



Review Article

Higher Education Governance - International Experience and Lessons for Vietnam

Pham Thi Thanh Hai^{1,*}, Nguyen Thi Huong Giang²,
Vu Thi Mai Anh³, Hoang Ngoc Quang⁴

¹VNU University of Education, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam

²Hanoi University of Science and Technology, 1 Dai Co Viet, Hai Ba Trung, Hanoi, Vietnam

³VNU Institute for Education Quality Assurance, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam

⁴VNU University of Economics and Business, 144 Xuan Thuy Str., Cau Giay Dist., Hanoi, Vietnam

Received 14 August 2019

Revised 12 September 2019; Accepted 12 September 2019

Abstract: Higher education Governance refers to the legality of decision-making in universities between different governance structures (faculty, scientific council and university council) and the organizational structure (administrative structures). (Subjects, training programs, rector and vice rectors). The purpose of higher education Governance is to clarify common interests and identify their goals while defining the limits of authority in reasoning and practice - who will decide and the focus of the decision. Using comparative educational research methods, this paper analyzes the issue of university governance in the United States and Israel, from which a number of recommendations are proposed for Vietnam's higher education Governance for the ministry and role responsibility of the university council and the rector of higher education institutions.

Keywords: Governance, higher education, quality assurance, council.

* Corresponding author.

E-mail address: haiphammt@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4282>



Quản trị đại học - Kinh nghiệm quốc tế và bài học cho Việt Nam

Phạm Thị Thanh Hải^{1,*}, Nguyễn Thị Hương Giang²,
Vũ Thị Mai Anh³, Hoàng Ngọc Quang⁴

¹Trường Đại học Giáo dục ĐHQG, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

²Trường Đại học Bách khoa Hà Nội, Số 1 Đại Cồ Việt, Hai Bà Trưng, Hà Nội, Việt Nam

³Viện Đảm bảo chất lượng giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

⁴Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 14 tháng 8 năm 2019

Chỉnh sửa ngày 12 tháng 9 năm 2019; Chấp nhận đăng ngày 12 tháng 9 năm 2019

Tóm tắt: Quản trị giáo dục đại học (GDĐH) đề cập đến sự hợp pháp về quyền quyết định trong các trường đại học giữa các cấu trúc quản trị (governance structures) khác nhau (khoa, hội đồng khoa học và hội đồng trường) và cấu trúc tổ chức (administrative structures) (Các bộ môn, chương trình đào tạo, Hiệu trưởng và các phó hiệu trưởng). Mục đích của quản trị giáo dục đại học là làm rõ các lợi ích chung và nhận ra các mục tiêu của chúng trong khi xác định các giới hạn của thẩm quyền trong lý luận và thực tiễn - ai sẽ quyết định và trọng tâm của quyết định là gì. Sử dụng phương pháp nghiên cứu giáo dục so sánh, bài viết này phân tích vấn đề quản trị đại học của Hoa Kỳ và Israel, từ đó, đề xuất một số khuyến nghị cho quản trị giáo dục đại học Việt Nam đối với bộ chủ quản, vai trò trách nhiệm của Hội đồng trường và hiệu trưởng các cơ giáo dục đại học.

Từ khóa: Quản trị, giáo dục đại học, đảm bảo chất lượng, hội đồng.

1. Đặt vấn đề

Các lý thuyết về quản trị hiện đại khuyến nghị rằng các chính phủ ngày nay cần phải thích ứng với các thay đổi lớn trong môi trường hoạt động của mình bằng cách chuyển sang các hình thức quản trị mới “đặt trọng tâm vào xã hội” (society-centred) nhiều hơn và tập trung vào “phối hợp và tự quản” (co-ordination and self-governance) (Pierre, J., 2000) [1].

Quản trị có thể định nghĩa đó là cách phân phối và thực thi quyền lực hay thẩm quyền giữa các bên tham gia vào quá trình ra quyết định (Kennedy, 2003) [2]. Theo Gallagher (2002, tr.2) [3], “Quản trị (đại học) là cấu trúc của các mối quan hệ nhằm mang đến sự kết dính, ủy nhiệm chính sách, kế hoạch và ra quyết định, chịu trách nhiệm trước nhà trường, cộng đồng xã hội và người học về sự tin cậy, tính thích ứng và hiệu quả chi phí quản lý trong khi quản lý nhằm đạt được kết quả mong đợi thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực và kiểm soát tính hiệu lực và hiệu quả”.

* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: haiphammtt@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4282>

Định nghĩa về quản trị đại học (QTĐH), các tác giả Nguyễn Đông Phong và Nguyễn Hữu Huy Nhựt cho rằng: “Quản trị đại học là quá trình xây dựng và tập hợp các quy tắc, hệ thống nhằm quản lý và kiểm soát toàn bộ hoạt động của một trường đại học. Nhà quản trị đại học chịu trách nhiệm trước nhà trường, cộng đồng và người học về sự tin cậy, tính thích ứng và hiệu quả chi phí quản lý thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực và kiểm soát tính hiệu lực và hiệu quả. Quản trị đại học là những phương cách để những người có thẩm quyền lãnh đạo hướng dẫn và giám sát các mục tiêu và giá trị của nhà trường thông qua các chính sách và quy trình thực hiện.” (Nguyễn Đông Phong & Nguyễn Hữu Huy Nhựt, 2013) [4].

Trong các mô hình quản trị đại học truyền thống thì luôn luôn có sự hiện diện rõ của quản lý nhà nước dù mức độ có các nhau ở các nước và các vùng địa lý khác nhau. Ở Đức, trường đại học vận hành dưới sự điều khiển tự quản của các giáo sư và các quy định của nhà nước. Ở Pháp, các trường đại học phải tuân thủ các quy tắc và chuẩn mực do chính quyền trung ương đặt ra về nội dung giảng dạy, tổ chức thi cử, v.v... Ở các nước Anh, Mỹ thì vai trò của nhà nước mờ nhạt hơn. Nhà nước chỉ can thiệp gián tiếp vào các cơ sở giáo dục đại học thông qua công cụ giải trình và tài trợ; mỗi trường đại học tự quyết định nội dung các hoạt động dạy học và nghiên cứu căn cứ vào nhu cầu xã hội. Ở các quốc gia Đông Á và Đông Nam Á, do chịu ảnh hưởng của văn hoá Khổng giáo, quyền lực nhà nước trong việc dẫn dắt các trường đại học là rất lớn, chẳng hạn như kiểm soát chung về khung chương trình, nhân sự cấp cao, và một số quyết định quan trọng của nhà trường (Phạm Thị Lan Phương, 2015) [5]. Có thể nói rằng, trong mô hình quản trị đại học truyền thống thì nhà nước luôn can thiệp vào việc tổ chức và hoạt động của các trường đại học ở mức độ cao hơn ở phương Đông so với phương Tây.

Tuy nhiên, do tác động của xu hướng quản trị hiện đại trong bối cảnh toàn cầu hoá nên quản trị đại học ngày nay cũng đã có nhiều thay đổi. Trong các cơ sở giáo dục đại học, thành lập các hội đồng trường với một bộ phận đáng kể các thành viên không thuộc giới học giả ngày

càng trở nên phổ biến (Amaral, A., Jones, G. A., & Karseth, B., 2002) [6]. Các trường đại học đang phải chịu áp lực rất lớn trong việc chuyển đổi vai trò để thích ứng với những thay đổi kinh tế - xã hội và chính trị - xã hội nhanh chóng đặc biệt trong bối cảnh tài trợ của chính phủ giảm đi mà nhu cầu giáo dục đại học tăng lên. Trường đại học không chỉ cung cấp cho thị trường lao động nguồn nhân lực được đào tạo và thực hiện nghiên cứu khoa học để cung cấp nền tảng kiến thức cho các ngành nghề sản xuất kinh doanh. Hơn nữa, các trường đại học hiện nay cần phải tham gia vào cuộc cách mạng học thuật thứ hai bằng cách thúc đẩy sứ mệnh thứ ba của trường đại học, đó là phát triển nhà trường thành trường đại học doanh nghiệp (entrepreneurial university) bằng cách thúc đẩy phát triển kinh tế xã hội thông qua việc thương mại hoá các kết quả nghiên cứu. (Mok, K.H., 2002) [7].

Để thể hiện những thay đổi trong quản trị đại học hiện đại hướng về quản trị đa tầng với sự tham gia của nhiều đối tượng và chịu ảnh hưởng của cạnh tranh thị trường thay vì quản trị có sự can thiệp trực tiếp của nhà nước, De Boer, Enders và Schimank (2007) đã xây dựng mô hình quản trị đại học gồm 5 chiều kích: quy định của nhà nước, tự quản của nhà trường, dẫn dắt từ bên ngoài, cạnh tranh thị trường và tự quản học thuật. (De Boer, H., Enders, J., & Schimank, U., 2007) [8].

Quản trị trong lĩnh vực giáo dục đại học là đề cập đến sự hợp pháp về quyền quyết định trong các trường đại học giữa các cấu trúc quản trị (governance structures) khác nhau (khoa, hội đồng khoa học và hội đồng trường) và cơ cấu hành chính (administrative structures) (Các bộ môn, chương trình đào tạo, Hiệu trưởng và các phó hiệu trưởng). Hơn nữa, quản trị đề cập đến việc phân chia trách nhiệm liên quan đến thẩm quyền để đạt được các quyết định (Corcoran, 2004 [9]). Và thường phân biệt giữa quản trị nội bộ và bên ngoài. Quản trị nội bộ đề cập đến quản lý ở cấp độ vi mô; đây là quản lý nội bộ liên quan đến việc xác định các thủ tục trong các tổ chức (ví dụ: các quy trình ra quyết định, tài trợ, các vị trí nhân sự (filling positions), các giới hạn của thẩm quyền). Quản trị bên ngoài đề cập đến việc quản lý hệ thống và liên quan

tới các sắp xếp thể chế ở cấp độ vĩ mô (ví dụ: các quy tắc và quy định, nguồn tài trợ, đánh giá chất lượng). Hai khía cạnh này, khi kết hợp và phối hợp, tạo thành cơ cấu quản trị giáo dục đại học (Boer & File, 2009 [10]). Cùng với siêu cấu trúc này là các quy tắc, quy định và các thỏa thuận chính sách xác định các quyền và nghĩa vụ của các tác nhân khác nhau và bản chất của các mối quan hệ chung của chúng.

Ở Việt Nam, một số tác giả có những nghiên cứu về quản trị đại học, trong đó tập trung nhiều vào vấn đề tự chủ và trách nhiệm xã hội của trường đại học “Quyền tự chủ đại học và trách nhiệm xã hội” (Phạm Phụ, 2006) [11] và “Tự chủ đại học trong bối cảnh đổi mới giáo dục - Nghiên cứu trường hợp Đại học Quốc gia Hà Nội” (Phạm Thị Thanh Hải và cộng sự, 2018) đã khẳng định quyền tự chủ của trường đại học là một xu thế chung của các trường đại học trên thế giới, khái niệm cơ bản của trách nhiệm xã hội của trường đại học, là điều kiện cần thiết để thực hiện các phương thức quản trị đại học tiên tiến nhằm cải tiến và nâng cao chất lượng đào tạo. Tác giả Bùi Thùy Loan (2013) cho rằng tự chủ đại học là sự độc lập tương đối của trường đại học đối với sự kiểm soát của cơ quan quản lý nhà nước [12].

Trong thế giới phẳng, các trường đại học đang chia sẻ nhiều thách thức giống nhau và khác nhau. Việc học hỏi kinh nghiệm quản trị đại học ở các nước vì thế có một ý nghĩa rất quan trọng cho tiến trình cải thiện chất lượng quản trị của các trường đại học Việt Nam. Để có thêm một góc nhìn về tự chủ đại học trong bối cảnh đổi mới giáo dục Việt Nam và trong xu thế toàn cầu hóa, nghiên cứu này dự kiến phân tích cụ thể mô hình quản trị đại học một số nước trên thế giới (Hoa Kỳ, Israel) nhằm tìm ra những đặc điểm chính của từng mô hình. Căn cứ và các đặc điểm này, nghiên cứu sẽ so sánh với đặc điểm quản trị đại học tại Việt Nam, từ đó tìm ra những vấn đề còn bất cập và đề xuất một số giải pháp cải thiện hiệu quả quản trị đại học ở Việt Nam hiện nay.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài báo sử dụng phương pháp nghiên cứu giáo dục so sánh, cụ thể nghiên cứu quản trị đại học quốc tế gồm Israel và Hoa Kỳ. Mục đích của nghiên cứu này là phân tích so sánh mô hình quản trị đại học của quốc tế để hiểu biết tốt hơn về quản trị hệ thống giáo dục đại học của Việt Nam. Nghiên cứu quản trị giáo dục đại học nước ngoài nghĩa là một sự tiếp cận có phê phán và một thách thức đối với triết lý giáo dục của bản thân nước mình, và vì thế đó chính là sự phân tích rõ hơn bối cảnh và cơ sở của hệ thống quốc gia mình [13] (Isaac Kandel, 1933). Giáo dục so sánh là hiểu biết và hợp tác quốc tế, giải quyết các vấn đề giáo dục cũng như các vấn đề khác có liên quan thuộc phạm vi quốc tế. Theo đó, Nghiên cứu so sánh giáo dục các quốc gia (Hoa Kỳ, Israel, Việt Nam) tiến hành theo ba giai đoạn:

(i) Nghiên cứu bối cảnh của quản trị giáo dục đại học của từng quốc gia (Hoa Kỳ, Israel, Việt Nam);

(ii) Phân tích so sánh thực tiễn mô hình quản trị giáo dục đại học của 3 quốc gia và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

3. Kết quả nghiên cứu

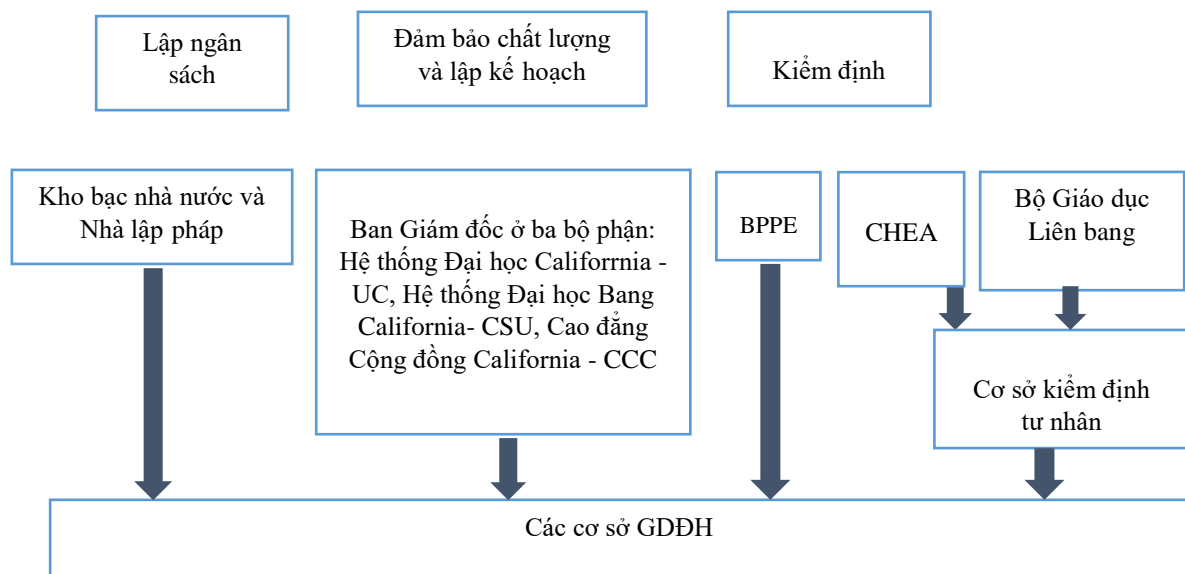
3.1. Hoa Kỳ

Ở Hoa Kỳ, việc quản lý các cơ sở giáo dục đại học được giám sát bởi chính quyền khu vực - tiểu bang theo mô hình định hướng thị trường. Các tiền đề cơ bản của quản trị hướng tới mô hình định hướng thị trường là các trường đại học (ĐH) hoạt động hiệu quả hơn khi chúng hoạt động như các tập đoàn doanh nghiệp. Mô hình định hướng thị trường được sự ủng hộ từ cách tiếp cận tư bản, giả định rằng các tổ chức đạt được hiệu quả tối đa trong điều kiện cạnh tranh và thị trường tự do. Trong mô hình này, các trường đại học cạnh tranh với nhau về sinh viên và tài chính. Các nhà quản lý đại học xem mình là các doanh nhân đang hướng đến một doanh nghiệp cung cấp cho sinh viên các dịch vụ học tập. Mô hình định hướng thị trường, đòi

khi còn được gọi là mô hình “trường đại học doanh nghiệp”, sử dụng các nguyên tắc quản lý của doanh nghiệp về tài chính dựa trên hiệu quả. Bản thân trường đại học không lấy mình làm mục tiêu và cũng không tạo ra hàng hóa công. Thay vào đó, các trường đại học được coi là một hàng hóa, một đầu tư, và một nguồn lực chiến lược. Chính phủ không có biện pháp thiết kế và lập kế hoạch hệ thống giáo dục đại học; thay vào đó, nó thúc đẩy cạnh tranh và tăng cường đảm bảo chất lượng và minh bạch trong các tổ chức học thuật. Giả thiết là sự cạnh tranh giữa các trường học (“nhà cung cấp”) về khả năng hỗ trợ sinh viên (“khách hàng”) và tài chính, điều này có thể ảnh hưởng đến các quy trình ra quyết định của trường đại học về các hoạt động chi tiêu, sản phẩm giáo dục, và cải tiến thể chế và thích ứng.

Hầu hết các tiểu bang Hoa Kỳ cấp giấy phép cho các tổ chức giáo dục đại học mà không cần quá trình công nhận, tuy nhiên, tiêu

chí cấp kinh phí của chính phủ cho các tổ chức giáo dục đại học và sinh viên được xác định dựa trên sự công nhận của cơ cấu kiểm định. Hệ thống được tài trợ thông qua hai kênh chính - kênh liên bang và kênh nhà nước (Adkit, 2014⁵). Ở cấp độ của từng tiểu bang, việc giám sát được thực hiện bởi chính quyền khu vực cho các trường học thuộc thẩm quyền của mình. Tiểu Bang California có một Hội Đồng Quản Trị gồm 26 thành viên chịu trách nhiệm về hệ thống giáo dục đại học công lập. Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm phân bổ ngân sách và bổ nhiệm các chủ tịch hội đồng trường đại học. Mười tám đại diện của hội đồng quản trị được chỉ định bởi thống đốc tiểu bang trong thời gian 21 năm, một đại diện sinh viên được bầu bởi hội đồng quản trị và 7 người khác là thành viên thường trực. Hai giảng viên là những người quan sát, không có quyền biểu quyết (Hiệp hội Sinh viên, 2014⁶). Bang California là một ví dụ khác biệt của mô hình định hướng thị trường.



Hình 01. Cấu trúc quản trị ở Hoa Kỳ.

⁵Adkit–International Information and Research (2014). *Higher education–regulatory models in the world-international review*. Retrieved from.

⁶ National Student Association. (2014). *Position of the student association on the committee for governance of Israeli higher education*. Retrieved from <http://www.nuis.co.il>.

Hệ thống giáo dục đại học của California bao gồm ba loại trường: cao đẳng (ví dụ, đại học bang California), các trường đại học (ví dụ: đại học California) và các trường cao đẳng cộng đồng (ví dụ: Cao đẳng cộng đồng California). Các tổ chức phải tuân theo quy định của năm cơ quan chính: Bộ Giáo dục liên bang; Hội đồng Chứng nhận giáo dục đại học; cơ quan công nhận tư nhân; ban điều hành tại các cơ sở giáo dục đại học (trong ba lĩnh vực); và Ủy ban Giáo dục sau trung học ở California. Ngân sách liên bang được sử dụng chủ yếu (80%) cho các mục đích nghiên cứu, trong khi ngân sách nhà nước được phân bổ cho việc giảng dạy bởi thống đốc (Kho bạc) và được chấp thuận bởi nhà lập pháp. Ngoài ra, mỗi trường có ngân sách riêng. Về nguyên tắc, ngân sách chuyển giao cho các trường đại học và cao đẳng không được giám sát. Ngân sách được Kho bạc Nhà nước chuyển như một khoản trợ cấp và các tổ chức giáo dục đại học được quyền quyết định sử dụng. Tuy nhiên, các trường cao đẳng cộng đồng có giám sát chặt chẽ hơn vì ngân sách của họ được ngân sách tiểu bang cấp.

- BPPE: Bureau for Private Post secondary Education

- CHEA: Council for Higher Education Accreditation

3.2. Isarel

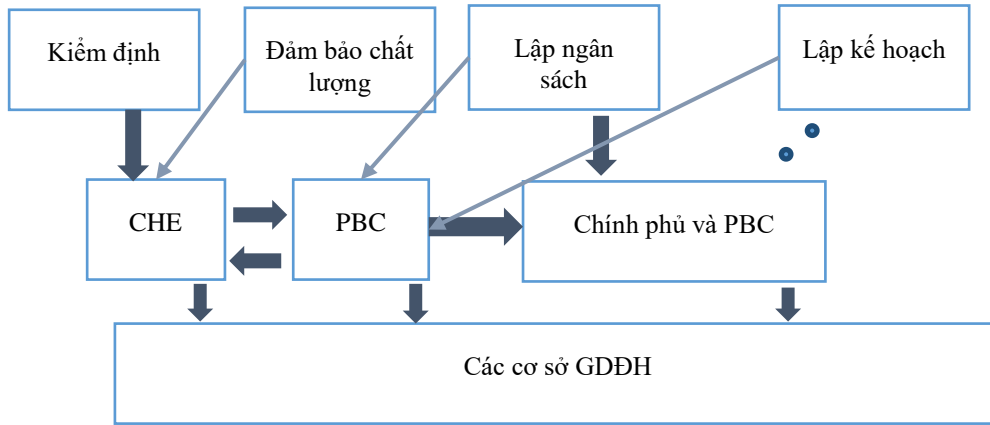
Ở Israel có 66 cơ sở giáo dục đại học: 7 trường đại học nghiên cứu, Viện Weizmann (chỉ dành cho nghiên cứu cao cấp), Đại học Mở, 37 trường cao đẳng (trong đó 19 trường được chính phủ tài trợ và 18 ngân sách phụ), và 21 trường đại học giáo dục. Tất cả các tổ chức, bao gồm cả đại học Mở, có tổng cộng hơn 300.000 sinh viên (CHE, 2014). Ngân sách giáo dục đại học đạt tổng cộng 9 tỷ NIS trong năm 2014 (Hiệp hội Sinh viên, 2013). Các cơ quan chịu trách nhiệm duy trì sự cân bằng giữa tự do học tập và giám sát giáo dục đại học là: Hội đồng giáo dục đại học (CHE) và Ủy ban Kế hoạch và Ngân sách (PBC). Các CHE và PBC, các cơ quan trực tiếp phụ trách hệ thống giáo dục đại học, có trách nhiệm nhất định đối với hoạt động và chức năng của các trường đại học (Hiệp hội Sinh viên, 2014 [14]).

CHE bắt đầu thành lập vào cuối những năm 1950 theo Luật giáo dục đại học (1958). Luật giáo dục đại học quy định các vấn đề của giáo dục đại học phải chịu sự giám sát của một cơ quan độc lập. Luật cũng quy định rằng quyền tự chủ của các tổ chức giáo dục đại học trong việc quản lý các vấn đề nội bộ của họ. Hơn nữa, Luật quy định rằng ít nhất hai phần ba số thành viên của hội đồng sẽ được bầu dựa trên tư cách cá nhân của họ trong lĩnh vực giáo dục đại học. Số lượng thành viên sẽ dao động từ 19-25, và hội đồng do Bộ trưởng Bộ Giáo dục đương nhiệm phụ trách. Các thành viên được bầu trong thời gian năm năm và phải nỗ lực để thực hiện các mục tiêu của CHE và trách nhiệm của họ. CHE phụ trách ba lĩnh vực chính: Kiểm định: Công nhận các tổ chức học thuật và bằng cấp, giám sát các mức độ được công nhận; cấp giấy phép của chi nhánh nước ngoài; công nhận bằng cấp của Judea và Samaria CHE. Lập kế hoạch: Đề xuất liên quan đến các tổ chức hiện tại và sự hợp tác của họ; đề xuất xúc tiến nghiên cứu; đề xuất thành lập các thể chế và đề xuất bổ sung liên quan đến sự tham gia của chính phủ vào ngân sách của trường học. Các lĩnh vực chịu trách nhiệm khác: Sử dụng các đối tượng được bảo vệ như trường đại học, trường kỹ thuật, v.v...; duy trì một hệ thống hỗ trợ cho sinh viên. Ngoài ra, vào năm 2003, CHE vận hành một hệ thống đánh giá chất lượng thực hiện đánh giá định kỳ các ngành hiện có.

Ủy ban Kế hoạch và Ngân sách PBC ra đời muộn hơn CHE. Chính phủ Israel ủy quyền cho PBC làm cơ quan độc lập để một mặt phối hợp giữa chính phủ và các cơ sở đào tạo quốc gia và mặt khác hỗ trợ các tổ chức giáo dục đại học trong tất cả các vấn đề ngân sách. PBC có trách nhiệm đề xuất ngân sách giáo dục đại học không thiên vị trong việc cân nhắc các nhu cầu xã hội và quốc gia; xác định phân bổ các quỹ thường xuyên và phát triển giữa các tổ chức khác nhau; đệ trình các đề xuất cho chính phủ và CHE liên quan đến các kế hoạch phát triển và các lựa chọn để tài trợ cho họ; giám sát việc sử dụng hiệu quả ngân sách; tư vấn cho CHE về việc mở các tổ chức mới hoặc các đơn vị mới trong các tổ chức hiện tại. Ủy ban bao gồm bảy

thành viên, bao gồm cả chủ tịch, nằm trong số đó là từ giới học thuật và các đại diện công cộng còn lại từ các lĩnh vực kinh tế. Các thành

viên của ủy ban được bổ nhiệm bởi Bộ trưởng Bộ Giáo dục, với sự đồng ý của Chủ tịch PBC và sự chấp thuận của CHE.



Hình 02. Cấu trúc quản trị ở Israel hiện tại.

Như vậy, mô hình quản trị giáo dục đại học của Israel hiện tại có xu hướng hướng tới mô hình cổ điển, với sự kiểm soát, lập kế hoạch, công nhận và ngân sách. Ở Israel, hình thức quản trị thống trị, được duy trì trong luật ở những năm đầu của đất nước, hỗ trợ quản lý tự chủ và độc lập về giáo dục đại học "trong khi đưa ra một giải thích rộng rãi về khái niệm tự do học thuật và chính phủ không có khả năng hoạt động như một người điều hành hoạt động" (Hội sinh viên, 2014, trang 8 [15]).

Hiện nay, dưới tác động của những cáo buộc về sự kém hiệu quả của mô hình cổ điển đang gia tăng, giới học thuật của Israel kêu gọi tái kiểm duyệt mô hình quản trị của Israel (xem ví dụ: Carmon, Dagan, & Kremnitzer, 2014 [16]; Kirsch, 2014 [17]; Hiệp hội Sinh viên, 2014). Ủy ban sắp xếp việc quản trị giáo dục đại học được bổ nhiệm nhằm định hình cấu trúc tổ chức của các cơ quan phụ trách quản lý giáo dục đại học, như vậy sẽ tạo ra một mối quan hệ với chính phủ và các cơ sở đại học là "duy trì quyền tự chủ trong giáo dục đại học, trong khi cũng thể hiện chính sách của chính phủ và nhu cầu và mục tiêu quốc gia" (Báo cáo của Ủy ban, 2014). Theo nhận định của các chuyên gia gần đây, mô hình quản trị của Israel dường như

đang hướng ra khỏi mô hình định hướng thị trường và hướng tới mô hình truyền thống ở các nước châu Âu. Trong đó chính phủ vẫn là một người chơi chính, đóng vai trò trung tâm trong quản trị giáo dục đại học. Hiện nay, mô hình quản trị đại học ở Israel ngày càng thể hiện nhiều vấn đề cần phải giải quyết như sự tồn tại của chính sách kép và sự hiệu quả của hệ thống giáo dục đại học khi chính phủ khuyến khích cạnh tranh giữa các cơ sở đại học và đưa ra các tiêu chuẩn đảm bảo chất lượng khắt khe (Hình 3).

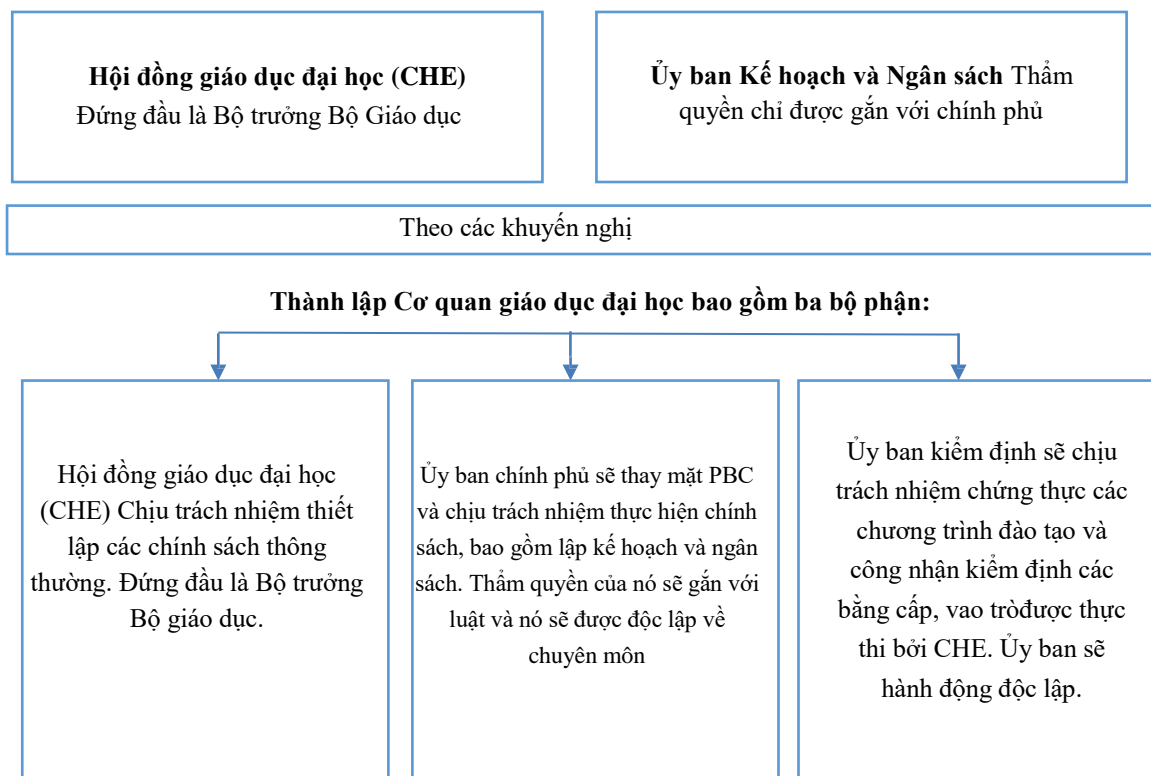
3.3. Mô hình quản trị đại học đa dạng hóa của Việt Nam

Mô hình quản trị đại học của Việt Nam có sự thay đổi rõ rệt trước và sau thời kỳ Đổi mới (1986). Trước Đổi mới, ở Việt Nam, quản lý toàn xã hội được thực hiện theo cơ chế tập trung hành chính mệnh lệnh, quan liêu bao cấp, trong bối cảnh đó, quản trị đại học được thực hiện theo mô hình quản trị từ trên xuống (top-down governance) trong đó nhà nước chỉ đạo xuống dưới là các trường đại học. Đây cũng là một hình thức của mô hình quản trị đại học dựa vào nhà nước, nhưng mô hình quản trị từ trên xuống dưới này có hai đặc trưng khác hẳn tất cả các biến thể của mô hình quản trị đại học

dựa vào nhà nước ở các nước phát triển tư bản chủ nghĩa.

Thứ nhất, với quyền lực tuyệt đối của nhà nước tất cả các trường đại học đều là trường đại học công lập, đều là của nhà nước và đều trực thuộc những bộ ngành nhất định đóng vai trò là “bộ chủ quản” trực tiếp quản lý nhà nước đối với các trường đại học.

Thứ hai, mối quan hệ giữa bộ chủ quản và trường đại học là mối quan hệ phụ thuộc theo kiểu “trực thuộc - chủ quản”. Trong đó bộ chủ quản đóng vai trò là “bộ máy quản trị” hành chính của nhà trường và các trường đại học là các khoa, các bộ môn và các đơn vị trực thuộc thực hiện các quyết định của “bộ máy quản trị”.



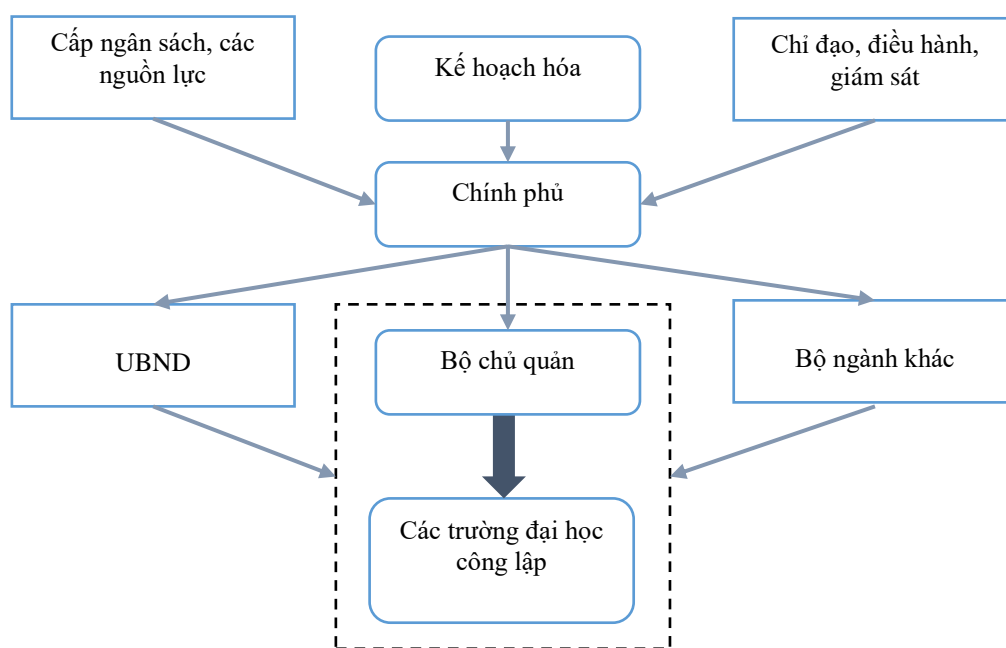
Hình 03. Xu hướng quản trị đại học ở Israel.

Trong trường đại học khổng lồ này, nhà nước thông qua các bộ ngành chủ quản trực tiếp ban hành các quyết định, trực tiếp chỉ đạo, hướng dẫn tất cả các hoạt động của từng trường đại học bao gồm cấp phát ngân sách, tuyển sinh, tổ chức cán bộ nhân sự, đào tạo, nghiên cứu khoa học, quan hệ hợp tác, tốt nghiệp, cơ sở vật chất⁷. (Hình 04).

⁷ Một tác giả của Báo cáo này đã tốt nghiệp đại học từ nước ngoài về nước năm 1984. Sau khi nộp giấy tờ hoàn thành khóa học ở Vụ đại học của Bộ này đã được trao cho giấy phân công về trường Đại học tổng hợp Hà Nội, nay là trường Đại học Khoa học xã hội & Nhân văn để làm giảng

viên. Trước Đổi mới, tam giác phối hợp quyền lực quản trị đại học theo kiểu Clark hoàn toàn bị lệch về phía “Nhà nước” và hầu như không có “Thị trường” và trở thành trực quản trị từ trên xuống dưới và tạo thành mô hình trường “đại học khổng lồ”. Trong mô hình quản trị đại học khổng lồ này, Bộ Giáo dục và Đào tạo hoạt động như một bộ máy quản trị của một nhà trường và các trường đại học (85 trường đại học vào năm 1985) hoạt động như các khoa.

Sau khi trình giấy phân công công tác của Bộ cho phòng Tổ chức của trường Đại học thi được nhà trường phân về làm giảng viên của khoa Triết học của nhà trường.



Hình 04. Mô hình quản trị đại học Việt Nam trước Đổi mới⁸.

Cơ quan Bộ trực tiếp xác định mục tiêu, lập kế hoạch, phân bổ và cấp phát các nguồn lực gồm cả ngân sách và chỉ đạo, điều hành trực tiếp các hoạt động của từng trường đại học. Các trường đại học gần như không có quyền tự chủ, thực hiện các hoạt động đào tạo, nghiên cứu, tài chính đều dưới sự chỉ đạo của Bộ Giáo dục và Đào tạo. Thời kì quá độ sang đổi mới, giáo dục đại học ở Việt Nam có rất nhiều thay đổi. Từ phía xã hội, nhu cầu học tập để “vào đại học” tăng cao. Đây chính là những bộ phận cấu thành của xã hội dân sự mà vai trò và quyền lực đối với quản trị đại học đã được ghi nhận là không thể bỏ qua, xem nhẹ [18]. Từ phía kinh tế, sự phát triển theo chủ trương đa dạng hóa các thành phần kinh tế tập trung và sản xuất hàng hóa tiêu dùng và xuất khẩu đã làm tăng nhu cầu tuyển dụng lao động có trình độ cao đẳng, đại học. giáo dục đại học của Việt Nam đang đứng trước yêu cầu đổi mới quản trị đại học. Từ phía nhà nước, do thiếu ngân sách nên cần thiết phải huy động các nguồn lực của xã hội để thực hiện các chính sách giáo dục và đào tạo. Luật Giáo dục lần đầu tiên được ban hành năm 1998 đã có quy định rõ về “xã hội hóa sự nghiệp giáo dục”

trong đó nhà nước, nhà trường đóng vai trò chủ đạo và gia đình, xã hội tham gia.

Sau đổi mới, Chính phủ tăng đầu tư cho giáo dục đại học nhưng vẫn không đáp ứng nhu cầu bùng nổ của sự phát triển của hệ thống giáo dục đại học. Trong Quy hoạch mạng lưới các trường đại học và cao đẳng giai đoạn 2006 - 2020 (Quyết định số 37/2013/QĐ-TTg ngày 26/6/2013 của Thủ tướng Chính phủ) dự kiến đến năm 2020 có 224 trường đại học. Tuy nhiên, đến cuối năm 2015 cả nước đã có tới 234 trường đại học. Chính phủ đã nhận thấy, mô hình tập trung hóa không còn phù hợp với hệ thống giáo dục đại học của Việt Nam hiện nay cũng như những hạn chế của Bộ Giáo dục và Đào tạo trong việc quản lý toàn bộ hệ thống và gánh nặng ngân sách cho toàn bộ hệ thống (Tran, 2014).

Do đó, việc phân cấp trách nhiệm trong việc ra quyết định cho các cơ sở giáo dục đại

⁸ Lê Ngọc Hùng (2019). 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*, số 3-2019, tr. 46-52.

học nhằm mục đích sử dụng có hiệu quả các nguồn lực là mong muốn của Chính phủ trong bối cảnh đó (Hayden & Lam 2007, p.81).

Hiện nay, hệ thống giáo dục đại học của Việt Nam vận hành theo phương thức quản trị với một số đặc trưng sau đây:

Đa dạng cơ quan chủ quản. Các cơ sở giáo dục đại học công lập trực tiếp chịu sự quản lý nhà nước về giáo dục đại học cơ quan nhà nước trong phạm vi nhiệm vụ và thẩm quyền được phân công - cơ quan chủ quản và từ Bộ Giáo dục và Đào tạo về giáo dục đại học. Bộ Giáo dục và Đào tạo chịu trách nhiệm trước Chính phủ thực hiện quản lý nhà nước về giáo dục đại học. Các bộ (17 bộ) và bốn cơ quan ngang bộ (Văn phòng Chính phủ, Thanh tra Chính phủ, Ngân hàng nhà nước, Ủy ban dân tộc) phối hợp với Bộ Giáo dục và Đào tạo thực hiện quản lý nhà nước về giáo dục đại học theo thẩm quyền. Ủy ban nhân dân cấp tỉnh thực hiện quản lý nhà nước về giáo dục đại học theo phân cấp của Chính phủ (Luật giáo dục đại học, Điều 69). Như vậy, trong số 229 trường đại học có 114 trường đại học thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo và các bộ/ngành; 22 trường thuộc UBND tỉnh/TP và 63 trường thuộc các tổ chức tư nhân; hai đại học Quốc gia trực thuộc Thủ tướng.

Đa dạng cơ sở giáo dục đại học. Các trường đại học được phân hóa, đa dạng hóa thành các nhóm trường đại học cạnh tranh với nhau trong tuyển sinh và thu hút các nguồn lực đầu tư. Phối hợp cách phân chia theo hình thức sở hữu, phân cấp và chức năng đào tạo, các nhóm trường đại học bao gồm: (i) đại học quốc gia, (ii) đại học vùng, (iii) đại học địa phương, (iv) đại học công lập, (v) đại học của bộ ngành (vi) đại học tư thục, (vii) đại học có vốn đầu tư nước ngoài và (viii) các viện nghiên cứu đào tạo trình độ tiến sĩ. Trong đó, đại học Quốc gia và đại học Vùng thuộc nhóm đại học hai cấp, tuy nhiên đại học Quốc gia trực thuộc Thủ tướng, đại học Vùng trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo.

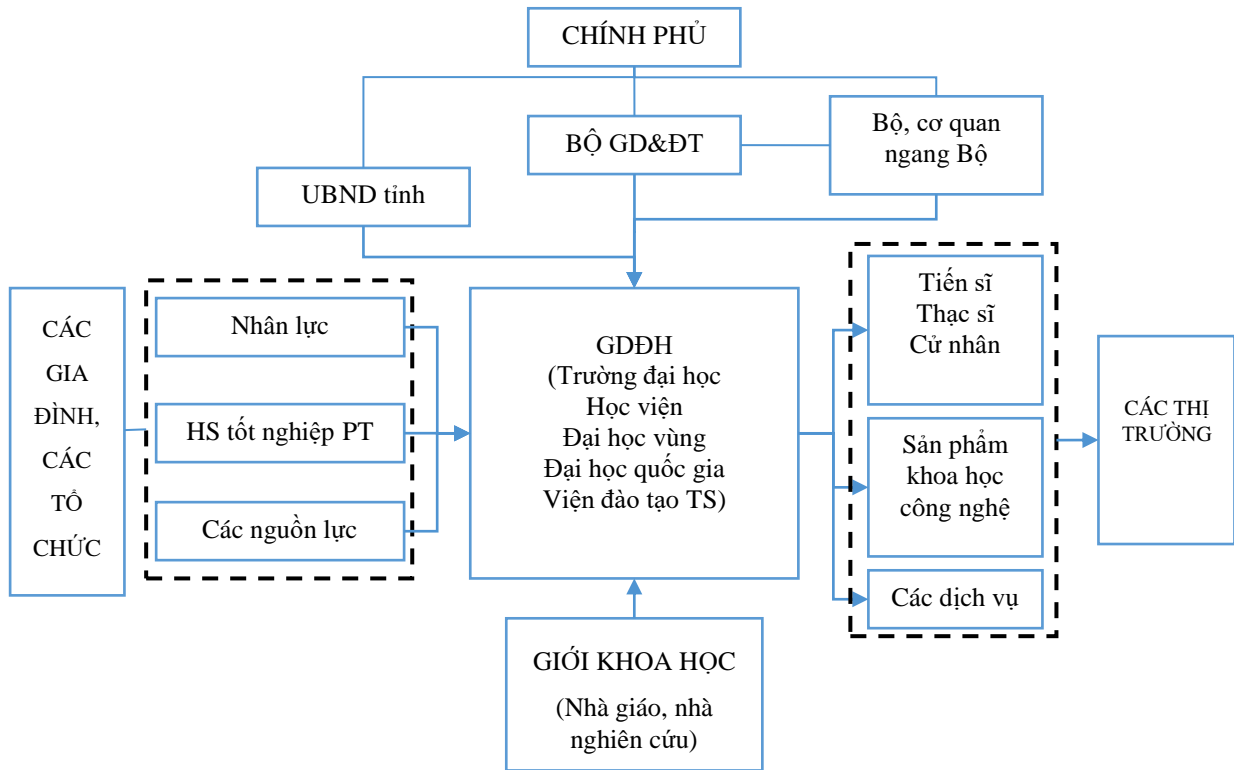
Đa dạng mối quan hệ với môi trường xung quanh. Sơ đồ hệ thống dưới đây nhấn mạnh yếu tố đầu vào, đầu ra, các cơ sở giáo dục đại học và các cơ quan trực tiếp quản lý nhà nước về giáo dục đại học. Từ góc độ quản trị hệ thống, giáo dục đại học chịu sự quản lý của hệ thống

chính trị, hệ thống quản lý nhà nước và hệ thống hành chính nhà nước, trong đó trực tiếp nhất là Chính phủ với các bộ ngành và ủy ban nhân dân địa phương nơi có trường đại học. Các cơ quan này được phân công quản lý nhà nước đối với từng lĩnh vực trong nội bộ hệ thống giáo dục đại học. Trong đó hai bộ được phân công quản lý nhà nước về hai lĩnh vực hoạt động cơ bản của trường đại học là Bộ Giáo dục và Đào tạo quản lý nhà nước về giáo dục, đào tạo và Bộ Khoa học và Công nghệ quản lý nhà nước về lĩnh vực khoa học, công nghệ trong hệ thống giáo dục đại học. Ngoài ra, Bộ Kế hoạch và đầu tư và Bộ Tài chính trực tiếp quản lý nhà nước đối với việc phân bổ tài chính, ngân sách nhà nước cho các trường đại học (Hình 5).

Trong bối cảnh đổi mới quản trị đại học ở Việt Nam, các trường đại học ở Việt Nam dần được trao nhiều quyền tự chủ từ các cơ quan quản lý Nhà nước, nhất là Bộ Giáo dục và Đào tạo. Quá trình phân quyền tiếp tục được thực hiện ở các trường đại học theo phương thức “quản trị chia sẻ” (shared governance) hay còn được gọi là “quản trị tập thể” bên trong nhà trường. Theo phương thức quản trị chia sẻ, quyền lực nhà trường được phân chia cho các tổ chức trong cơ cấu tổ chức của nhà trường, đứng đầu là Hội đồng trường (đối với trường đại học công lập) và Hội đồng quản trị (đối với trường đại học tư thục), có quyền quyết định cao nhất cho mọi hoạt động của nhà trường, tiếp theo đó là các tổ chức khác trong cơ cấu tổ chức của nhà trường với các thẩm quyền tương ứng bao gồm: Ban giám hiệu; các hội đồng tư vấn; các tổ chức trực thuộc, giảng viên...

Hội đồng trường

“Hội đồng trường” lần đầu tiên được đưa ra chính thức trong Điều lệ trường đại học năm 2003, được thể chế hóa trong Luật Giáo dục năm 2005 tại Điều 53, sau đó được chi tiết hóa ở Điều 14, 16 Luật giáo dục đại học năm 2012 và Điều lệ trường đại học năm 2014. Sự có mặt của Hội đồng trường trong cơ cấu tổ chức trường đại học ở Việt Nam trở thành vấn đề trọng tâm trong cải cách quản trị đại học ở Việt Nam.



Hình 05. Mô hình quản trị đại học đa dạng hóa trong thời kỳ Đổi mới của giáo dục đại học ở Việt Nam⁹.

Theo đó, nhiệm vụ và quyền hạn của Hội đồng trường được quy định rõ ràng và cụ thể hơn ở Điều lệ trường đại học 2014 và Luật giáo dục đại học 2018, thể hiện rõ hơn vai trò quản trị, ra quyết định trong từng lĩnh vực hoạt động của Hội đồng trường so với vai trò điều hành của Hiệu trưởng, quy định Hội đồng trường được quyền quyết định và trình cơ quan quản lý có thẩm quyền ra quyết định công nhận, bãi nhiệm, miễn nhiệm hiệu trưởng trường đại học; bổ nhiệm, bãi nhiệm, miễn nhiệm phó hiệu trưởng trường đại học...

Tuy nhiên, việc thành lập Hội đồng trường ở trường công được thực hiện rất chậm. Báo cáo giám sát của Ủy ban Văn hóa, Giáo dục,

Thanh niên, Thiếu niên và Nhi đồng của Quốc hội năm 2010, nêu rõ: “Trong 440 trường đại học - cao đẳng chỉ có chưa tới 10 trường có hội đồng trường. Trên thực tế, các hội đồng này gần như không hoạt động, các thành viên ngoài trường hầu như không dự phiên họp nào, không có bất cứ hoạt động gì, trừ sự hiện diện tại phiên họp công bố quyết định thành lập hội đồng” (Phạm Thị Ly, 2017). Đến năm 2018, trong số 122 cơ sở giáo dục đại học được kiểm định thì có 24 cơ sở giáo dục đại học chưa thành lập Hội đồng trường, chiếm 20%. Hầu hết các Hội đồng trường chưa thực hiện đầy đủ theo đúng thẩm quyền được quy định trong các văn bản pháp quy, nhất là việc ra các quyết định độc lập với Hiệu trưởng.

Hiệu trưởng - Ban Giám hiệu

Vai trò điều hành của Hiệu trưởng được quy định rõ ràng hơn từ Luật giáo dục đại học 2012 cho tới Luật giáo dục đại học sửa đổi năm 2018

⁹ Lê Ngọc Hùng (2019). 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*, số 3-2019, tr. 46-52.

trong mối quan hệ với Hội đồng trường. Theo đó, Hiệu trưởng cơ sở giáo dục đại học “là người chịu trách nhiệm quản lý, điều hành các hoạt động của cơ sở giáo dục đại học ...” phù hợp với một cơ cấu quản trị khi Hội đồng trường là tổ chức đại diện pháp luật của cơ sở giáo dục đại học. Để giải quyết những vấn đề thực tiễn trong mối quan hệ Hiệu trưởng - Hội đồng trường trong các cơ sở giáo dục đại học hiện nay, và để các thiết chế này phát huy được đúng thẩm quyền của mình trong quản trị đại học cấp độ tổ chức, cần có thêm những quy định về chế độ báo cáo giải trình của Hiệu trưởng với Hội đồng trường; cần có cơ chế thuận tiện hơn để trường đại học lựa chọn hiệu trưởng xứng đáng và những quy trình khả thi để bãi nhiệm khi không còn được tin nhiệm.

Đổi mới quản trị đại học với trọng tâm là tăng cường quyền tự chủ ở các trường đại học công lập ở Việt Nam đang là xu hướng tất yếu. Trong bối cảnh hiện nay, nhiều trường đại học công lập đã tự chủ về tài chính¹⁰, trong cơ cấu tổ chức có sự xuất hiện tổ chức Hội đồng trường trong vai trò lãnh đạo cao nhất, việc ổn định trong chỉ đạo - điều hành để đạt được những thành tựu tích cực của các trường như hiện nay vẫn chủ yếu là kết quả trong việc điều hành của Hiệu trưởng bởi các Hội đồng trường. Hiệu trưởng các trường đại học công lập cũng đứng trước những áp lực nhất định. Trước hết, Hiệu trưởng trường đại học công lập, đặc biệt là những trường đại học tự chủ tài chính cần sự năng động, linh hoạt và sáng tạo trong việc tìm kiếm nguồn lực bền vững cho nhà trường. Hiệu trưởng chịu trách nhiệm giải trình, bao gồm cả trách nhiệm pháp lý và hình sự trong việc sử dụng nguồn lực công¹¹. Hiệu trưởng trong giai đoạn mới còn phải thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ của mình trong mối quan hệ với Hội đồng trường.

¹⁰ Những trường đại học thí điểm tự chủ theo Nghị quyết 77/NQ-CP ngày 24/10/2014 về thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập giai đoạn 2014 - 2017.

¹¹ Phạm Thị Ly, Chuyên nhiệm kỳ của một vị hiệu trưởng, <https://cuoituan.tuotitre.vn/tin/20181204/chuyen-nhiem-ky-cua-mot-vi-hieu-truong/1472600.html>

4. Kết luận và khuyến nghị

Qua việc phân tích các đặc điểm từ các nền giáo dục đại học của các quốc gia phía trên, nhóm tác giả nhận thấy rằng nền giáo dục đại học Việt Nam khi so sánh với các quốc gia khác đã xuất hiện một số vấn đề cần giải quyết:

Thứ nhất, các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam hiện nay chịu sự quản lý từ quá nhiều cơ quan nhà nước về các mặt ngân sách, quản lý, chuyên môn... Điều này rất khác so với mô hình của Israel với mô hình tập trung quyền phân phối ngân sách tại PBC và chuyên môn tại CHE. Việc có quá nhiều cơ quan chính phủ quản lý các trường đại học sẽ gây ra tình trạng chồng chéo chức năng, nhầm lẫn trách nhiệm các bên và gây ra sự không đồng nhất trong công tác quản lý.

Thứ hai, trong khi tại Hoa Kỳ, các trường có tính tự chủ rất cao vì mỗi trường đều có hội đồng trường thì tại Việt Nam, việc thành lập hội đồng trường tại các trường công vô cùng trì trệ, và nếu có thành lập thì các hội đồng trường này cũng không có thực quyền và ít hoạt động. Việc này ảnh hưởng rất lớn đến khả năng tự chủ của các trường, giảm tính cạnh tranh dẫn đến không có động lực cho các trường cải thiện chất lượng đào tạo.

Thứ ba, vì hội đồng trường tại Việt Nam chưa thực sự hiệu quả, nên việc báo cáo giải trình của các Hiệu trưởng tại nhiều trường cũng chưa có quy định rõ ràng. Việc này dẫn tới việc không đánh giá được hiệu quả làm việc của các Hiệu trưởng tại các trường công hiện nay.

Đứng trước những vấn đề trên, nhóm nghiên cứu có đề xuất một số nhóm giải pháp như sau:

4.1. Bộ chủ quản.

Chủ đề về quản trị giáo dục đại học đề cập đến việc phân bổ quyền lực hợp pháp trong việc ra quyết định ở phạm vi trường đại học giữa các cấu trúc quản trị và cấu trúc tổ chức khác nhau. Mục đích của quản trị giáo dục đại học là phản ánh sự quan tâm chung của công chúng và nhận ra các mục tiêu của giáo dục đại học, trong khi thiết lập ranh giới thẩm quyền trong lý thuyết và thực tế - ai sẽ quyết định và quyết định là gì.

Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP ngày 02/11/2005 của Chính phủ về đổi mới cơ bản toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006 - 2020 có xác định giải pháp đổi mới cơ chế quản lý: “Xóa bỏ cơ chế bộ chủ quản, xây dựng cơ chế đại diện sở hữu nhà nước đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập”. Các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam hiện nay đang trong tình trạng “đa dạng cơ quan chủ quản” và Bộ Giáo dục và Đào tạo chịu trách nhiệm về chuyên môn. Mô hình này vận hành có thể gây ra sự chông chéo hoặc buông lỏng quản lý do nhiều cơ quan đồng thời cùng quản lý. Các cơ sở giáo dục đại học cần đẩy mạnh sự tự chủ và chịu trách nhiệm trong quản lý. Hiện nay Bộ Giáo dục và Đào tạo mới chính thức đưa vào thực hiện thí điểm tự chủ ĐH theo tinh thần Nghị quyết 77/NQ-CP (2014)¹². Tính đến hiện nay, hiện có 23 trường đang thực hiện theo cơ chế tự chủ trong quản trị đại học. Ngoài ra, Hệ thống giáo dục đại học Việt Nam hiện đang duy trì 2 đại học quốc gia không có bộ chủ quản từ năm 1995. Do cơ sở giáo dục đại học trong hệ thống giáo dục quốc dân được tổ chức gồm nhiều loại hình: Đại học Quốc gia, đại học Vùng, cơ sở giáo dục đại học thuộc công lập, tư thục, cơ sở giáo dục đại học có vốn đầu tư nước ngoài.

4.2. Hội đồng Trường

Hội đồng trường ra đời là một giải pháp về mặt thể chế quan trọng để thực hiện đổi mới quản trị đại học. Hội đồng trường có nhiệm vụ quyền hạn quyết nghị chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển và quy chế tổ chức và hoạt động của nhà trường, về phương hướng hoạt động của nhà trường và giám sát việc thực hiện các các nghị quyết của Hội đồng trường. Qua thực tiễn thực hiện tại Việt Nam, Hội đồng Trường cần thực quyền trong các chức năng như: làm cầu nối giữa chủ sở hữu loại hình cơ sở giáo dục đại học và nhà trường; Cần xây dựng các định hướng chiến lược phát triển nhà trường, phê duyệt các kế hoạch phát triển, phê

duyet kế hoạch điều chỉnh & giám sát việc thực hiện các kế hoạch phát triển; Lựa chọn hiệu trưởng có năng lực để đứng đầu bộ máy điều hành nhà trường; Giám sát và đánh giá việc quản lý điều hành của hiệu trưởng đối với các chính sách và kế hoạch tổng thể đã được Hội đồng trường Quyết nghị. Hoàn thiện chức năng đối với Hội đồng Trường là cần thiết, điều này cần được đồng bộ hóa chủ trương trong tất cả các văn bản quy phạm pháp luật.

4.3. Hiệu trưởng

Theo Luật giáo dục đại học (2012, sửa đổi 2018), Hiệu trưởng là người đại diện cho cơ sở giáo dục đại học trước pháp luật, chịu trách nhiệm quản lý các hoạt động của cơ sở giáo dục đại học. Hiệu trưởng do cơ quan nhà nước có thẩm quyền bổ nhiệm hoặc công nhận. Do Hiệu trưởng là người đại diện cho nhà trường nên ngoài việc có trách nhiệm thực hiện công tác quản lý và báo cáo theo quy định, Hiệu trưởng có trách nhiệm giải trình về công tác quản lý các hoạt động của nhà trường trước Hội đồng trường. Hiệu trưởng sử dụng các phương pháp quản lý phù hợp nhưng đảm bảo hướng tới việc tuân thủ công tác quản lý hiệu quả thông qua việc đề ra mục tiêu cụ thể và so sánh mức độ thành công của các mục tiêu (John Field, 2008) [19]. Trong trường hợp này, cần có quy định về chế độ báo cáo giải trình của Hiệu trưởng với Hội đồng trường.

Tóm lại, xu thế hiện nay, việc đổi mới công tác quản trị giáo dục đại học đang được thúc đẩy bởi áp lực bên trong và bên ngoài mỗi quốc gia. Các cơ sở giáo dục đại học liên tục tìm kiếm mô hình phù hợp để áp dụng với điều kiện chính trị xã hội của quốc gia và địa phương. giáo dục đại học Việt Nam nói chung và quản trị đại học cần hội nhập xu thế quốc tế, cụ thể hướng đến: (i) Ban hành các chính sách phù hợp cho các cơ sở giáo dục đại học với tư cách là đơn vị không bị phụ thuộc và có quyền tự chủ; (ii) Nhà nước rút khỏi chức năng quản lý cụ thể chi tiết và chuyển giao chức năng quản lý cho nhà trường thông qua Hội đồng trường; (iii) Khẳng định Hội đồng trường phải chịu toàn bộ trách nhiệm trước chính phủ, Bộ Giáo dục và

¹² Chính phủ, NQ77/NQ-CP, 2014. NQ về thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập giai đoạn 2014-2017.

Đào tạo đối với định hướng phát triển và trách nhiệm xã hội của nhà trường; (iv) Thành lập cơ quan độc lập kiểm soát tài chính, chất lượng giáo dục đại học để thực hiện chức năng giám sát. Việc chuyển dịch cách thức quản trị đại học là xu hướng tất yếu để hướng đến nâng cao năng lực quản lý và trách nhiệm giải trình trong hệ thống.

Lời cảm ơn

Nghiên cứu được thực hiện do tài trợ của Đề tài cấp nhà nước thuộc Chương trình Khoa học Giáo dục giai đoạn 2016-2020, mã số KHGD/16-20.ĐT.006.

Tài liệu tham khảo

- [1] J. Pierre, *Debating Governance*. Oxford University Press, Oxford, 2000.
- [2] K.J. Kennedy, Higher education governance as a key policy issue in the 21st Century, *Educational Research for Policy and Practice* 2 (2003) 55-70.
- [3] M. Gallagher, "Modern University Governance: A National Perspective". http://www.dest.gov.au/archive/highered/otherpub/mod_uni_gov/default.htm/, 2001.
- [4] Nguyễn Đông Phong, Nguyễn Hữu Huy Nhật, 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 (18) (2013) 63-68.
- [5] Phạm Thị Lan Phương, Dịch chuyển cơ chế quản trị GDĐH trên toàn cầu và suy ngẫm về Việt Nam, *Tạp chí Khoa học Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh* 3 (68) (2015) 25-36.
- [6] A. Amaral, G.A. Jones, B. Karseth, *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, Dordrecht: Springer, 2002.
- [7] K.H. Mok, J. Currie, Reflections on the impact of globalization on educational restructuring in Hong Kong. In: Mok, K.H., Chan, D. (Eds.), *Globalization and Education: The Quest for Quality Education in Hong Kong*. Hong Kong University Press, Hong Kong, 2002.
- [8] H. De Boer, J. Enders, U. Schimank, On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany, In Dorothea Jansen (Ed.), *New Forms of Governance in Research Organizations*, Dordrecht: Springer, 2007, pp. 137-154.
- [9] S. Corcoran, Duty, discretion and conflict: University governance and the legal obligations of university boards, *Australian Universities' Review* 46 (2) (2004) 30-37.
- [10] Harry De Boer, Jon File, Higher education governance reforms across Europe, Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS), 2009.
- [11] Phạm Phụ, Quyền tự chủ đại học và trách nhiệm xã hội, *Tạp chí Tia sáng*, ngày 7/6/2006. <http://tiasang.com.vn/-giao-duc/quyen-tu-chu-dai-hoc-va-trach-nhiem-xa-hoi-1601>
- [12] Bùi Thùy Loan, Phác thảo bức tranh tự chủ đại học hiện nay, *Tạp chí Phát triển và Hội nhập* 3 (13) (2013) 71-75.
- [13] Isaac Kandel, *Comparative Education*. Houghton Mifflin, Boston, 1933, p.20.
- [14] National Student Association, Position of the student association on the committee for governance of Israeli higher education. <http://www.nuis.co.il/>, 2014.
- [15] National Student Association, Position of the student association on the committee for governance of Israeli higher education. <http://www.nuis.co.il/>, 2014.
- [16] A. Carmon, H. Dagan, M. Kremnitzer, Arrangement of the governance of higher education in Israel: Challenges and recommendations. <http://www.haaretz.co.il/opinions/premium-1.2335491/>, 2014.
- [17] Kirsch, The higher education system in Israel—Issues, characteristics, and unique aspects, Jerusalem: Shmuel Ne'aman Institute, 2014.
- [18] B.R. Clark, *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*, Oxford: Pergamon Press, 1998.
- [19] John Fielden, Education Unit - World Bank, *Global Trends in University Governance*, 2008.
- [20] 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.