trò quan trọng trong việc góp ý và đề xuất với hội đồng quản trị về chính sách học thuật và về các vấn đề liên quan tới họ. Đây có thể coi là trách nhiệm chuyên môn thường xuyên của đội ngũ giảng viên.

Việc giảng viên được quyền tham gia và giữ vai trò quan trọng trong quản trị học thuật ở các cơ sở giáo dục đại học có nhiều lý do. Theo Banks (2008) các lý do chính là: các trường đại học thường áp dụng hệ thống quản trị chia sẻ (shared governance), là loại hình quản trị cần có sự tham gia của giảng viên theo Luật về Quản trị đại học [6]. Do đó, ngoài việc giảng dạy và nghiên cứu, giảng viên còn tham gia vào các hoạt động quản trị. Đây là một trong những điểm để xét thành tích hoặc tăng lương hàng năm. Đồng thời giúp giảng viên có tiếng nói trong việc xây dựng nhà trường, hiểu hơn về khoa, đồng nghiệp và các vấn đề quan trọng liên quan. Việc tham gia vào các hoạt động quản trị cũng giúp giảng viên có thể đại diện cho trường một cách hiệu quả hơn trong các công việc giải quyết với bên ngoài cũng như thể hiện tốt hơn vai trò trong công tác quản trị. Có thể thấy, vai trò chủ yếu của giảng viên là tư vấn và tham vấn cho hội đồng quản trị trường trong các vấn đề liên quan chủ yếu tới chương trình đào tạo và những quy định, chính sách dành cho giảng viên.

Tuy nhiên, theo nhiều nhà nghiên cứu, nếu hội đồng học thuật hoạt động mờ nhạt và quản trị học thuật thiên về quy trình chứ không chú trọng tới kết quả đầu ra thì vai trò của giảng viên đối với vấn đề này không thực sự có ý nghĩa. Khi đó, đội ngũ giảng viên không thực sự quyết định các vấn đề học thuật quan trọng mà chỉ hoạt động hình thức. Ví dụ như trường hợp Đại học Michigan, trong lịch sử quản trị học thuật của nhà trường, vấn đề mở rộng trường bao gồm nhiều nội dung rất phức tạp, nhưng sự thiếu hụt về vai trò cũng như sự tham gia của đội ngũ giảng viên vào quá trình mở rộng nhà trường được coi là đáng kể hơn cả. Từ yêu cầu mở rộng quy mô hoạt động của nhà trường, những thay đổi lớn về quản trị học thuật đã xảy ra, trong đó có sự thay đổi đáng kể về sự tham gia nhiều hơn của đội ngũ giảng viên trong quản trị học thuật bao gồm giảng viên

tham gia nhiều và giữ vai trò quan trọng trong việc đánh giá chính sách và quy trình thực hiện các nội dung liên quan tới học thuật. Đồng thời, sự thay đổi này còn thể hiện ở sự tham gia của những giảng viên hợp đồng có kỳ hạn (fixed term faculty) vào hoạt động học thuật. Các giảng viên đã tham gia nhiều hơn vào công tác quản trị học thuật bằng việc họ có quyền bỏ phiếu quyết định những vấn đề liên quan tới quản trị như bầu hội đồng học thuật.

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả lựa chọn 9 hoạt động học thuật để qua đó đánh giá mức độ tham gia và hiệu quả tham gia của

giảng viên liên quan đến lĩnh vực học thuật: Xây dựng và/hoặc điều chỉnh quy chế đào tạo; Xây dựng mới hoặc điều chỉnh chương trình đào tạo; Xây dựng và/hoặc điều chỉnh đề cương môn học được phân công dạy; Xây dựng và/hoặc điều chỉnh tiêu chí tuyển sinh của trường; Xác định quy mô tuyển sinh hằng năm của trường; Xây dựng kế hoạch nhiệm vụ năm học, chỉ tiêu năm học; Hội đồng khoa học và đào tạo của trường; Hoạt động đánh giá chất lượng giáo dục chương trình đào tạo của khoa; Hoạt động đánh giá chất lượng giáo dục của trường.

Bảng 2. Mức độ và hiệu quả tham gia của giảng viên vào quản trị lĩnh vực học thuật

	Xây dựng, điều chỉnh quy chế đào tạo	Xây dựng, điều chỉnh chương trình đào tạo	Xây dựng, điều chỉnh đề cương môn học được phân công dạy	Xây dựng, điều chỉnh tiêu chí tuyển sinh	Xác định quy mô tuyển sinh hằng năm	Xây dựng kế hoạch nhiệm vụ, chỉ tiêu năm học	Hội đồng khoa học và đào tạo của trường	Đánh giá chất lượng chương trình đào tạo của khoa	Đánh giá chất lượng giáo dục của trường	Chung cả lĩnh vực hoạt động thuật
Đại học quốc gia	0.71 (5.00)	1.54 (7.05)	1.89 (8.29)	0.52 (5.73)	0.58 (5.22)	0.92 (6.33)	0.31 (5.83)	1.35 (7.16)	0.84 (6.25)	0.96 (6.32)
Đại học vùng	0.36 (4.00)	0.73 (3.67)	1.45 (5.16)	0.15 (3.25)	0.01 (0.01)	0.91 (4.24)	0.33 (3.88)	1.31 (4.63)	0.66 (3.35)	0.66 (3.58)
Trường ĐH tự chủ	0.60 (5.95)	1.05 (6.3)	1.71 (7.93)	0.36 (6.15)	0.25 (6.38)	0.70 (7.81)	0.25 (6.5)	0.98 (6.92)	0.51 (6.12)	0.71 (6.67)
Trường ĐH ngoài công lập	0.97 (6.00)	1.55 (7.12)	1.85 (8.89)	0.81 (6.38)	0.72 (7.06)	1.08 (6.58)	0.69 (7.07)	1.59 (7.56)	1.22 (6.19)	1.16 (6.98)
Trường ĐH khác	0.68 (5.52)	1.10 (6.73)	1.53 (8.07)	0.35 (5.82)	0.26 (5.65)	0.95 (7.09)	0.31 (5.84)	1.04 (6.61)	0.62 (6.23)	0.76 (6.40)

Trong hoạt động học thuật, giảng viên tham gia nhiều vào các hoạt động ở cấp khoa và ít tham gia hơn vào các hoạt động cấp trường. Trong đó, xây dựng và/ hoặc điều chỉnh đề cương môn học được phân công dạy là hoạt động được các giảng viên trong các nhóm trường tham gia nhiều nhất với mức độ tham gia đạt điểm rất cao (1.89 điểm ở Đại học quốc gia và 1.85 ở trường đại học ngoài công lập).

Đối với các hoạt động học thuật khác, ở các nhóm trường sự tham gia của giảng viên với các hoạt động cấp khoa cũng có mức độ tham gia cao hơn so với cấp trường. Hoạt động đánh giá chất lượng giáo dục chương trình đào tạo của khoa (mức độ tham gia nhiều nhất ở nhóm

trường đại học ngoài công lập với 1.59 điểm; nhóm trường thấp nhất là trường đại học tự chủ theo NQ 77 chỉ đạt 0.98 điểm.

Hoạt động xây dựng mới hoặc điều chỉnh chương trình đào tạo cũng là hoạt động thu hút sự tham gia của các giảng viên ở các nhóm trường. Trong đó ở trường đại học ngoài công lập vẫn đạt mức độ tham gia cao nhất với 1.55 điểm. Nhóm giảng viên đại học vùng có mức độ tham gia thấp nhất với 0.73 điểm.

Một hoạt động cấp khoa thu hút sự tham gia của giảng viên là xây dựng kế hoạch nhiệm vụ năm học, chỉ tiêu năm học với số điểm trung bình mức độ tham gia khá đồng đều giữa các nhóm trường. Trong đó, cao nhất vẫn là trường



đại học ngoài công lập với 1.08 điểm. Thấp nhất là trường đại học tự chủ theo NQ 77, mức độ tham gia chỉ đạt 0.70 điểm.

Theo quy định, hoạt động học thuật cần phải thu hút giảng viên tham gia các hoạt động đánh giá chất lượng đào tạo và góp ý cải tiến chất lượng các hoạt động khác của khoa và trường. Tuy nhiên, mức độ tham gia của giảng viên vào quản trị đại học đối với các hoạt động học thuật cấp trường không cao. Thấp nhất là mức độ tham gia vào hoạt động xác định quy mô tuyển sinh hàng năm của trường, mức độ tham gia chỉ đạt mức điểm cao nhất là 0.72 điểm. Thậm chí có giảng viên nhóm trường đại học mức độ tham gia ở mức 0.01 điểm.

Hoạt động khác liên quan đến việc tuyển sinh của nhà trường là xây dựng và/hoặc điều chỉnh tiêu chí tuyển sinh của trường cũng có mức độ tham gia không cao. Với điểm cao nhất là mức độ tham gia của giảng viên ở các đại học ngoài công lập với 0.72 là mức điểm cao nhất (giảng viên đại học ngoài công lập), mức điểm 0.01 là thấp nhất (giảng viên đại học vùng). Như vậy, có thể nói rằng quản trị đại học về học thuật chưa thu hút được đầy đủ giảng viên tham gia nhất là ở cấp trường. Điều này xuất phát nguyên nhân từ phía sự nhiệt tình tham gia, sự hiểu biết về chất lượng đào tạo và cơ hội tham gia của giảng viên. Tuy nhiên, cũng có nguyên nhân từ phía nhà trường về việc tạo điều kiện cho giảng viên tham gia cũng như công nhận ý kiến đóng góp của họ.

Hiệu quả tham gia của giảng viên các nhóm trường vào lĩnh vực học thuật cao hơn lĩnh vực tổ chức, nhân sự. Chỉ có giảng viên trong các đại học vùng có hiệu quả tham gia thấp hơn hẳn những nhóm trường khác và đều nằm ở mức dưới điểm trung bình (từ 3-4 điểm), đặc biệt hoạt động xác định quy mô tuyển sinh hàng năm của trường đạt hiệu quả rất thấp (0.01 điểm).

Giảng viên trong các nhóm đại học quốc gia, trường đại học tự chủ theo Nghị quyết 77, trường đại học ngoài công lập và trường đại học khác có hiệu quả tham gia đồng đều, và trong hầu hết hoạt động đều đạt mức điểm trung bình khá (6-7 điểm). Đáng chú ý là hoạt động xây dựng và/hoặc điều chỉnh đề cương môn học

được phân công dạy có hiệu quả tham gia rất cao, cao nhất trong tất cả các nhóm trường. Giảng viên trong các đại học ngoài công lập tự đánh giá hiệu quả tham gia của họ vào hoạt động này lên tới 8.89 điểm. Giảng viên đến từ đại học quốc gia và trường đại học khác cũng có hiệu quả tham gia hoạt động này ở mức trên 8.0 điểm. Điều này đã được nhóm nghiên cứu lý giải nguyên nhân trong phần mức độ tham gia các hoạt động học thuật. Do hoạt động xây dựng và/hoặc điều chỉnh đề cương môn học liên quan đến trách nhiệm, quyền lợi của giảng viên. Hơn nữa, việc điều chỉnh đề cương môn học của giảng viên được bộ môn, khoa và nhà trường rất quan tâm và tôn trọng ý kiến của họ.

Về lĩnh vực học thuật, mức độ và hiệu quả tham gia cao nhất thuộc về nhóm giảng viên đến từ đại học quốc gia với mức độ là 0.96 và hiệu quả là 6.32 điểm.

*Sự tham gia của giảng viên trong quản trị lĩnh vực tài chính*

Sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và hội nhập quốc tế đòi hỏi phải có nguồn nhân lực chất lượng cao, được đào tạo cơ bản, hệ thống. Trong khi đó, nguồn lực tài chính của Nhà nước không thể đủ để đáp ứng mọi nhu cầu đào tạo, nhất là đào tạo đại học. Vì thế, việc tìm ra một cơ chế chính sách hợp lý để huy động nguồn lực tài chính cho giáo dục đại học là rất cần thiết.

Nhóm nghiên cứu lựa chọn những hoạt động nhất định để tìm hiểu mức độ tham gia và hiệu quả tham gia của các giảng viên vào lĩnh vực tài chính của trường đại học. Đó là hoạt động: Xây dựng và/hoặc điều chỉnh quy chế chi tiêu, chế độ tài chính nội bộ; Xây dựng kế hoạch ngân sách hàng năm của khoa và trường; Xây dựng chính sách lương cho cán bộ/giảng viên/người lao động; Xây dựng các dự án đầu tư trung hạn và dài hạn cho trường; Xây dựng các quy định tài chính cho nghiên cứu khoa học; Xây dựng các quy định tài chính cho hoạt động đào tạo; Xây dựng các quy định tài chính cho hoạt động khác của trường.

Theo quy định hiện hành, hoạt động tài chính của nhà trường là một trong ba nội dung công khai của trường đại học để đảm bảo thực hiện dân chủ cơ sở, để giảng viên và

những người khác liên quan có thể “biết, bàn, làm, kiểm tra”. Tuy nhiên, đại đa số giảng viên không tham gia các hoạt động xây dựng và/hoặc điều chỉnh các quy định, kế hoạch, chính sách, dự án, chế độ tài chính của nhà trường và ngay cả đối với các hoạt động tài chính cho đào tạo, nghiên cứu khoa học và trả lương cho cán

bộ, giảng viên, người lao động trong trường. Chỉ một thiểu số giảng viên tham gia các hoạt động này. Điều này cho thấy, mặc dù là hoạt động quan trọng nhưng quản trị hoạt động tài chính lại là lĩnh vực giảng viên tham gia ít nhất trong các lĩnh vực quản trị đại học, chi tiết được thể hiện qua bảng số liệu dưới đây.

Bảng 3. Mức độ và hiệu quả tham gia của giảng viên vào quản trị lĩnh vực tài chính

	Xây dựng, điều chỉnh quy chế chi tiêu, chế độ tài chính nội bộ	Xây dựng kế hoạch ngân sách hàng năm của khoa và trường	Xây dựng chính sách lương cho cán bộ/giảng viên/người lao động	Xây dựng dự án đầu tư trung hạn và dài hạn cho trường	Xây dựng quy định tài chính cho nghiên cứu khoa học	Xây dựng các quy định tài chính cho hoạt động đào tạo	Xây dựng các quy định tài chính cho hoạt động khác của trường	Chung cả lĩnh vực tài chính
Đại học quốc gia	0.30 (5.33)	0.46 (6.8)	0.25 (4.6)	0.29 (5.75)	0.33 (6.2)	0.33 (4.83)	1.35 (5.00)	0.47 (5.50)
Đại học vùng	0.39 (4.10)	0.48 (3.79)	0.42 (3.38)	0.03 (5.00)	0.30 (4.11)	0.09 (4.00)	1.31 (0.01)	0.43 (3.48)
Trường ĐH tự chủ	0.53 (5.71)	0.58 (5.90)	0.40 (5.84)	0.30 (6.5)	0.40 (6.24)	0.33 (6.43)	0.98 (5.50)	0.50 (6.02)
Trường ĐH ngoài công lập	0.59 (5.80)	0.68 (5.31)	0.62 (5.88)	0.51 (5.58)	0.68 (6.35)	0.58 (6.31)	1.59 (6.82)	0.75 (6.01)
Trường ĐH khác	0.66 (5.55)	0.47 (5.59)	0.36 (5.48)	0.25 (5.31)	0.42 (5.76)	0.36 (5.64)	1.04 (5.64)	0.51 (5.57)

Trong quản trị lĩnh vực tài chính, mức độ tham gia của giảng viên có sự đồng đều giữa các nhóm trường. Hoạt động xây dựng các quy định tài chính cho hoạt động khác của trường là hoạt động có mức độ tham gia cao nhất. Giảng viên trong các trường đại học ngoài công lập đạt điểm trung bình mức độ tham gia cao nhất với 1.59 điểm.

Các hoạt động khác như xây dựng và/hoặc điều chỉnh quy chế chi tiêu, chế độ tài chính nội bộ; Xây dựng kế hoạch ngân sách hàng năm của khoa và trường; Xây dựng chính sách lương cho cán bộ/giảng viên/người lao động; Xây dựng các dự án đầu tư trung hạn và dài hạn cho trường; Xây dựng các quy định tài chính cho nghiên cứu khoa học; Xây dựng các quy định tài chính cho hoạt động đào tạo có mức độ tham gia ngang nhau giữa giảng viên các nhóm trường.

Trong những hoạt động trên của lĩnh vực tài chính, điều đặc biệt là mức độ tham gia của giảng viên trong các trường đại học ngoài công lập đều đạt điểm cao nhất so với giảng viên trong các nhóm trường khác. Giảng viên đại

học quốc gia có mức độ tham gia thấp nhất trong hoạt động Xây dựng và/hoặc điều chỉnh quy chế chi tiêu, chế độ tài chính nội bộ; Xây dựng kế hoạch ngân sách hàng năm của khoa và trường; Xây dựng chính sách lương cho cán bộ/giảng viên/người lao động, với mức độ tham gia lần lượt chỉ đạt 0.30; 0.46; 0.25. Còn các hoạt động khác là Xây dựng các quy định tài chính cho nghiên cứu khoa học; Xây dựng các quy định tài chính cho hoạt động đào tạo thì giảng viên trong đại học vùng có mức độ tham gia thấp nhất, chỉ đạt 0.3; 0.09 điểm.

Trong ba lĩnh vực thì hiệu quả tham gia của giảng viên vào lĩnh vực tài chính được họ đánh giá là thấp nhất. Giảng viên trong các đại học ngoài công lập có hiệu quả tham gia cao đồng đều trong các hoạt động (từ 5.31 đến 6.82 điểm). Giảng viên trong đại học vùng có hiệu quả tham gia thấp nhất trong cả 5 nhóm trường (khoảng từ 3-4 điểm), thậm chí có hoạt động xây dựng các quy định tài chính cho hoạt động khác của trường, các giảng viên nhóm trường này còn tự đánh giá hiệu quả tham gia của họ rất thấp là 0.01 điểm. Với các nhóm trường còn lại là đại

học quốc gia, trường đại học tự chủ theo Nghị quyết 77, trường đại học khác, hiệu quả tham gia của các giảng viên ở mức khá tương đồng nhau (khoảng từ 5.0 đến 6.0 điểm). Trong đó hoạt động xây dựng các quy định tài chính cho nghiên cứu khoa học được giảng viên các nhóm trường đánh giá hiệu quả tham gia ở mức cao nhất (hầu hết trên 6.0 điểm).

Nhìn chung, trong quản trị lĩnh vực tài chính nhóm trường đại học ngoài công lập có mức độ tham gia và hiệu quả tham gia của các giảng viên đạt mức cao nhất là 0.75 (6.01) điểm.

## 5. Thảo luận

Có thể áp dụng cách tiếp cận của Arnstein (1969) về thang bậc tham gia để xác định các cấp độ tham gia của các giảng viên trong quản trị các lĩnh vực hoạt động của trường [7]. Các giảng viên có thể tham gia ở cấp độ thang bậc thụ động và cao hơn là ở cấp độ thang bậc “chủ động tham gia” thực hiện và cao hơn nữa là ở cấp độ thang bậc “ra quyết định”, “kiểm soát”. Cấp độ tham gia cao hay thấp phụ thuộc rất nhiều vào loại trường đại học mà các giảng viên là thành viên. Theo cách tiếp cận thang bậc tham gia, có thể thấy, trong quản trị lĩnh vực tổ chức, nhân sự, nhóm trường đại học ngoài công lập có mức độ tham gia và hiệu quả tham gia đạt thang bậc cao nhất. Trong khi đó, về lĩnh vực học thuật, mức độ tham gia và hiệu quả tham gia cao nhất thuộc về nhóm giảng viên của đại học quốc gia. Còn trong lĩnh vực tài chính nhóm trường đại học ngoài công lập có mức độ tham gia và hiệu quả tham gia đạt mức cao nhất.

Các kết quả phân tích ở trên cho thấy giảng viên các trường đại học Việt Nam đã tham gia vào quản trị các lĩnh vực hoạt động của cơ sở giáo dục đại học với những mức độ khác nhau. Sự tham gia của giảng viên trong quản trị các hoạt động tổ chức nhân sự, học thuật, tài chính đều cho thấy vai trò quan trọng của giảng viên trong quá trình đổi mới quản trị đại học theo hướng chia sẻ trong các trường.

Giảng viên tham gia vào quản trị các hoạt động học thuật ở mức cao hơn so với quản trị các hoạt động tổ chức nhân sự và tài chính.

Phát hiện này có phần nào tương tự như kết quả nghiên cứu của Brown (2001): giảng viên của trên 85% các trường đại học và cao đẳng được khảo sát đều chủ yếu tham gia vào các quyết định liên quan đến phát triển chương trình đào tạo và các hoạt động học thuật [1]. Phát hiện này cũng tương đồng với kết quả nghiên cứu của Tierney and Minor (2003), đó là giảng viên tham gia vào các hoạt động tài chính ít hơn so với các hoạt động liên quan đến ngân sách và các hoạt động học thuật bao gồm chương trình đào tạo bậc đại học [2].

Tuy nhiên, để có thể đánh giá từ nhiều góc độ khác nhau về sự tham gia của giảng viên trong quản trị đại học, cần mở rộng đối tượng khảo sát sang đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý và các bên liên quan. Đồng thời cần thu thập các dữ liệu mang tính khách quan về kết quả hoạt động của nhà trường nhất là kết quả hoạt động học thuật và tài chính để đánh giá mức độ hiệu quả của quản trị chia sẻ.

## Lời cảm ơn

Nghiên cứu được tài trợ bởi Đại học Quốc gia Hà Nội trong khuôn khổ Đề tài mã số QG.18.27.

## Tài liệu tham khảo

- [1] W.O. Brown Jr, Faculty participation in university governance and the effects on university performance, *Journal of Economic Behavior and Organization* 44 (2) (2001) 129-143.
- [2] W.A. Jones, Faculty involvement in institutional governance: A literature review, *Journal of the Professoriate* 6 (1) (2011) 118-135.
- [3] Lê Ngọc Hùng, Đổi mới quản trị đại học ở Việt Nam: lý thuyết hệ thống và kiến tạo mô hình hiện đại, chuyên nghiệp, *Tạp chí Lý luận Chính trị* 3 (2019) 46-52.
- [4] Association of Governing Boards of Universities and Colleges, *Shared governance: Changing with times*, AGB's White Paper March 2017.
- [5] Eurydice, *Higher education governance in Europe, Policies, structures, funding and academic staff*, Brussels: Eurydice, *European Commission*, Education and Culture DG, 2008.
- [6] J.A. Banks, *An introduction to multicultural education*, 2008.
- [7] S.R. Arnstein, A ladder of citizen participation, *Journal of the American Institute of planners* 35 (4) (1969) 216-224.