

## QUẢN TRỊ TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP TRONG BỐI CẢNH MỞ RỘNG TỰ CHỦ CƠ SỞ TẠI VIỆT NAM

PHẠM THỊ LAN PHƯƠNG\*

### TÓM TẮT

*Bài viết là một tổng thuật lý luận về mô hình quản trị trường đại học (ĐH) để làm sáng tỏ quyền hạn của các chủ thể hoạt động trong nhà trường và các đặc điểm riêng của quản trị trường ĐH. Bài viết cũng bàn về các yếu tố tác động đến việc lựa chọn mô hình quản trị phù hợp. Để quản trị nhà trường hiệu quả trong bối cảnh mở rộng tự chủ cơ sở tại Việt Nam, lãnh đạo trường ĐH không thể lãng tránh mục tiêu tăng cường tính hiệu suất thông qua thương mại hóa sản phẩm học thuật, nhưng vẫn cần đặt mục tiêu xây dựng văn hóa học thuật và môi trường làm việc tự do sáng tạo là ưu tiên hàng đầu.*

**Từ khóa:** quản trị, tự chủ, trường đại học, văn hóa học thuật.

### ABSTRACT

#### *Public university governance*

#### *in the context of increasing institutional autonomy in Vietnam*

*The article is a literature review of university governance models in order to clarify the authority of actors in universities as well as specific characteristics of university governance. It also discusses factors influencing the choice of suitable governance models. To effectively govern universities in the context of increasing institutional autonomy in Vietnam, university leadership cannot neglect the goal of enhancing efficiency through commercialization of academic products, but still needs to set the goal of developing academic culture; creative working environment is a top priority.*

**Keywords:** governance, autonomy, university, academic culture.

### 1. Đặt vấn đề

Đổi mới *quản trị*<sup>1</sup> giáo dục đại học (GDĐH) theo hướng nâng cao tính hiệu suất và áp dụng các công cụ *quản lý* tại doanh nghiệp vào trường ĐH đã được thực hiện tại các nước Tây Âu hơn 3 thập kỉ qua và đã trở thành một xu hướng toàn cầu. Tuy nhiên, trường ĐH là một loại hình tổ chức đặc biệt [3, tr.10] nên việc vận dụng các phương pháp quản lý của doanh nghiệp vào trường ĐH vẫn phải dựa vào nền tảng là văn hóa học thuật. Cân bằng giữa việc theo đuổi hiệu suất

với duy trì môi trường làm việc tự do sáng tạo cho giới học giả luôn là một chủ đề thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu, nhà lập chính sách và nhà quản lý tại trường ĐH.

Theo Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP về đổi mới cơ bản và toàn diện GDĐH Việt Nam giai đoạn 2006-2020, đổi mới cơ chế quản lý và cơ chế tài chính GDĐH là những giải pháp trọng tâm. Tăng quyền tự chủ cho các trường là một thực tế dễ nhận thấy. Từ năm 2006, theo Nghị định 43/2006/NĐ-CP, trường ĐH

\* TS, Trường Đại học Sư phạm TPHCM, Email: ptlphuong@ier.edu.vn

được tự chủ tổ chức bộ máy, nhân sự để thực hiện nhiệm vụ theo kế hoạch được duyệt. Từ khi Luật GDĐH 2012 có hiệu lực, trường ĐH được tự chủ xây dựng chương trình đào tạo từ bậc ĐH tới thạc sĩ và tiến sĩ. Tuy nhiên, nguồn tài chính khiêm tốn do Nhà nước cấp chỉ đủ cho các trường trang trải những hoạt động thường xuyên. Để thực hiện sáng kiến đổi mới, trường ĐH thường phải sử dụng nguồn thu tự tạo, trong đó phần lớn là nguồn học phí [1]. Do vậy có thể nói, tự chủ cơ sở cho các trường ĐH Việt Nam gắn liền năng lực độc lập về tài chính.

Bài viết tìm hiểu các đặc điểm riêng của quản trị nhà trường và tổng thuật một số mô hình quản trị trường ĐH để phân tích quyền hạn của các chủ thể hoạt động trong nhà trường. Các yếu tố tác động đến việc lựa chọn mô hình quản trị phù hợp cũng được phân tích. Trong bối cảnh các trường ĐH Việt Nam được giao nhiều quyền quyết định hơn theo khả năng tự đảm bảo tài chính, bài viết cho rằng cho dù tăng nguồn thu thông qua thương mại hóa sản phẩm học thuật là một yêu cầu không thể lảng tránh, lãnh đạo trường ĐH vẫn cần phải đặt mục tiêu xây dựng văn hóa học thuật và môi trường làm việc tự do sáng tạo lên hàng đầu.

## **2. Các đặc điểm riêng của quản trị trường đại học**

Các đặc điểm tổ chức và nghiệp vụ của trường ĐH cho thấy trường ĐH là một loại hình tổ chức riêng không giống các tổ chức thông thường [12]. Năm đặc điểm thường được chỉ ra, đó là: mơ hồ về mục tiêu, thực hiện các nhiệm vụ phức

tạp, phục vụ khách hàng, giá trị chuyên môn mâu thuẫn với kì vọng quản lí, dễ bị tổn thương bởi môi trường [3, tr.10].

*Mơ hồ về mục tiêu:* Quan niệm trường ĐH là một thể chế văn hóa là nguyên nhân chính làm cho các mục tiêu của trường ĐH không rõ ràng. Mô hình trường ĐH độc lập với các đòi hỏi kinh tế xã hội nhất thời do Humboldt khởi xướng đã được áp dụng ở hầu hết các trường ĐH ở châu Âu lục địa và ở một số bang ở Hoa Kỳ. Trường ĐH như là một thể chế văn hóa góp phần “duy trì các đặc trưng văn hóa tiềm ẩn” và giúp giữ gìn các di sản văn hóa quốc gia; hoạt động này của trường ĐH sản sinh lợi ích về mặt lâu dài và không thể đánh giá thông qua các thước đo định lượng. [4, tr.12]

Thêm vào đó, các trường ĐH đang phục vụ nhiều đối tượng khách hàng với các yêu cầu về sản phẩm và dịch vụ khác nhau. Bởi vì các nhiệm vụ công có tính khái quát, bao trùm và không phải luôn luôn dễ dàng lường tượng ra trong khi các nhu cầu cụ thể gắn với từng nhóm người hưởng lợi lại rất đa dạng và phân tán. Các trường ĐH dường như rất khó có thể xác định được các mục tiêu của mình. Hơn nữa, các mục tiêu không rõ ràng và không đồng thuận làm cho các tổ chức học thuật gặp khó khăn khi thực hiện hoạt động quản lí.

*Tính phức tạp của các nhiệm vụ:* Các chức năng chính của trường ĐH là giảng dạy, nghiên cứu, và phục vụ cộng đồng. Thực hiện các nhiệm vụ này đòi hỏi kiến thức và kĩ năng phải ở trình độ cao, phức tạp và đa dạng. Nghiên cứu đòi hỏi sự sáng tạo và khả năng giải quyết

vấn đề. Giảng dạy yêu cầu phải có kỹ năng kết nối các cá nhân và khả năng diễn thuyết, hùng biện. Cung ứng dịch vụ liên quan tới tính nhạy bén và khả năng cảm nhận nhu cầu của sinh viên và cộng đồng. Hơn thế nữa, quá trình giáo dục trong nhà trường đòi hỏi một cách tiếp cận tổng thể nhằm đạt được mục tiêu đào tạo con người phát triển toàn diện về cả trí tuệ lẫn nhân cách. Chương trình và các hoạt động giáo dục vì thế không thể phân cắt, đứt đoạn và theo lối mòn. Tính phức tạp của các mục tiêu, nhiệm vụ làm cho việc thực hiện nó trở nên khó khăn và cần xác định được cách thức, công nghệ triển khai rõ ràng.

Trái ngược với các nhiệm vụ học thuật, quản lý liên quan tới đường hướng, nguyên tắc chỉ đạo và sự điều phối các công việc hành chính thường ngày. Quản lý đòi hỏi các luật lệ, nguyên tắc một cách chính thức và nghiêm ngặt. Quản lý đòi hỏi “sự nhạy cảm văn hóa” để có thể hòa hợp “sự khác biệt giữa nhiệm vụ học thuật và nhiệm vụ quản trị về quan điểm, phong cách làm việc, mục tiêu và các thủ tục tiến hành” [13, tr.27). Áp dụng một thủ tục quản lý không dễ dàng vì thường gặp phải sự phản kháng từ nhóm giảng viên và thậm chí cả từ phía sinh viên.

*Tổ chức phục vụ khách hàng:* Quan niệm trường ĐH có nhiệm vụ phục vụ cho các đối tượng khách hàng rất phổ biến ở Hoa Kỳ và đang được các nước châu Âu xem xét áp dụng. Một xu hướng chung toàn cầu là các trường ĐH đang điều chỉnh để đáp ứng các nhu cầu của khách hàng và cho phép khách hàng tham gia vào việc ra quyết định của tổ chức. Ở

nhiều trường ĐH của các quốc gia Hoa Kỳ, Anh và Áo, đại diện của sinh viên đã và đang là thành viên có quyền bỏ phiếu trong các hội đồng lập chính sách và phán quyết [13]. Đặc tính phục vụ khách hàng của trường ĐH làm nảy sinh một vấn đề không dễ có câu trả lời: các dịch vụ cung ứng bởi trường ĐH như thế nào thì phù hợp, bởi vì tính phù hợp được quan niệm khác nhau tùy theo từng đối tượng. Việc phục vụ nhiều đối tượng khách hàng làm cho các mục tiêu của trường ĐH dường như khó xác định hơn.

*Giá trị chuyên môn đối lập với quan niệm quản trị:* Công việc đòi hỏi sự tinh thông và tính chuyên nghiệp cao có một số đặc điểm chung diễn ra bất kỳ tại bệnh viện, trường học hay công ti luật. Baldridge [3] và Sporn [13] đã liệt kê bốn đặc điểm thường thấy liên quan đến lao động chuyên gia: (1) *Các chuyên gia đòi hỏi được tự chủ trong công việc.* Tự do học thuật là giá trị cao quý và chuẩn mực truyền thống tại các trường ĐH ở hầu hết các nước công nghiệp phát triển. Tự do học thuật cho phép các học giả tự do theo đuổi ý tưởng học thuật và công bố kết quả nghiên cứu của họ. (2) *Các chuyên gia có lòng trung thành mâu thuẫn.* Họ là những người theo chủ nghĩa thế giới. Lòng trung thành của họ đối với chuyên ngành học thuật đôi khi mâu thuẫn với trách nhiệm của họ đối với tổ chức nơi họ đang làm việc. (3) *Giá trị chuyên môn và kì vọng của bộ máy tổ chức có khi đối lập.* Nghiên cứu và giảng dạy đòi hỏi quyền không bị can thiệp; điều này nhiều khi xung đột với những đòi hỏi về các chỉ số thực hiện công việc và trách nhiệm

giải trình. (4) *Giá trị của công việc dựa trên đánh giá của đồng nghiệp*. Các học giả ở các trường ĐH cho rằng chỉ có các chuyên gia cùng ngành học thuật mới có đủ năng lực đánh giá kết quả công việc của họ. Họ chỉ chấp nhận ở một mức độ nhất định các hình thức đánh giá khác như đánh giá của sinh viên, xếp hạng và các chỉ số quản lý hành chính.

Vì các học giả là nhân tố sống còn của tổ chức học thuật, nên vai trò của họ trong quá trình ra quyết định rất quan trọng. Những đặc tính liên quan đến đội ngũ học giả “hạ bộ máy quản lý quan liêu truyền thống, từ chối hệ thống cấp bậc, cấu trúc kiểm soát và thủ tục quản trị. Vì thế chúng ta có thể mong đợi một phong cách quản lý rất riêng trong tổ chức học thuật” [3, tr.135].

*Dễ bị tổn thương bởi môi trường:* Ở Hoa Kỳ và các nước đang tiến hành quản lý công mới, trường ĐH bị tác động rất nhiều bởi môi trường bên ngoài và chịu trách nhiệm phục vụ các nhóm khách hàng với các giá trị xung đột với nhau. Việc chuyển sang mô hình phục vụ khách hàng đã đặt trường ĐH dưới nhiều áp lực hơn từ bên ngoài. Tự chủ trong công việc của cán bộ học thuật giảm xuống, giảng viên mất quyền kiểm soát chương trình học, tiếng nói của nhân sự trong trường giảm xuống do sự tham gia của đối tượng bên ngoài vào xác định mục tiêu của tổ chức và ra quyết định. Một vấn đề thường xuyên được bàn thảo cùng với việc đổi mới quản trị GDDH là xác định giới hạn của việc chạy theo mục tiêu hiệu suất và phục vụ khách hàng để không làm tổn hại tới động cơ sáng tạo của giới học giả.

### 3. Một số mô hình quản trị đại học phổ biến

*Tổ chức hành chính, cộng đồng học giả và ĐH doanh nghiệp* thường là các hình ảnh minh họa các khía cạnh tổ chức và nghiệp vụ của trường ĐH. Dobbins, Knill và Vögtle [9] cho rằng các đặc tính tổ chức này tạo ra ba mô hình quản trị ĐH có tính tiêu chuẩn. Mỗi mô hình nhấn mạnh đến những vấn đề khác nhau và quy định các phương thức khác nhau để giải quyết vấn đề. Phần này sẽ thảo luận về các mô hình quản trị tương ứng với mỗi hình ảnh ẩn dụ về trường ĐH.

#### 3.1. *Tổ chức hành chính*

Mô hình trường ĐH như một tổ chức hành chính (bureaucracy) gắn liền với vị trí hành chính của trường ĐH là một đơn vị sự nghiệp nhà nước. Quản lý trong mô hình tổ chức hành chính dựa trên các phân tích duy lý gắn liền với các mục tiêu xác định, số liệu thống kê đầy đủ, các giai đoạn thực hiện tuần tự, các chỉ số đánh giá rõ ràng và có xu hướng dẫn tới thiết lập các kế hoạch để tiến hành quản lý [3]. Nhiều khi tuân thủ chặt chẽ các thủ tục dẫn đến hoạt động trở nên rườm rà, máy móc, coi nhẹ các vấn đề cá nhân và yếu tố nhân văn. Ngày nay, hầu như trường ĐH nào cũng có rất nhiều các phép tắc theo quy định của nhà nước và các nhiệm vụ hành chính hiện diện như: chấp hành các thủ tục quản lý của nhà nước, lập kế hoạch và quản lý ngân sách, quản lý nhân sự và cơ sở vật chất, văn thư và lưu giữ hồ sơ...

Mô hình tổ chức hành chính rất phù hợp khi thực hiện kiểm soát các công việc diễn ra hàng ngày theo các thủ tục

chuẩn hóa, ví dụ: ghi danh, tuyển sinh, thu học phí... Nhưng các hoạt động cốt lõi của trường ĐH là giảng dạy và nghiên cứu. Các hoạt động này đòi hỏi một phong cách quản lý khác.

### 3.2. Cộng đồng học giả

Cộng đồng học giả hay công xã học thuật (collegium) là hình thức tổ chức sớm nhất của trường ĐH ra đời cùng với ĐH thời trung cổ hoạt động theo nguyên tắc phường hội. Môi trường làm việc cơ bản của cộng đồng học giả là tính tự chủ chuyên môn, quyền lực gắn với sự uyên thâm về kiến thức và rất ít hệ thống cấp bậc. Các luật lệ và phương pháp kiểm soát cứng nhắc trở nên vô nghĩa và không giúp gì trong một môi trường tự quản như vậy.

Cohen và March [7] so sánh trường ĐH với *trình trạng vô chính phủ có tổ chức*, tức là các thành viên của tổ chức không có mục tiêu rõ ràng, không biết chắc phương pháp thực hiện có đúng hay không, các sản phẩm tạo ra có khi uổng phí giống như rác thải. Hình ảnh này khái quát khá chính xác hoạt động thuần túy theo đuổi tri thức mới với các chủ đề không đơn giản chút nào và cách thức thực hiện cũng phải có tính sáng tạo.

Weick [2] không bác bỏ sự tồn tại của mục tiêu chung và phân tích duy lý trong quá trình ra quyết định tại trường ĐH. Tuy nhiên, học giả này cho rằng trường ĐH là *các hệ thống kết nối lỏng lẻo*, trong đó các khoa/ngành đào tạo dựa vào các lý lẽ duy lý để đạt đến mục tiêu của đơn vị nhưng ở cấp nhà trường thì các quyết định không có quy tắc do các đơn vị học thuật duy trì “các miền hợp lý

riêng” và sử dụng quyền tự chủ để bảo vệ mong muốn của họ.

Thoạt nhìn người ta có thể cho rằng mô hình quản lý nhấn mạnh đến tính mơ hồ về mục tiêu có vẻ như là không hợp lý và kém hiệu quả. Nhưng nhìn xa hơn vấn đề quản lý và chú trọng tới chuyên môn thì sẽ thấy là các mô hình tổ chức cộng đồng/công xã phù hợp cho việc duy trì một môi trường làm việc tự do sáng tạo và cho phép thực hiện các kiểu quản lý mềm dẻo, dễ dàng thích nghi với sự thay đổi.

### 3.3. Đại học doanh nghiệp

Mô hình ĐH doanh nghiệp (corporate university) ra đời cùng với phong trào quản lý công mới (New Public Management - NPM) liên quan đến một cuộc cải cách về quản lý trong khu vực công khởi xướng từ các nước Tây Âu trong thập niên 80 của thế kỉ XX và sau đó lan rộng ra toàn cầu. NPM là quan niệm về đổi mới cách quản lý tại các tổ chức công lập dựa vào tăng cường tính hiệu suất và áp dụng công cụ quản lý sử dụng tại các doanh nghiệp.

McNay [10] đã ví von trường ĐH trong bối cảnh ngày càng bị thị trường tác động bằng hình ảnh của một tổ chức kinh doanh. Hình ảnh này nhằm nhấn mạnh rằng cơ sở GDĐH bao gồm các đơn vị nhỏ cấp dưới, các nhóm nhân sự gắn kết với nhau theo công việc. Các tiểu đơn vị này chịu trách nhiệm về nguồn tài chính của chính nó và do đó được giao quyền hành đáng kể trong khuôn khổ chính sách chung của tổ chức. Áp lực về độc lập tài chính buộc các tổ chức phải quan tâm một cách có ý thức tới tính hiệu

suất. Hơn thế nữa, khái niệm then chốt trong một tổ chức kinh doanh chính là đáp ứng nhu cầu của khách hàng; vì thế chất lượng phù hợp với yêu cầu của khách hàng cũng được đặc biệt quan tâm.

Cũng quan niệm trường ĐH hoạt động vì mục tiêu hiệu suất và tăng cường các hoạt động thương mại hóa nhưng Clark [5] nhấn mạnh tới đặc điểm sáng tạo và khả năng thay đổi để thích nghi với môi trường bằng khái niệm ĐH sáng tạo (entrepreneurial university). Rất khó để dịch cụm từ entrepreneurial university một cách ngắn gọn sang tiếng Việt nhưng hàm ý khái quát của cụm từ này là tập trung vào đặc tính chủ động của trường ĐH trong chuyển đổi các sản phẩm học thuật truyền thống thành các giá trị phục vụ xã hội và tạo nguồn thu cho tổ chức. Trường ĐH sáng tạo duy trì được văn hóa chung của tổ chức là đáp ứng các nhu cầu không ngừng thay đổi của xã hội.

#### **4. Lựa chọn mô hình quản trị trường ĐH**

Mặc dù bị tác động bởi yếu tố lịch sử, văn hóa tổ chức cũng như văn hóa bản địa, nhưng các đặc tính của tổ chức hành chính, cộng đồng học giả và ĐH doanh nghiệp hiện diện ở hầu hết các cơ sở GDDH. Các thủ tục hành chính là phần không thể thiếu của yêu cầu quản lý nhà nước và các nhiệm vụ quản trị của cơ sở. Sự sắp xếp bộ máy chuyên môn dựa vào các ngành học thuật với các tổ bộ môn, khoa, ngành đào tạo kết nối lỏng lẻo, thiếu gắn kết với nhau là thực trạng dễ nhận thấy. Cấp kinh phí dựa vào chỉ số thực hiện công việc, bảo đảm chất lượng, kiểm định đang được thực hiện ở

hầu hết các trường ĐH ở các nước phương Tây và đang du nhập vào các hệ thống GD khác trên toàn cầu. Mô hình quản trị nào giữ vai trò chi phối tại một thời điểm nhất định? Câu trả lời là phụ thuộc vào giai đoạn phát triển của tổ chức và môi trường bên ngoài trường ĐH.

Quan điểm cộng đồng học giả với rất ít các thủ tục quản lý thường phù hợp ở giai đoạn đầu của sự phát triển của các trường ĐH quy mô nhỏ. Trường ĐH khi mới được khai sinh, thường được xây dựng dựa trên các chuyên ngành học thuật/khoa thay vì được sắp xếp như là một thể chế hoàn chỉnh. Một nhóm học giả uy tín nắm quyền ra quyết định và họ không quan tâm nhiều đến việc lãnh đạo tổ chức. Các cơ sở GDDH nhỏ và mới thành lập có thể không cần chú trọng tới các hoạt động quản trị vì nó giúp tiết kiệm chi phí do không cần tới các ban bộ quản lý công kênh. Hơn thế nữa, đối với các cơ sở loại này, mức độ đa dạng của các ngành học thuật và các đối tượng tham gia còn thấp; do đó, xung đột lợi ích chưa căng thẳng và chưa trở thành nhân tố kìm hãm quá trình phát triển. Trong khi đó, lợi thế của mô hình quản lý lỏng lẻo là tạo điều kiện cho “cơ chế cảm giác nhạy bén” hoạt động; từ đó, tổ chức có thể đối phó liên tục và kịp thời với môi trường thay đổi liên tục để trở nên tiến bộ và trưởng thành [2, tr.6]. Ngày nay, quan niệm trường ĐH như là một cộng đồng học giả đã mất đi vai trò chi phối. Tuy nhiên, quan niệm này vẫn là giá trị cốt lõi và là một lí tưởng giúp tạo ra những thành tựu khoa học cơ bản vô vị lợi và vẫn phát huy tác dụng ở cấp khoa cho dù

nó không thể áp dụng cho toàn bộ cơ sở GDĐH.

Khi cơ sở GDĐH mở rộng quy mô và sắp xếp bộ máy trở nên phức tạp hơn, mô hình tổ chức hành chính với sự điều khiển, lãnh đạo từ trên xuống sẽ giữ vị trí quan trọng hơn. Tổ chức hành chính cho phép áp dụng các thủ tục được chuẩn hóa để điều phối các nhu cầu và lợi ích khác nhau cũng như các nhiệm vụ diễn ra hàng ngày. Quản lý dựa vào hệ thống cấp bậc và thủ tục phù hợp khi cơ sở muốn duy trì sự ổn định. Lập kế hoạch dựa trên các phân tích duy lý là mô hình quản lý nổi bật tại các nước phương Tây trong giai đoạn những năm 1960-1970, khi số lượng sinh viên ĐH gia tăng mạnh mẽ. Mô hình tổ chức hành chính rất phổ biến ở các nước đang phát triển, nơi mà năng lực quản lý cơ sở còn yếu và sơ khai.

Trường ĐH ít phụ thuộc vào nguồn tài chính của nhà nước và do vậy ít bị nhà nước can thiệp là một xu hướng đang trở nên ngày càng phổ biến. Khi các cơ sở GDĐH bị buộc phải củng cố năng lực quản trị để đối phó với áp lực giảm tài trợ công, chúng cần nhiều quyền tự chủ hơn để có thể mềm dẻo và sáng tạo ứng phó với môi trường luôn thay đổi. ĐH doanh nghiệp là một mô hình quản trị được yêu thích từ năm 1980 đến nay. Mô hình này không phải là sự bác bỏ mô hình kiểm soát hành chính và công xã học giả mà trong một chừng mực nào đó là sự kế thừa kiểu quản lý duy lý kết hợp với sự bảo tồn giá trị tự quản nghề nghiệp dựa vào quyền tự chủ được trao ngày càng nhiều hơn. ĐH doanh nghiệp là mô hình quản trị đang nổi lên tại các quốc gia như

Hoa Kỳ, Anh, Hà Lan, Na Uy, Thụy Điển [6], [8], [10] và một số nước châu Á như Malaysia, Thái Lan. [11]

### **5. Một số gợi ý quản trị trường ĐH Việt Nam phát huy quyền tự chủ**

Khi liên hệ các trường ĐH Việt Nam với ba mô hình quản trị ĐH đề cập trong mục 3, có thể thấy là các đặc điểm của tổ chức hành chính vẫn hiện diện chủ đạo, sau đó đến đặc điểm của cộng đồng học giả. Điều này là do vẫn còn quá nhiều các quy định quản lý ở tầm hệ thống mà cơ sở GDĐH phải tuân thủ. Chức năng của trường ĐH ở Việt Nam, về cơ bản, là đào tạo nhân lực phục vụ mục tiêu kinh tế - xã hội của đất nước nên quan niệm trường ĐH là nơi tụ hội các tư tưởng học thuật dường chỉ mới chỉ dừng ở mức độ mong muốn của giới học thuật. Mặc dù “thương mại hóa” sản phẩm của trường ĐH đã và đang diễn ra tại Việt Nam, từ này có ý tiêu cực do nhiều trường đã cung cấp dịch vụ đào tạo một cách dễ dãi mà bỏ qua các điều kiện đảm bảo chất lượng. Trường ĐH doanh nghiệp trước hết dựa trên nền tảng là hoạt động theo đuổi sự sáng tạo và tri thức mới. Khi chưa xây dựng được một văn hóa học thuật đúng nghĩa thì khó có thể xây dựng được một trường ĐH vận hành theo cơ chế doanh nghiệp.

Trong khi đó, các yếu tố của thời đại như toàn cầu hóa, tiến bộ nhanh chóng của khoa học công nghệ cũng như nỗ lực vận dụng cơ chế thị trường tại Việt Nam đang đặt các trường ĐH vào một môi trường hoạt động thay đổi không ngừng. Thực tế này đòi hỏi các trường ĐH phải giảm bớt các thủ tục quản lý

ruờm rà, tốn thời gian chỉ thích hợp cho giai đoạn ưu tiên duy trì ổn định. Thay vào đó, cần có một *cơ chế quản lý và ra quyết định linh động đáp ứng kịp thời nhu cầu từ xã hội dựa vào các ban, hội đồng tập hợp các thành phần hưởng lợi từ GDDH*. Các quyết định phương hướng hoạt động của trường ĐH ngoài việc dựa vào hiểu biết của thành viên bên ngoài trường về các đòi hỏi của môi trường còn cần dựa vào khảo sát nhu cầu thị trường.

Quản lý hành chính theo hệ thống cấp bậc và thủ tục làm hạn chế các liên kết theo chuyên môn và hạng mục công việc. Cơ chế hình thành chính sách và ra quyết định ở các trường ĐH Việt Nam hiện nay ít nhấn mạnh thẩm quyền của đội ngũ cán bộ học thuật mà dành một quyền lực cao cho các bộ phận quản lý điều hành và phục vụ. Thực tế này làm cho giảng viên không nhiệt tình tham gia vào quá trình quản lý cũng như là không có động cơ đưa ra các sáng kiến huy động sự tham gia của nhiều người. Để tăng cường tiếng nói của cán bộ học thuật và thúc đẩy sáng kiến đổi mới có thể *thiết lập cơ chế đàm phán và thỏa thuận theo hạng mục công việc giữa lãnh đạo cấp trường với khoa/nhóm chuyên môn*. Áp dụng hình thức điều phối theo thỏa thuận thay cho điều khiển của cấp trên đối với cấp dưới đòi hỏi một sự thay đổi văn hóa tổ chức và tầm nhìn của người lãnh đạo.

Trường ĐH công lập Việt Nam được xác định là đơn vị sự nghiệp của Nhà nước, được khuyến khích hoạt động theo cơ chế tự chủ quy định trong Nghị định số 16/2015/NĐ-CP. Về cơ bản, Nghị định này xác định mối quan hệ tỉ lệ

thuận giữa tự đảm bảo tài chính với tự chủ trong việc ra quyết định của trường ĐH. Cách phổ biến thứ nhất mà trường ĐH thường làm để tăng nguồn tài chính là tuyển thêm SV để tăng lợi tức theo quy mô. Một cách khác là cam kết tự đảm bảo chi thường xuyên và chi đầu tư để được áp dụng giá dịch vụ cao hơn các trường ĐH thông thường. Cả hai cách thực hiện này đều dẫn tới nguy cơ là giá của dịch vụ không tương xứng với chất lượng đào tạo khi chương trình chưa được kiểm định. Một nghiên cứu đa trường hợp gồm 4 trường ĐH đã tổng kết rằng những trường ĐH có sáng kiến trong nâng cao chất lượng đào tạo kết hợp với tự tạo nguồn thu là những trường duy trì được sự công nhận của xã hội và vị trí trong khu vực GDDH [12]. Điều này ngụ ý rằng khi tiêu chuẩn học thuật và văn hóa sáng tạo chưa bám rễ sâu và trở thành nề nếp của trường ĐH, thì việc *quá chú trọng tới các hoạt động thương mại hóa sẽ làm tổn hại đến sự phát triển của tổ chức về mặt dài hạn*.

## 6. Kết luận

Mặc dù các nước công nghiệp phát triển đang cổ vũ mô hình ĐH doanh nghiệp thúc đẩy chuyển hóa các ý tưởng sáng tạo của trường ĐH thành các sản phẩm phục vụ xã hội, quan niệm trường ĐH như là một thể chế văn hóa giữ gìn các di sản của dân tộc và sản sinh các lợi ích có tính lâu dài vẫn được duy trì tại các nước này. Trường ĐH công ở nhiều nước phương Tây được nhận kinh phí từ nhà nước để hoạt động với rất ít sự can thiệp trực tiếp của nhà nước vào công việc cụ thể của nhà trường.



Ở Việt Nam, trường ĐH công lập được xác định là đơn vị sự nghiệp của Nhà nước nên được cấp kinh phí để thực hiện các nhiệm vụ do Nhà nước giao. Mặc dù các văn bản chính sách tuyên bố trường ĐH Việt Nam có tự chủ trong vấn đề chuyên môn, nguồn lực tài chính hạn hẹp là yếu tố chính hạn chế đổi mới và sáng tạo tại các trường. Cơ chế tự chủ cho các trường ĐH hiện nay chủ yếu nhấn mạnh tới sự đánh đổi giữa thêm quyền ra quyết định về giá dịch vụ và độc lập về tài chính. Khi chưa xác định rõ ràng các tiêu chí đánh giá chất lượng dịch vụ của trường ĐH, việc quá chú trọng yếu tố hiệu suất và thương mại hóa sẽ làm ảnh hưởng tới chất lượng và các yếu tố cốt lõi của ĐH.

Để ứng phó nhanh chóng với bối cảnh môi trường thay đổi không ngừng và đòi hỏi ngày càng cao từ xã hội, các trường ĐH Việt Nam nên xây dựng một cơ chế quản lý điều hành linh hoạt, đáp ứng kịp thời đòi hỏi từ bên ngoài. Đội ngũ học giả là là linh hồn của tổ chức học thuật, họ nắm giữ tinh hoa chuyên môn của tổ chức, nhưng hệ thống giá trị chuyên môn của họ nhiều khi đối lập với các nguyên tắc quản trị. Duy trì một môi trường tự do sáng tạo và sử dụng các liên kết chuyên môn là yếu tố quan trọng hàng đầu trong quản trị trường ĐH. Một cơ chế kích thích đội ngũ chuyên môn đưa ra sáng kiến là sử dụng hình thức điều phối theo thỏa thuận, gắn kết mọi người theo hạng mục công việc.

<sup>i</sup>*Quản trị* (governance) hàm ý điều khiển theo nhiều chiều với sự tham gia của nhiều chủ thể khác nhau. *Quản lý* (management) hàm ý sự điều khiển một chiều, thường là của cấp trên đối với cấp dưới. Hai từ *quản lý* và *quản trị* có khi được dùng thay thế nhau. Bài viết phân biệt nghĩa của hai từ này theo hàm ý trên.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phạm Phú (2014), “Trả lời ba câu hỏi về tài chính giáo dục đại học”. Kí yếu *Hội thảo “Hội nhập quốc tế trong quá trình đổi mới giáo dục đại học Việt Nam”*, do Đại học Quốc gia TPHCM tổ chức ngày 08 tháng 6 năm 2014.
2. Phạm Thị Lan Phương (2014), “Giáo dục đại học Việt Nam trong bối cảnh xã hội đang thay đổi và yêu cầu đổi mới quản lý tại các trường công lập”, Tuyển tập chuyên khảo *Giáo dục và phát triển*, Ban biên tập Hoàng Mai Khanh, Nguyễn Thành Nhân, Bùi Chí Bình, Nguyễn Thúy An, Nxb Đại học Quốc gia TPHCM, tr.81-93.
3. Baldrige, V. J. (1999). “Organisational Characteristics of Colleges and Universities”. In *Management and Decision-Making in Higher Education Institutions*. Enschede: CHEPS/QSC/LEMME, 133-152.
4. Braun, D. & Marrien, F. (1999) “Governance of Universities and Modernization of the State: Analytical Aspects”. In Braun and Merrien (eds.). *Towards a New Model of Governance for Universities: A Comparative Vie*. Higher Education Policy Series 53. Britain: Jessica Kingsley Publishers. 9-33.
5. Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: International Association of Universities and Elsevier Science.

6. Clark, B. R. (2004). *Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts*. Maidenhead: Open University Press.
7. Cohen, M. D., and March, J. G. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*. New York: McGraw-Hill.
8. D’Este, P., & Perkmann, M. (2011). Why Do Academics Engage with Industry? The Entrepreneurial University and Individual Motivations. *Journal of Technology Transfer*, 36(3), 316–339.
9. Dobbins, M., Knill, C., & Vögtle, E. M. (2011). An Analytical Framework for the Cross-country Comparison of Higher Education Governance. *Higher Education*, 62(5), 665–683.
10. McNay, I. (1999). “Changing Cultures in UK Higher Education: The State as Corporate Market Bureaucracy and the Emergent Academic Enterprise”. In Braun & Merrien (eds.). *Towards a New Model of Governance for Universities: A Comparative View*. Higher Education Policy Series 53. Britain: Jessica Kingsley Publishers. 34-58.
11. Mok, K. H. (2007). The Search for New Governance: Corporatisation and Privatisation of Public Universities in Malaysia and Thailand. *Asia Pacific Journal of Education*, 27(3), 271–290.
12. Musselin, C. (2007). Are Universities Specific Organisations? In Krücken, G., Kosmützky, A. & Torka, M. (eds.) : *Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions.*, 63–84.
13. Sporn, B. (1999). “Theories of Organisational and Higher Education Adaptation”. *Adaptive University Structures. An Analysis of Adaptation to Social-economic Environments of US and European Universities*. Higher Education Policy Series 54. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers, 24-73.
14. Weick, K. E (1976). “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”. In *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21. Washington: National Institute of Education, 1-19.

(Ngày Tòa soạn nhận được bài: 12-4-2016; ngày phản biện đánh giá: 16-6-2016;  
ngày chấp nhận đăng: 23-7-2016)