

QUẢN TRỊ, QUẢN LÝ ĐẠI HỌC

ĐỂ BẢO ĐẢM VÀ KIỂM ĐỊNH CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC

Người biên soạn: Nguyễn Kim Dung¹, Nguyễn Quốc Chính², Mai Trọng Nhuận³

¹ Trung tâm Kiểm định Chất lượng Giáo dục Sài Gòn, 53 Hoa Lan, phường 2, quận Phú Nhuận, Tp Hồ Chí Minh Email: kimnguyen@cea-saigon.edu.vn

² Trung tâm Khảo thí và Đánh giá chất lượng, ĐHQG-HCM, Khu phố 6, P.Linh Trung, Q.Thủ Đức, Tp.HCM

³ Trung tâm Kiểm định chất lượng giáo dục - Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội

Tóm tắt

Chuyên đề cung cấp các quan điểm tổng quát về quản trị (QT), lãnh đạo (LD) và quản lý (QL) trong giáo dục đại học (GDĐH) cũng như các mô hình quản trị đại học từ kinh nghiệm quốc tế và từ kinh nghiệm thực tế của Việt Nam cũng như sự vận dụng trong những năm từ 2000 đến nay nhằm phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Chuyên đề cũng hỗ trợ người học tiếp cận với các phương thức và công cụ quản trị cũng như đánh giá các mối quan hệ giữa QT đại học và các hoạt động bảo đảm chất lượng giáo dục (BĐCLGD), kiểm định chất lượng giáo dục (KĐCLGD) trong GDĐH, từ đó có thể đưa ra các kế hoạch, biện pháp áp dụng cho đơn vị đào tạo của chính học viên. Chuyên đề sử dụng một số các tình huống/trường hợp thực tế nhằm cụ thể hóa các vấn đề mà GDĐH Việt Nam đã trải qua trong hơn hai thập niên áp dụng các kinh nghiệm thế giới trong lĩnh vực bảo đảm và kiểm định chất lượng giáo dục đại học.

Từ khóa: Quản trị, Quản lý, Bảo đảm, Kiểm định, Chất lượng.

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Nội dung
1	AUN	ASEAN University Network (Mạng lưới các trường đại học khu vực Đông Nam Á)
2	AUN-QA	ASEAN University Network - Quality Assurance (Tổ chức bảo đảm chất lượng của Mạng lưới các trường đại học khu vực Đông Nam Á)
3	BĐCLGD	Bảo đảm chất lượng giáo dục
4	BLQ	Bên liên quan
5	CBQL	Cán bộ quản lý
6	ĐT	Đào tạo
7	GDĐH	Giáo dục đại học
8	GD&ĐT	Giáo dục và Đào tạo
9	GV	Giảng viên
10	KĐ	Kiểm định
	KĐCLGD	Kiểm định chất lượng giáo dục
11	LĐ	Lãnh đạo
12	MEL	Monitoring - Evaluating - Learning
13	MIS	Management Information System (Hệ thống quản lý thông tin)
14	NPM	New Public Management approach (Cách tiếp cận quản lý công mới)
15	NV	Nhân viên
16	PEST	Chính trị (Political factors), Kinh tế (Economic factors) Văn hóa xã hội (Socio-cultural factors), và Môi trường công nghệ (Technological factors)
17	PHER	Partnership for Higher Education Reform (Dự án Hợp tác Đổi mới Giáo dục Đại học)
18	QL	Quản lý
	QTĐH	Quản trị đại học
19	QU	Queensland University (ĐH Queensland - Úc)
20	SWOT	Strengths (Điểm mạnh), Weaknesses (Điểm yếu), Opportunities (Cơ hội) và Threats (Thách thức)
21	SV	Sinh viên

22	TS.	Tiến sĩ
----	-----	---------

MỤC LỤC

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	2
MỤC LỤC	4
MỞ ĐẦU	6
I. CÁC KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ, QUẢN LÝ ĐẠI HỌC	6
1.1. Quản trị, lãnh đạo và quản lý	6
1.2. Vai trò của quản trị, quản lý và lãnh đạo giáo dục	7
II. CÁC PHƯƠNG THỨC VÀ CÔNG CỤ TRONG QUẢN TRỊ/QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC ĐẠI HỌC	9
2.1. Các phương thức quản trị đại học	9
2.2 Công cụ quản trị đại học	9
III. CÁC MỐI QUAN HỆ GIỮA QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC VỚI BẢO ĐẢM CHẤT LƯỢNG, KIỂM ĐỊNH CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC VÀ VẬN DỤNG QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC VÀO BẢO ĐẢM CHẤT LƯỢNG, KIỂM ĐỊNH CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC	10
3.1. Mối quan hệ giữa bảo đảm chất lượng và quản trị đại học	10
3.2. Mối quan hệ giữa bảo đảm, kiểm định chất lượng và tự chủ đại học ở Việt Nam	11
4.3. Vận dụng bảo đảm chất lượng và kiểm định chất lượng vào quản trị đại học - Ví dụ từ UQ	13
IV. CÁC MÔ HÌNH QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC	17
4.1. Mô hình quản trị giáo dục đại học truyền thống	18
4.2. Mô hình quản trị giáo dục đại học mới	18

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	2
MỤC LỤC	4
4.3. Mô hình quản trị đại học theo cách tiếp cận của AUN-QA	19
4.4. Quản trị đại học theo Luật giáo dục đại học (sửa đổi) ở Việt Nam	20
2.5. Một ví dụ về mô hình quản trị đại học: trường hợp đại học Indiana, Hoa Kỳ	22
BÀI TẬP THẢO LUẬN	23
Tài liệu tham khảo	24

MỞ ĐẦU

Trong những năm đầu tiên của thế kỷ 21, quản trị đã trở thành một công cụ đòn bẩy chính để cải thiện chất lượng trong tất cả các khía cạnh của giáo dục đại học. Trong khi đó, bảo đảm chất lượng ngày càng khẳng định vai trò của mình trên toàn thế giới nhằm giải quyết sự cân bằng giữa quyền tự chủ được trao cho các trường đại học và trách nhiệm giải trình của các trường. Điều này là do áp lực trở nên hiệu quả ngày càng lớn hơn, khi xu thế tự chủ ĐH ngày càng tăng và khi các tài trợ cho GDDH từ chính phủ ngày càng giảm. Các trường ĐH cũng phải chịu áp lực phải đa dạng hóa các nguồn thu và giảm sự phụ thuộc về tài trợ công. Tiếp theo, bắt đầu xuất hiện xu thế tài trợ công cho GDDH ngày càng được đặc trưng bởi mục tiêu lớn hơn: tài trợ dựa trên kết quả hoạt động và sự cạnh tranh. Ở các nước, thêm một yếu tố gây áp lực là tỷ lệ tổng chi tiêu công cho GDDH được phân bổ cho hỗ trợ sinh viên (thông qua học bổng và cho vay) tăng đáng kể (Fabrice, H. and Alexander, M., 2006).

Đối với các trường ĐH Việt Nam, cũng giống như các trường ĐH khác trên thế giới trong những thập niên vừa qua, vấn đề quản trị, lãnh đạo, quản lý các trường ĐH ngày càng trở nên quan trọng. Luật Giáo dục ĐH sửa đổi 2018 cũng đã chỉ rõ “Bảo đảm chất lượng giáo dục đại học là quá trình liên tục, mang tính hệ thống, bao gồm các chính sách, cơ chế, tiêu chuẩn, quy trình, biện pháp nhằm duy trì và nâng cao chất lượng giáo dục đại học” cũng như “Hệ thống bảo đảm chất lượng giáo dục đại học bao gồm hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong và hệ thống bảo đảm chất lượng bên ngoài thông qua cơ chế kiểm định chất lượng giáo dục đại học”. Như vậy, các vấn đề về quản trị, lãnh đạo và quản lý GDDH, các mô hình quản trị đại học, các phương thức và công cụ quản trị, mối quan hệ giữa QT đại học và các hoạt động bảo đảm chất lượng giáo dục (BDCLGD), kiểm định chất lượng giáo dục (KĐCLGD) trong GDDH ngày càng trở nên được quan tâm nhiều hơn.

I. CÁC KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ, QUẢN LÝ ĐẠI HỌC

1.1. Quản trị, lãnh đạo và quản lý

Quản trị giáo dục đại học là một vấn đề chính sách quan trọng của thế kỷ 21, (Kennedy, 2003). Khái niệm quản trị, đặc biệt là quản trị trong giáo dục đại học, được giới thiệu rộng rãi tại Việt Nam vào những năm đầu của thế kỷ 21, trong đó **Quản trị** (governance) được biết là hoạt động có liên quan nhiều đến việc xác định các giá trị bên trong của một trường đại học, đến hệ thống ra quyết định và phân bổ nguồn lực của nhà trường, đến sứ mệnh và mục đích và các mô hình ra quyết định cũng như hệ thống phân cấp của nhà trường. Quản trị cũng có liên quan đến mối quan hệ của trường đại học với tư cách là một tổ chức trong thế giới học thuật/chuyên môn và thế giới bên ngoài phạm vi nhà trường, đó là chính phủ, doanh nghiệp và cộng đồng bên ngoài (Marginson và Considine, 2000, tr.7).

Một định nghĩa khác của Gallagher (2001, p.1), quản trị đại học là cấu trúc của các mối quan hệ mang lại sự gắn kết trong tổ chức, cho phép các chính sách, kế hoạch và quyết định cũng như tính đến tính xác suất, khả năng đáp ứng và hiệu quả chi phí của chúng.

Gallagher (2001, p.1) cũng đưa ra các định nghĩa về lãnh đạo và quản lý như sau:

Lãnh đạo (leadership) là khả năng nhìn thấy các cơ hội và đặt ra các định hướng chiến lược, đồng thời đầu tư và phát huy khả năng của mọi người để phát triển các mục đích và giá trị của tổ chức.

Quản lý (management) là đạt được các kết quả dự kiến thông qua việc phân bổ trách nhiệm và nguồn lực, đồng thời giám sát hiệu quả và hiệu lực của chúng.

Như vậy, có thể thấy quản trị bao gồm một mô hình mạng (web) phức tạp bao gồm khung lập pháp, đặc điểm của các tổ chức và cách thức chúng liên quan đến toàn bộ hệ thống, nguồn lực tài chính được phân bổ cho tổ chức và cách chúng được hạch toán, cách chi tiêu, cũng như theo cách ít trang trọng hơn như cấu trúc và mối quan hệ có ảnh hưởng đến các hành vi trong tổ chức. Trong kinh doanh, nói một cách dễ hiểu hơn, lãnh đạo được cho là tập trung

vào tầm nhìn, định hướng, sức thu hút, ảnh hưởng, nghệ thuật dùng người (đúng người, đúng việc, đúng thời điểm, đúng nơi...), và dẫn dắt đội ngũ bằng chính đạo đức, uy tín, nhân cách của người lãnh đạo. Đối với tổ chức, lãnh đạo là chỉ ra những việc đúng để làm (do the right things), còn quản trị và quản lý là làm đúng cách, đúng phương pháp (do the things right). Quản trị về bản chất là quản lý, nhưng ở tầm vĩ mô hơn, tập trung vào các nguyên tắc, quy tắc, luật lệ, chuẩn mực vận hành, ví dụ các nguyên tắc quản trị trường đại học (institutional governance principles, thường viết tắt là IGP); còn quản lý tập trung vào công tác quản lý, điều hành hàng ngày.

Đối với các nhà hoạt động trong lĩnh vực GD ở Việt Nam, quản trị là hoạt động coi sóc, can thiệp, sửa sang, đánh giá và so sánh giữa đầu tư với lợi ích và mục đích của công việc đã định. Các hoạt động này gắn với một công việc hay một nhiệm vụ, chức năng cụ thể. Quản trị một tổ chức là quá trình điều hành tổ chức bằng phương thức hoạch định các hoạt động; huy động, cung ứng đầy đủ, kịp thời và có chất lượng các nguồn lực (nhân lực, tài lực và vật lực), các phương tiện và điều kiện tất yếu cho mọi hoạt động của tổ chức để tổ chức vận hành đạt được hiệu quả các mục tiêu đã định trong môi trường luôn luôn biến động và với phạm vi nguồn lực huy động được (Trần Khánh Đức, 2022).

Quản trị nhà trường là một bộ phận trong quản lý giáo dục. Quản trị nhà trường nhất thiết vừa phải có tính Nhà nước, vừa có tính xã hội. Quản trị nhà trường là một quá trình tác động hợp lý (có mục đích, tự giác, hệ thống, có kế hoạch) mang tính tổ chức - sự phạm của chủ thể quản lý đến tập thể người dạy và người học, đến những lực lượng giáo dục trong và ngoài nhà trường nhằm huy động, tổ chức các lực lượng giáo dục cùng cộng tác, phối hợp, tham gia vào mọi hoạt động của nhà trường nhằm làm cho quá trình này vận hành tối ưu, hiệu quả hướng tới hoàn thành những mục tiêu giáo dục, sứ mạng, tầm nhìn của nhà trường trong từng giai đoạn phát triển. Quản trị nhà trường là việc tổ chức, triển khai thực hiện các nhiệm vụ giáo dục, đào tạo, nghiên cứu khoa học, chuyển giao tri thức, phục vụ cộng đồng theo yêu cầu của xã hội và các bên liên quan. Quản trị nhà trường có những nội dung cơ bản sau đây: (i) Lãnh đạo (Leadership)- định hướng phát triển của nhà trường thông qua các chủ trương định hướng, chính sách và chiến lược phát triển nhà trường; (ii) Quản trị bộ máy tổ chức và nhân sự; (iii) Quản trị các lĩnh vực hoạt động của nhà trường theo chức năng, nhiệm vụ được giao (đào tạo, nghiên cứu khoa học, dịch vụ xã hội; quan hệ quốc tế...); (iv) Quản trị tài chính và các nguồn lực (cơ sở vật chất, trang thiết bị); (v) Quản trị dịch vụ sinh viên.

Cũng có thể hiểu quản trị là quá trình hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát công việc và những nỗ lực của con người, đồng thời vận dụng một cách có hiệu quả mọi tài nguyên, để hoàn thành các mục tiêu đã định một cách hiệu quả (hiệu quả là tỷ lệ so sánh giữa kết quả đạt được với mục tiêu đặt ra). Nhà quản trị phải đảm bảo vấn đề cốt yếu là: xác định mục tiêu quản trị của nhà trường, xác định cụ thể nội dung các mục tiêu quản trị (Trần Khánh Đức, 2022).

1.2. Vai trò quản trị, quản lý và lãnh đạo giáo dục

Trên khắp thế giới, giáo dục đại học đang chịu áp lực thay đổi rất lớn. Hệ thống giáo dục đại học có nhiệm vụ là phải phát triển nhanh chóng và đóng góp vào thành công cho nền kinh tế quốc gia, và nhiệm vụ này được xem là quan trọng trong thời đại hiện nay. Ngoài ra, các trường đại học và các tổ chức giáo dục khác vẫn phải thực hiện nhiệm vụ truyền thống của mình, vốn được nhà nước và xã hội mong đợi, đó là tạo ra kiến thức; để cải thiện công bằng; và để đáp ứng nhu cầu của sinh viên - và để làm tất cả các việc đó hiệu quả hơn. Hiện nay, các trường ngày càng phải cạnh tranh để có được sinh viên, để có sự hỗ trợ của các quỹ nghiên cứu và để có được các giảng viên tốt nhất - sự cạnh tranh đó không phải chỉ với khu vực tư nhân, khu vực công trong một quốc gia mà còn với cả thế giới. Trong môi trường phức tạp đó, mô hình chính phủ trực tiếp lãnh đạo hay quản lý các trường đại học đã không còn phù hợp nữa. Vấn đề đặt ra là làm thế nào để quản lý các cơ sở giáo dục đại học mà vẫn đảm bảo sự độc lập

và năng động của họ trong khi vẫn thúc đẩy các mục tiêu kinh tế và xã hội chính. Với yêu cầu và môi trường đó, vai trò của lãnh đạo và quản trị đại học đang ngày càng được đề cao.

Bên cạnh đó, quản trị, lãnh đạo và quản lý trong giáo dục đại học ngày càng trở nên quan trọng do các lý do sau đây mà nghiên cứu của Fabrice và Alexander (2006) đã cho thấy như sau:

- Hệ thống giáo dục đại học ngày càng mở rộng: Nghiên cứu cho thấy năm 2004, có 132 triệu sinh viên theo học đại học, tăng từ 68 triệu vào năm 1991 (OECD, 2008);
- Tỷ lệ tham gia giáo dục đại học trên 50% cho một nhóm tuổi đang trở thành tiêu chuẩn cho các nước OECD;
- Đa dạng hóa cung cấp: các loại hình tổ chức mới đã xuất hiện, các tổ chức cung cấp dịch vụ GDĐH đã tăng lên và loại hình tư nhân ngày càng mở rộng;
- Các phương thức phân phối mới: các cách cung cấp linh hoạt hơn (chẳng hạn như đào tạo từ xa và e-learning) đã được phát triển;
- Có nhiều nhóm sinh viên không đồng nhất hơn: sự tham gia của phụ nữ đã tăng lên và có nhiều sinh viên là người trưởng thành ghi danh vào giáo dục đại học. Thành phần xuất thân của sinh viên cũng không đồng nhất: về nền tảng kinh tế - xã hội, dân tộc và trước giáo dục;
- Sự quốc tế hóa ngày càng tăng của giáo dục đại học;
- Nghiên cứu và đổi mới đang tận dụng sản xuất tri thức: các tổ chức đang đóng góp lớn vào nghiên cứu và đổi mới bằng cách tạo ra kiến thức mới thông qua nghiên cứu khoa học và công nghệ và đào tạo công nhân lành nghề thông qua nhiệm vụ giáo dục của mình.

II. CÁC PHƯƠNG THỨC VÀ CÔNG CỤ TRONG QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC

2.1. Các phương thức quản trị đại học

Hiện nay, có nhiều phương pháp/cách thức (phương thức) quản trị đại học. Ở ĐH Queensland - Australia, ví dụ, sử dụng Khung quản lý và điều hành trường đại học (University Governance and Management Framework) để điều hành nhà trường. Mục tiêu của Khung quản lý và điều hành UQ (Khung quản trị) là cung cấp cấu trúc và định hướng tổng thể cho việc điều hành và quản lý có hệ thống và có kỷ luật của UQ và cho phép trường ĐH:

- Thực hiện các chức năng của hội đồng một cách hiệu quả và có hiệu suất cao;
- Lập kế hoạch, tạo ra và bảo vệ các giá trị;
- Thu nhận, phân bổ và sử dụng các nguồn lực của Trường một cách có trách nhiệm;
- Tối ưu hóa hiệu suất của cá nhân và tổ chức;
- Thể hiện việc tuân thủ và quản lý rủi ro hiệu quả; và
- Cung cấp sự đảm bảo về quản trị trường Đại học, hiệu suất, quản lý rủi ro và tuân thủ.

Khung quản trị thể hiện cam kết của Hội đồng trường và ban điều hành/lãnh đạo đối với việc điều hành và quản lý hiệu quả và đảm bảo hiệu suất của trường đại học. Nó tìm cách cho phép các trách nhiệm quản trị và quản lý được hỗ trợ và thực hiện một cách có kế hoạch, có tổ chức, phối hợp, kiểm soát và minh bạch.

2.2 Công cụ quản trị đại học

Có nhiều công cụ để quản trị cơ sở GDĐH. Có thể kể ra các công cụ sau đây, vốn thường được các trường ĐH trên thế giới sử dụng thường xuyên:

- Đánh giá của trường ĐH đối với tất cả các khoa, đơn vị nghiên cứu và đơn vị cung cấp dịch vụ nhằm đạt được các thỏa thuận giữa trường ĐH với các đơn vị này về mục tiêu cần đạt, hiệu suất, mức thành tích cần đạt được trong một chu kỳ cố định, thường là 5 năm. Đánh giá này có thể được gọi tên như ‘đánh giá nội bộ’ (internal assessment), ‘kiểm tra chéo’ (cross assessment) tùy theo quy định của nhà trường. Trong một số trường hợp, nhiều trường vẫn sử dụng người từ bên ngoài như một ‘đánh giá đồng nghiệp’ (peer review);
- Các thảo luận phân cấp giữa cấp trường ĐH và các đơn vị đào tạo dựa trên dữ liệu thu được về chất lượng của các chương trình đào tạo, tiếp theo là việc thiết kế/xây dựng các biện pháp cải tiến;
- Thông qua việc cung cấp các tư vấn, kiểm duyệt và hỗ trợ thường xuyên và dựa vào các trường hợp cụ thể đối với các quá trình/vấn đề cốt lõi mà các đơn vị trong trường ĐH có nhu cầu, như thông qua việc hỗ trợ phát triển các chương trình giảng dạy, nâng cao năng lực giảng dạy trong GDĐH cho đội ngũ, v.v., và lập kế hoạch trường ĐH cho đội ngũ quản lý, bộ phận quản trị, và bộ phận pháp lý;
- Cách lập kế hoạch thời gian, mục tiêu cụ thể cho từng bộ công cụ, bộ hướng dẫn;
- Các hồ sơ cần thiết lập cho từng công cụ;
- Các bảng checklist (kiểm tra);
- Các khảo sát cho các BLQ
- Hệ thống quản lý thông tin (MIS)

Ngoài ra, một số công cụ khác cũng thường được sử dụng, như đối sánh (benchmarking), phân tích SWOT, PEST (hoặc còn được gọi là PESTLE/PESTEL (chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ, luật pháp, môi trường), PESTLIED (chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ, luật pháp, quốc tế, môi trường, nhân khẩu học), STEEPLE (Xã hội/nhân khẩu học, công nghệ, kinh tế, môi trường, chính trị, luật pháp, đạo đức), SLEPT (xã hội, luật pháp, kinh tế, chính trị, công nghệ)), BCG, RBV, STP, MEL (Monitoring - Evaluating - Learning). Tùy theo tình hình thực tế của từng trường ĐH, một số các công cụ hoặc tất cả các công cụ quản trị/quản lý chất lượng kể trên sẽ được áp dụng nhằm giúp cho các trường ĐH đạt được các mục tiêu chất lượng của mình.

III. CÁC MỐI QUAN HỆ GIỮA QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC VỚI BẢO ĐẢM CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC, KIỂM ĐỊNH CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC VÀ VẬN DỤNG QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC VÀO BẢO ĐẢM CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC, KIỂM ĐỊNH CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC

3.1. Môi quan hệ giữa bảo đảm chất lượng giáo dục và quản trị đại học

- *Thông qua việc tăng cường trách nhiệm giải trình*

Trách nhiệm giải trình là một yếu tố ngày càng quan trọng trong quản trị hệ thống giáo dục đại học. Trong bối cảnh các hệ thống giáo dục đại học được nhà nước tài trợ, việc chứng minh — giá trị đồng tiền hoặc — các hoạt động có trách nhiệm và giải trình liên quan đến việc sử dụng "tiền" của người nộp thuế hiện đã được yêu cầu ngày càng cao ở hầu hết các quốc gia. Xu hướng này hướng tới việc minh bạch hơn và trách nhiệm giải trình công khai đang phát triển song song với việc hướng tới quyền tự chủ lớn hơn. Nó phản ánh sự công nhận rằng có một mối quan tâm của cộng đồng đối với giáo dục đại học và điều này cần được dung hòa với những lợi ích mà quyền tự chủ về thể chế có thể mang lại. Mối quan tâm của công chúng cần được duy trì trong các lĩnh vực đảm bảo chất lượng và tiêu chuẩn học thuật, đảm bảo các thủ tục tiếp nhận sinh viên một cách công bằng và bảo đảm khả năng tiếp cận GDĐH cho sinh viên có nguồn gốc xuất thân từ các gia đình nghèo, và đảm bảo sử dụng hợp lý các quỹ công trong các tổ chức (tức là nội bộ hiệu quả).

Ngoài ra, trách nhiệm giải trình có thể được bản đảm thông qua nhiều phương tiện khác nhau, bao gồm Khung bảo đảm chất lượng, tài trợ dựa vào kết quả hoạt động của trường ĐH, cơ chế thị trường và sự tham gia của các bên liên quan từ bên ngoài vào Hội đồng quản trị của trường ĐH (nơi các đại diện bên ngoài trong Hội đồng quản trị sẽ tư vấn và hỗ trợ trường ĐH về những vấn đề có liên quan đến đóng góp của nhà trường cho xã hội và thông tin về kết quả của trường ĐH mà họ được nhà trường cung cấp đến với công chúng và những BLQ mà họ đại diện).

- *Giải quyết những thách thức mới*

Sự phát triển của các hệ thống bảo đảm chất lượng chính thức là một trong những xu hướng quan trọng ảnh hưởng đến hệ thống giáo dục đại học trong vài thập kỷ qua (El-Khawas, 1998). Bắt đầu từ đầu những năm 1980, chất lượng đã trở thành một chủ đề quan trọng trong chính sách giáo dục đại học.

Xu hướng bảo đảm chất lượng đã kích thích sự quan tâm của các bên liên quan đến chất lượng giáo dục đại học, và do đó, việc xây dựng các chính sách đảm bảo chất lượng được thiết kế để nâng cao chất lượng giáo dục. Lý do của mối quan tâm này, đầu tiên, phải kể đến sự chuyển đổi từ giáo dục dành cho giới tinh hoa sang sự tham gia của đại chúng vào giáo dục đại học. Những năm 1980 đã làm tăng gánh nặng cho ngân sách quốc gia ở các nước thành viên OECD. Chính áp lực này đã làm tăng sự quan tâm của chính phủ đối với hiệu quả chi phí của giáo dục đại học, với mức đầu tư công cao trong lĩnh vực này - trung bình là 1% GDP trong OECD (OECD, 2007b). Động lực này đã tăng lên trong bối cảnh tăng trưởng kinh tế thấp và thâm hụt công ngày càng tăng ở nhiều quốc gia trong giai đoạn này (Vroeijenstijn, 1995a; El Khawas và cộng sự, 1998). Sự đa dạng của các dịch vụ giáo dục và sự mở rộng của tư nhân việc cung cấp cũng làm tăng mối quan tâm đến các hệ thống đảm bảo chất lượng. Chúng hiện được coi là cần thiết để giữ các trường ĐH có trách nhiệm giải trình và thúc đẩy cải tiến và đổi mới.

- *Nhu cầu về năng suất và quản lý khôn ngoan*

Kể từ những năm 1980, nhiều chính phủ OECD đã trải qua sự thay đổi cơ cấu trong khái niệm về cung cấp dịch vụ công (bao gồm cả trong giáo dục đại học) và đã chấp nhận Cách tiếp cận Quản lý công mới (New Public Management approach - NPM) lấy cảm hứng từ khu vực tư nhân. NPM nhấn mạnh vào các nguyên tắc lãnh đạo, khuyến khích và cạnh tranh giữa các cơ quan khu vực công và các tổ chức tư nhân nhằm nâng cao kết quả và hiệu quả chi phí của các dịch vụ công (Parker và Gould, 1999; Marginson và van der Wende, 2007). Điều này chuyển từ một quan điểm chuẩn mực về vai trò của các chính phủ theo mô hình nhà nước thị trường đã đưa vấn đề chất lượng lên hàng đầu (Verhoeven và de Wit, 2001). Đảm bảo chất lượng đã trở thành một nhu cầu cần thiết đối với các nhà hoạch định chính sách và chứng minh rằng các quỹ công được chi tiêu một cách hiệu quả và các mục tiêu tài chính công giáo dục đại học thực sự được đáp ứng (Alderman và Brown, 2007).

- Bảo vệ người tiêu dùng

Ngày càng có nhiều sự chấp nhận rằng người học cần được bảo vệ khỏi những rủi ro khi thông tin sai lệch và các trường ĐH cung cấp chất lượng thấp, cũng như cải tiến chất lượng cần được tích hợp vào hệ thống thông tin quốc gia. Các quốc gia đang tìm cách đảm bảo rằng các bên liên quan chính (bao gồm cả sinh viên, gia đình, các nhà hoạch định chính sách và người sử dụng lao động) nhận được thông tin tốt hơn về chất lượng và chi phí giáo dục đại học. Người ta lập luận rằng sự tự tin trong giáo dục đại học không còn có thể dựa trên chủ nghĩa tình hoa và các quy định chặt chẽ của chính phủ nữa (Brennan và Shah, 2000).

3.2. Mối quan hệ giữa bảo đảm chất lượng giáo dục, kiểm định chất lượng giáo dục và tự chủ ĐH ở Việt Nam (theo Tạ Thị Thu Hiền và nnk, 2022)

Bảo đảm chất lượng, kiểm định chất lượng giáo dục và tự chủ đại học là ba phương thức quản lý quan trọng, quyết định tới chất lượng của cơ sở giáo dục đại học. Cả ba yếu tố này có mối quan hệ ràng buộc lẫn nhau, các điều kiện bảo đảm chất lượng cùng với hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong của cơ sở giáo dục để bảo đảm chất lượng về chiến lược, hệ thống, về thực hiện chức năng và kết quả. Quản trị muốn thực hiện được thì cần thiết có cơ chế tự chủ đại học để gia tăng các điều kiện bảo đảm chất lượng của cơ sở giáo dục đại học. Tự chủ đại học cần được nhìn nhận và đánh giá theo bảo đảm chất lượng về kết quả, theo các tiêu chí kiểm định chất lượng giáo dục về các yếu tố đầu vào, quá trình và kết quả hoạt động của cơ sở giáo dục đại học.

Mối quan hệ giữa bảo đảm chất lượng giáo dục, kiểm định chất lượng giáo dục và tự chủ đại học trong thực hiện mục tiêu, sứ mạng và tầm nhìn của cơ sở giáo dục đại học

Tự chủ đại học và bảo đảm chất lượng đều có cấu trúc chung về chiến lược, hệ thống, chức năng nhằm thực hiện mục tiêu, sứ mạng, tầm nhìn của cơ sở giáo dục đại học. Ba khía cạnh tự chủ đại học đều gắn với 3 yếu tố bảo đảm chất lượng cốt lõi và cùng hướng đến xây dựng mô hình đại học tự chủ hiệu quả thực hiện tốt trách nhiệm xã hội, trách nhiệm giải trình của cơ sở giáo dục đại học. Trong quy trình quản trị nhà trường, để đảm bảo tự chủ, việc xác định đúng tầm nhìn, sứ mạng là điều tiên quyết mà cơ sở giáo dục đại học cần thực hiện. Trên cơ sở đó, tổ chức xây dựng chiến lược phát triển, cơ chế và chính sách phát triển để triển khai các hoạt động, đồng thời hình thành văn hóa, văn hóa chất lượng của tổ chức. Yếu tố đảm bảo thành công cho sự phát triển của cơ sở giáo dục đại học trong quá trình tự chủ là phát triển, sử dụng và đãi ngộ đội ngũ cán bộ (bao gồm các cán bộ quản lý, giảng viên, nghiên cứu viên và đội ngũ nhân viên hỗ trợ). Cơ chế khuyến khích đội ngũ cán bộ cần đi kèm với đầu tư và giám sát, đánh giá để đảm bảo vừa có sự tuân thủ theo quy định, nhưng vẫn phát huy được tính sáng tạo, đổi mới của đội ngũ cán bộ mới có thể có đóng góp cho sự phát triển của cơ sở giáo dục đại học. Như vậy, có thể thấy tự chủ đại học cần đi kèm với trách nhiệm giải trình và gắn với việc bảo đảm chất lượng và cơ chế kiểm định chất lượng giáo dục. Các kết quả nghiên cứu và thực tiễn của hệ thống giáo dục đại học thế giới cho thấy, ba yếu tố quyết định phát triển cơ sở giáo dục đại học là: i) Tập trung nhiều tài năng bao gồm cả cán bộ và người học; ii) Nguồn lực dồi dào để đầu tư phát triển cơ sở vật chất, đãi ngộ, trọng dụng nhân tài, tạo lập môi trường học

tập tốt và triển khai nghiên cứu dẫn đầu; và iii) Quản trị thuận lợi theo cơ chế tự chủ cao và dựa trên nền tảng số hóa để tạo lập môi trường làm việc thuận lợi, thực hiện sứ mạng, tầm nhìn, khuyến khích và phát huy năng lực sáng tạo và sự năng động, thích ứng nhanh với thay đổi, khả năng quy tụ, phát huy sức mạnh tổng hợp và năng lực điều phối các nguồn lực hiệu quả để phát triển nhanh và bền vững cơ sở giáo dục đại học. Ba yếu tố nói trên cũng là các điều kiện bảo đảm chất lượng cơ bản nhất, quyết định nhất tới chất lượng của trường đại học [23]. Tự chủ đại học là điều kiện tiên quyết bảo đảm cho ba yếu tố nói trên được triển khai hiệu quả và gia tăng các điều kiện bảo đảm chất lượng này. Bảo đảm, kiểm định chất lượng giáo dục có thể là công cụ, giải pháp để tự chủ đại học luôn đúng hướng, đạt mục tiêu nâng cao chất lượng, hiệu quả mọi hoạt động, đáp ứng cao và nhanh nhu cầu, yêu cầu và sự hài lòng của các bên liên quan. Tự chủ đại học đóng vai trò là phương thức để thực hiện mục tiêu, sứ mạng, tầm nhìn; còn bảo đảm chất lượng là công cụ để thực hiện. Phương thức tự chủ sẽ giúp cơ sở giáo dục đại học chủ động trong việc thiết lập hệ thống và các điều kiện bảo đảm chất lượng. Ở chiều tương ứng, việc thiết lập được các điều kiện bảo đảm chất lượng phù hợp sẽ giúp cơ sở giáo dục đại học triển khai được hiệu quả mô hình tự chủ và thực hiện mục tiêu phát triển, sứ mạng, tầm nhìn. Kết quả của mối quan hệ này là chất lượng, hiệu quả mọi hoạt động (đào tạo, nghiên cứu khoa học, phát triển công nghệ, chuyển giao tri thức, phục vụ cộng đồng, phát triển nguồn nhân lực, tài chính, hợp tác, cơ sở vật chất,...) được gia tăng mạnh mẽ. Mặt khác, thực hiện kiểm định chất lượng giáo dục sẽ giúp các cơ sở giáo dục đại học xây dựng hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong, từng bước nâng cao tính tự chủ và tinh thần trách nhiệm để có thể tự quyết định và chịu trách nhiệm cuối cùng về các quyết định cho các hoạt động.

Mối quan hệ giữa bảo đảm chất lượng giáo dục, kiểm định chất lượng giáo dục và tự chủ đại học trong thực hiện trách nhiệm giải trình, bảo đảm tính công khai, minh bạch và giám sát xã hội đối với kết quả tự chủ đại học

Việc giám sát bên trong hoạt động và kết quả tự chủ, thực hiện trách nhiệm giải trình, bảo đảm tính công khai, minh bạch đã nêu trên của cơ sở giáo dục đại học được thực hiện thông qua: i) Hệ thống quản trị (tổ chức Đảng, Hội đồng trường, các hội đồng tư vấn, công đoàn, Đoàn thanh niên, Hội sinh viên,...); ii) Hệ thống bảo đảm chất lượng bên trong; và iii) Tự kiểm toán và hạch toán,... Thực hiện giám sát từ bên ngoài hoạt động và kết quả tự chủ, thực hiện trách nhiệm giải trình, bảo đảm tính công khai, minh bạch thông qua kiểm toán; thanh tra, kiểm tra; kiểm định chất lượng giáo dục và công nhận chất lượng giáo dục, đối sánh. Như vậy, bảo đảm chất lượng bên trong và bảo đảm chất lượng từ bên ngoài thông qua kiểm định chất lượng giáo dục là hai phương thức đặc biệt quan trọng để giám sát bên trong, bên ngoài hoạt động và kết quả tự chủ đại học, thực hiện trách nhiệm giải trình, bảo đảm tính công khai, minh bạch của cơ sở giáo dục đại học. Nghị định số 99/2019/NĐ-CP quy định chi tiết và cũng đã làm rõ hơn một số lĩnh vực tự chủ được giao cho các cơ sở giáo dục đại học, trong đó có các vấn đề liên quan đến bảo đảm và kiểm định chất lượng giáo dục. Việt Nam đang nỗ lực thực hiện kiểm định chất lượng giáo dục cơ sở giáo dục đại học hoặc chương trình đào tạo chọn cơ sở giáo dục đại học, chương trình đào tạo và nhà sử dụng lao động.

Theo quy định của Luật 34/2018/QH14, các cơ sở giáo dục đại học cho dù có quyền tự chủ cao cũng cần tuân thủ các yêu cầu có tính khuôn khổ mà các bên liên quan bao gồm cả xã hội và Nhà nước đã xây dựng và công nhận. Bộ GD&ĐT ban hành bộ tiêu chuẩn có tính khung để các cơ sở giáo dục đại học định hình các quy chuẩn về chiến lược, quản trị, cấu trúc hệ thống và chức năng và triển khai các hoạt động đảm bảo được chất lượng (Bộ GD&ĐT, 2017). Căn cứ quy trình kiểm định chất lượng giáo dục, trách nhiệm giải trình của cơ sở giáo dục đại học thể hiện rõ trong các khâu cơ bản của quy trình này: tự đánh giá với sản phẩm là báo cáo tự đánh giá và các thông tin, minh chứng mà cơ sở giáo dục đại học cung cấp đã thể hiện tính giải trình và trách nhiệm của cơ sở; báo cáo đánh giá ngoài với các thông tin thu nhận được qua khảo sát trực tiếp của đoàn đánh giá ngoài; thẩm định và công nhận thực hiện bởi hội đồng kiểm định chất lượng giáo dục và tổ chức kiểm định chất lượng giáo dục độc lập. Căn cứ quy trình kiểm định chất lượng giáo dục, trách nhiệm giải trình của cơ sở giáo dục đại học thể hiện rõ

trong các khâu cơ bản của quy trình này: tự đánh giá với sản phẩm là báo cáo tự đánh giá và các thông tin, minh chứng mà cơ sở giáo dục đại học cung cấp đã thể hiện tính giải trình và trách nhiệm của cơ sở; báo cáo đánh giá ngoài với các thông tin thu nhận được qua khảo sát trực tiếp của đoàn đánh giá ngoài; thẩm định và công nhận thực hiện bởi hội đồng kiểm định chất lượng giáo dục và tổ chức kiểm định chất lượng giáo dục độc lập. Trong xu thế phát triển hiện nay của giáo dục đại học, kiểm định chất lượng giáo dục là một phương thức để cơ sở giáo dục đại học thực hiện nghĩa vụ giải trình và chịu trách nhiệm. Kiểm định chất lượng giáo dục được thực hiện bởi một tổ chức độc lập trở thành một lựa chọn để thực hiện chức năng quản lý và giám sát của Nhà nước và xã hội đối với việc thực hiện quyền, kết quả, hiệu quả của tự chủ đại học và giải trình, bảo đảm công khai, minh bạch của cơ sở giáo dục đại học. Đồng thời, về phía nội bộ cơ sở giáo dục đại học, kiểm định chất lượng giáo dục thúc đẩy các cơ sở giáo dục phải xây dựng được một hệ thống bảo đảm chất lượng nội bộ hiệu quả và bao phủ toàn bộ các hoạt động với sự tham gia của các bên liên quan. Việc kiểm định chất lượng giáo dục được coi như là sự bảo lãnh về tính minh bạch, chân thực và khách quan của các cơ sở giáo dục đại học thể hiện trong báo cáo tự đánh giá mà không phải là cách hạn chế quyền tự chủ của các cơ sở giáo dục đại học (Đặng Ứng Vận, Tạ Thị Thu Hiền, 2020). Do đó, để thúc đẩy tự chủ đại học, việc kiểm định chất lượng giáo dục cần được thực hiện nghiêm túc, đúng đắn để thể hiện đúng vai trò, trách nhiệm trong việc khẳng định chất lượng của cơ sở giáo dục đại học. Kiểm định chất lượng giáo dục có vai trò đặc biệt quan trọng để làm căn cứ giao quyền tự chủ cho các cơ sở giáo dục đại học như quy định của Luật Giáo dục đại học 2012 (Điều 32): “cơ sở giáo dục đại học thực hiện quyền tự chủ cao hơn phù hợp với năng lực, kết quả xếp hạng và kết quả kiểm định chất lượng giáo dục”. Việc sử dụng kết quả kiểm định chất lượng giáo dục trong thực hiện quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của cơ sở giáo dục đại học cũng được quy định trong Nghị định số 81/2021/NĐ-CP ngày 27/8/2021, cụ thể, cơ sở giáo dục đại học công lập được tự xác định mức thu học phí đối với chương trình đào tạo đạt mức kiểm định chất lượng chương trình đào tạo theo TC của Bộ GDĐT hoặc tiêu chuẩn nước ngoài hoặc tương đương; cơ sở giáo dục đại học công lập xác định mức học phí tương ứng với mức độ tự chủ tài chính và kiểm định chất lượng. Cần chú trọng vai trò của kiểm định chất lượng giáo dục; gắn kết chặt chẽ giữa đánh giá chất lượng của trường đại học với hỗ trợ tài chính từ Chính phủ và các bên liên quan khác.” (Chính phủ, 2019).

3.3. Vận dụng bảo đảm chất lượng giáo dục và kiểm định chất lượng giáo dục vào quản trị đại học: trường Đại học Queensland, Australia

Trong Chuyên đề này, chúng tôi sử dụng một ví dụ tốt (good practice) từ ĐH Queensland, Australia (QU), đơn vị mà Bộ Giáo dục và Đào tạo (Bộ GD&ĐT) đã cùng thực hiện một dự án nâng cao năng lực bảo đảm chất lượng trường ĐH tại Việt Nam để minh họa cho các ví dụ về quản trị trường ĐH. QU đã thực hiện một số các tập huấn cho các chuyên gia Việt Nam về quản trị GDĐH, trong đó, QU cho thấy đã quá trình quản trị bao gồm tập hợp các nguyên tắc và quy tắc, giá trị và văn hóa, con người và các mối quan hệ cũng như các hệ thống và quy trình bên trong và theo đó nhà trường:

- Định hướng chiến lược và giám sát việc thực hiện chiến lược;
- Đặt ra mục tiêu và hành động để đạt được chúng;
- Kiểm soát cách quyền lực được thực hiện;
- Đánh giá và quản lý được các rủi ro;
- Tuân thủ luật pháp và các quy định; và
- Theo dõi được cách những người nắm quyền kiểm soát chịu trách nhiệm.

Quản trị tại QU bao gồm quản trị doanh nghiệp và quản trị chuyên môn, trong đó quản trị chuyên môn tập trung vào lãnh đạo, chỉ đạo và giám sát các hoạt động học thuật của UQ (giảng dạy, học tập và học bổng, nghiên cứu và đào tạo nghiên cứu) ở cấp độ thể chế.

Các mục tiêu, kỳ vọng và phương thức quản trị và quản lý của QU được củng cố bởi:

- Sự lãnh đạo, định hướng và chỉ đạo quyết liệt và mang đầy tính tích cực;
- Giao tiếp và tham vấn hiệu quả;
- Ra quyết định được cung cấp thông tin và minh bạch;
- Tôn trọng lẫn nhau và làm việc nhóm trên các ranh giới tổ chức;
- Hỗ trợ thay đổi mang tính xây dựng và khả năng thích ứng; và
- Theo đuổi cải tiến liên tục và đảm bảo chất lượng.

Phần dưới đây trình bày cách thức mà UQ đã thực hiện để có một bộ máy quản trị tốt.

- **Nguyên tắc**

Để đạt được các mục tiêu chiến lược của Trường và thể hiện sự điều hành và quản lý hiệu quả và hiệu suất cao, UQ đã thực hiện các nguyên tắc sau:

1) Sử dụng các bên liên quan

UQ ghi nhận ý nghĩa chiến lược và những đóng góp của các bên liên quan chính bao gồm sinh viên, nhân viên, nhà hảo tâm, cựu sinh viên, đồng nghiệp, đối tác, chính phủ và cộng đồng địa phương và rộng hơn; bảo vệ quyền của họ và đối xử với họ một cách tôn trọng và bình đẳng.

2) Tự do Ngôn luận, Tự do Trí tuệ và Tự do Học thuật

Bảo vệ và thúc đẩy quyền tự do ngôn luận, tự do trí tuệ, tự do học thuật và đảm bảo tính liêm chính và chất lượng trong giảng dạy và nghiên cứu.

3) Chiến lược bên trong

Xác định và truyền đạt Sứ mệnh, Tầm nhìn, Giá trị và các mục tiêu chiến lược và ưu tiên nhất quán với các chức năng cốt lõi của UQ được quy định theo Đạo luật UQ.

4. Lập kế hoạch và lập ngân sách

Xây dựng và thực hiện các kế hoạch và ngân sách chiến lược, đầu tư vốn và hoạt động, cùng với các chương trình làm việc được ưu tiên và có khung thời gian, kế hoạch nguồn lực và các chỉ số hoạt động chính.

5. Cơ cấu tổ chức

Xác định và thực hiện một cơ cấu tổ chức đảm bảo việc thực hiện có hiệu lực và hiệu quả các kế hoạch và chương trình làm việc đã được phê duyệt.

6. Tính trách nhiệm và giải trình

Cung cấp rõ ràng các vai trò, trách nhiệm và trách nhiệm giải trình và phân công các cơ quan chức năng và các ủy quyền tương xứng.

7. Nhân sự

Đảm bảo các phương pháp tiếp cận công bằng, dựa trên thành tích, minh bạch, có hệ thống và nhất quán trong việc tuyển dụng, lựa chọn, phát triển, đề bạt và đãi ngộ nhân viên để thu hút và giữ chân những nhân viên có năng lực nhất.

8. Văn hóa

Nuôi dưỡng một nền văn hóa gắn kết và tích cực và một môi trường hoạt động dựa trên hiệu suất, tập trung vào khách hàng, đòi hỏi việc ra quyết định có đạo đức và giúp hướng nỗ lực, năng lượng và nguồn lực của tổ chức vào việc thúc đẩy, bảo vệ và thành công chung của UQ.

9. An toàn và Hạnh phúc

Xác định và thực hiện tất cả các bước hợp lý để đảm bảo an toàn và sức khỏe thể chất, tâm lý và tình cảm của nhân viên, học sinh, du khách, nhà thầu và tình nguyện viên trong tất cả các lĩnh vực hoạt động của mình và để đáp ứng các nghĩa vụ về sức khỏe và an toàn tại nơi làm việc.

10. Quản lý tài nguyên

Kích hoạt và đảm bảo việc lập kế hoạch, ưu tiên, mua sắm, phân bổ, sử dụng và quản lý các nguồn lực của mình theo cách thể hiện thông lệ tốt nhất và đúng với giá trị đồng tiền.

11. Đầu tư vốn

Xây dựng và thực hiện “Khung quản lý và đầu tư vốn” để tạo điều kiện cho:

- Việc chủ động xác định, phân tích và đánh giá các cơ hội khả thi;
- Sự phát triển có hệ thống và đánh giá mạnh mẽ các đề xuất đầu tư (các trường hợp kinh doanh) để đảm bảo sự phù hợp với các mục tiêu và ưu tiên chiến lược của UQ và để xác nhận rằng các đề xuất đó là hấp dẫn, giá cả phải chăng, có thể đạt được và có thể thích ứng;
- Việc xây dựng và thực hiện các Kế hoạch Quản lý Dự án và các chương trình làm việc phù hợp để có hiệu lực đối với các trường hợp kinh doanh đã được phê duyệt; và
- Việc giám sát, theo dõi và báo cáo tiến độ về các lợi ích theo kế hoạch để đảm bảo chúng được thực hiện đầy đủ.

12. Quản lý tài sản

Giải trình, quản lý, duy trì và bảo vệ tài sản của trường, cả hữu hình và vô hình, một cách thích hợp, bao gồm thông tin và hồ sơ quan trọng, tương xứng với giá trị của chúng, chống lại mất mát, lạm dụng và truy cập hoặc sửa đổi trái phép.

13. Quản lý rủi ro

Nhận biết, đánh giá và quản lý rủi ro hiệu quả, phù hợp với “Tuyên bố về khả năng phòng tránh rủi ro” được Hội đồng quản trị phê duyệt.

Áp dụng các thủ tục và thực hành quản lý sự cố và khả năng phục hồi kinh doanh đầy đủ và hiệu quả để ngăn ngừa, chuẩn bị, ứng phó và phục hồi sau bất kỳ sự kiện rủi ro bất lợi lớn nào.

14. Quản lý sự tuân thủ

Tuân thủ rõ ràng các luật, quy định hiện hành, chính sách của chính phủ, các tiêu chuẩn bắt buộc và nghĩa vụ hợp đồng.

15. Tính bền vững và Môi trường

Áp dụng các hoạt động kinh tế, có trách nhiệm với xã hội và bền vững với môi trường trong tất cả các lĩnh vực hoạt động của trường để đảm bảo tính bền vững lâu dài của Trường, đồng thời để bảo vệ và cải thiện môi trường tự nhiên ở những nơi có thể thực hiện được.

16. Quản lý Thông tin và Hồ sơ

Tạo và duy trì thông tin và hồ sơ xác thực, đáng tin cậy và có thể sử dụng được để hỗ trợ các hoạt động và việc ra quyết định hiệu quả và hiệu quả cũng như chứng minh cho các quyết định, hoạt động và giao dịch của Trường.

17. Báo cáo và Công bố thông tin

Đảm bảo công bố và báo cáo có liên quan, đáng tin cậy, kịp thời, cân đối và trung thực về hiệu suất và vị trí của Trường đại học, dựa trên kế hoạch và KPI, đồng thời đáp ứng các yêu cầu về báo cáo và công bố theo quy định hoặc pháp luật.

18. Giám sát và Đánh giá

Thiết lập và thực hiện các hoạt động đảm bảo giám sát, theo dõi, xem xét và quản lý hiệu quả và kịp thời khắc phục mọi sai lệch đã xác định bao gồm các xu hướng và phương sai bất lợi.

19. Năng lực

Phát triển và liên tục nâng cao năng lực về con người, quy trình và hệ thống, kể cả khi thích hợp, thông qua việc sử dụng công nghệ tiên tiến.

20. Chính sách và Thủ tục

Xác định, phát triển và thực hiện các chính sách và thủ tục thích hợp có chứa các yêu cầu bắt buộc để cho phép và đảm bảo việc điều hành và quản lý có hiệu lực và hiệu quả.

Đối với nhân viên, việc tuân thủ các yêu cầu bắt buộc hiện hành là điều kiện để họ được bổ nhiệm và tiếp tục làm việc với Trường.

Đối với sinh viên, việc tuân thủ các yêu cầu bắt buộc hiện hành là điều kiện để họ nhập học và liên tục đăng ký học tại Trường.

IV. CÁC MÔ HÌNH QUẢN TRỊ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC

Hiện nay, ở hầu hết các trường đại học trên thế giới, quản trị đã trở thành một công cụ đòn bẩy chính để nâng cao chất lượng trong mọi khía cạnh của giáo dục đại học. Trong khi đó, vai trò của đảm bảo chất lượng cũng ngày được xem trọng lên trên toàn thế giới với mục tiêu là giải quyết sự cân bằng giữa quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình của các trường đại học. Theo Trần Khánh Đức (2022), có 4 kiểu phân quyền ra quyết định của các cấp: Chính phủ và Bộ, Trường đại học, Bộ môn trong giáo dục đại học như sau:

Kiểu 1. Điển hình là Châu Âu lục địa, phân quyền theo thứ tự: *Bộ môn; Chính phủ/Bộ; Trường đại học*

Kiểu 2. Điển hình là Anh, phân quyền theo thứ tự: *Bộ môn, Trường đại học; Chính phủ/Bộ.*

Kiểu 3. Điển hình là Mỹ phân quyền theo thứ tự: *Trường đại học; Bộ môn; Chính phủ/Bộ.*

Kiểu 4. Điển hình là Liên xô (cũ) và Việt Nam, Đông Âu và Bắc Âu (Phần lan, Na uy) ...phân quyền theo thứ tự: *Chính phủ; Trường đại học; Bộ môn.*

Trần Khánh Đức (2012, 2022) cho rằng, có 4 mô hình trong quản trị trường đại học như sau : (i) Kiểu “hiệp hội” truyền thống- Một số trường đại học lớn có truyền thống như là những “lâu đài nguy nga” về học thuật, là nguyên mẫu về quản lý đại học theo thông lệ. Phần lớn làm nhiệm vụ nghiên cứu khám phá tri thức mới nhiều hơn là đào tạo giảng dạy; (ii) Kiểu kiểm soát hành chính - Kiểu kiểm soát hành chính thường có ở các nước có cơ chế quản lý hành chính tập trung hoặc là các quốc gia có an sinh xã hội tốt, giáo dục đại học gần như được miễn phí. Kiểu quản lý kiểm soát hành chính chặt chẽ cũng có thể nảy sinh trong bối cảnh một số hiệu trưởng mạnh, có biện pháp tăng được sinh viên (SV), tăng nguồn lực và bắt đầu dần dần chuyển sang quản lý kiểu chỉ huy kiểm soát; (iii) Kiểu công ty cổ phần - Quyền sở hữu và trách nhiệm đỡ đầu là rất khác nhau từ chính quyền, tôn giáo, công ty, quân đội đến tổ chức chính trị xã hội,...đã đến việc liên kết, chia sẻ trách nhiệm, quyền hạn về chuyên môn, quản lý và từ đó hình thành nên các trường đại học kiểu công ty cổ phần. Viện ĐH Oxford như một công ty cổ phần của một số trường đại học lâu đời; (iv) Kiểu doanh nghiệp tự quản - Trong xu hướng phát triển, đặc biệt sự phát triển đột biến về quy mô, trước các yêu cầu bảo đảm chất lượng và yêu cầu huy động, sử dụng nguồn lực tài chính một cách có hiệu quả, nhiều trường đại học đã sử dụng kiểu quản lý công ty cho quản lý một trường ĐH như ở Mỹ, Nhật bản... Trong mô hình quản lý này, các trường đại học coi SV như là khách hàng, họ hướng đến SV như hướng đến khách hàng, vai trò quản lý của Hiệu trưởng được thực hiện gần giống với một giám đốc điều hành. Trong công cuộc cải cách giáo dục đại học, Nhật Bản đang hướng đến mô hình này thể hiện qua việc ‘giao tư cách pháp nhân cho trường đại học’ sử dụng các phương pháp quản lý doanh nghiệp trong các trường đại học mà thực chất là giao quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội lớn hơn cho các trường đại học. Mô hình quản trị hiện đại là kết quả của sự chọn lọc, tích hợp các thành tố phù hợp và tiến bộ của các mô hình quản trị ở các giai đoạn phát triển khác nhau và dựa vào thành tựu của khoa học, công nghệ như cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, chuyển đổi số, công nghệ số, công nghệ thông minh.

Trước đây, ở một góc nhìn khác vĩ mô hơn và có tính thị trường hơn, mô hình quản trị truyền thống của các trường đại học được chia làm 2 dạng: 1) Dạng thứ nhất là mô hình mang tính tập thể của đội ngũ chuyên gia và 2) mô hình có tham chiếu các ý kiến của các cơ quan đại diện lớn và rộng rãi hơn, tạo ra được các diễn đàn mở cho tất cả các thành viên học thuật của các trường đại học.

4.1. Mô hình quản trị giáo dục đại học truyền thống

Ở dạng thứ nhất, mô hình quản trị giáo dục đại học truyền thống, giống như tên gọi của mình, là mô hình quản lý theo cách khá cũ, có cấu trúc trông giống như một chiếc đồng hồ cát. Ở giữa (nút cổ chai) là chủ tịch hội đồng, người sẽ chốt lựa chọn mọi thứ từ hội đồng trường/hội đồng quản trị và các tổ chức/cá nhân khác (như sinh viên, phụ huynh, quản lý, giảng viên, cộng đồng và cựu sinh viên). Mô hình này có ưu thế là tạo cơ hội rất nhiều cho hiệu trưởng, người có thể đã quen làm việc trong một khoảng thời gian dài trong quá khứ theo mô hình cũ và các mối quan hệ với mọi người cũng như các quy trình đều đơn giản. Thường các hiệu trưởng là những người có uy tín chuyên môn, được bầu lên từ đội ngũ giảng viên. Các tiêu chí tuyển chọn hội đồng cũng khá đơn giản, chủ yếu là các thành phần chủ chốt trong trường và một số đại diện ngoài trường. Thành phần của mô hình truyền thống như Sơ đồ 1 dưới đây.

Tuy nhiên, mô hình truyền thống ngày càng bộc lộ nhiều điểm yếu. Điều này là do quy mô và tốc độ thay đổi ngày nay hoàn toàn có thể nhấn chìm mô hình này. Ngoài ra, mô hình này khiến các thành viên hội đồng quản trị có nguy cơ không nhận đủ hoặc không có thông tin phù hợp để họ có thể hoàn thành nhiệm vụ được ủy thác của mình.



Hình 1: Mô hình quản trị đại học theo cách truyền thống (Lãnh đạo sự Thay đổi, 2022)

4.2. Mô hình quản trị giáo dục đại học mới

Khác với mô hình quản trị truyền thống, trong mô hình quản trị mới cho giáo dục đại học, cấu trúc đặt những người được ủy thác vào trung tâm của một vòng tròn, tương tự như cấu trúc của một chiếc lốp xe đạp với trục và nan hoa. Điều này cho phép thông tin được trao đổi hai chiều giữa những người được ủy thác và giảng viên, sinh viên, phụ huynh, cộng đồng và cựu sinh viên (cũng như chủ tịch và ban điều hành).

Trong thời gian gần đây, đã có nhiều thay đổi trong các mô hình này, bao gồm hai tác động chính từ nội bộ chính phủ, tăng cường quyền lực hành pháp của các cơ quan chức năng trong trường đại học; và thứ hai là sự gia tăng của các đối tượng tham gia vào việc quản lý hoặc giám sát từ các cơ quan đại diện và các cá nhân bên ngoài trường đại học.

Hiện nay, ở hầu hết các quốc gia, đã có rất nhiều nỗ lực để tăng cường quyền điều hành và quản trị của các lãnh đạo trong trường đại học. Cách làm chính là chuyển giao quyền lực cao nhất cho hiệu trưởng, phó hiệu trưởng và các giám đốc điều hành khác trong trường đại học và giảm quyền ra quyết định từ cấp khoa chuyên môn theo kiểu truyền thống và sự tham gia mang tính tập thể. Tuy nhiên, các chiến lược và cấu trúc được chọn để thực hiện theo hướng phát triển này là rất khác nhau.



Hình 2: Mô hình quản trị đại học theo cách hiện đại (Lãnh đạo sự Thay đổi, 2022)

Tương tự, sự giảm thiểu đáng kể quyền lực của giảng viên và sự gia tăng trọng số đáng kể của “các thành phần bên ngoài” nhà trường và quyền lợi của các bên có liên quan bên ngoài đã góp phần vào việc tăng sức mạnh của các cá nhân điều hành trường đại học. Cách thức thực hiện cũng khác nhau rất đáng kể.

Hiện nay, theo Fabrice và Alexander (2006), có ba mô hình thỏa thuận của quản trị: 1) Mô hình quản trị đầu tiên thể hiện và kết quả từ ý chí của trường đại học cho thấy nhà trường có thể sử dụng tốt quyền tự chủ đã được trao cho mình; 2) Mô hình thứ hai nhằm mục đích giúp các trường đại học áp dụng mô hình quản trị tổ chức phù hợp với triết lý Quản lý công mới (New Public Management - NPM); 3) Mô hình thứ ba là một phản ứng để bảo vệ các trường đại học đối với sự gian lận hoặc quản lý yếu kém bằng cách đóng khung quyền tự chủ của họ và sau đó là đưa ra các khuyến nghị. Tất cả các mô hình sắp xếp quản trị như trên đều giải quyết vấn đề niềm tin vào giáo dục đại học.

Như vậy, có thể thấy các mô hình quản trị đều gắn với mức độ tự chủ và dù là không đồng nhất nhưng đều đóng vai trò tương tự trong việc trợ giúp các tổ chức giáo dục đại học trở nên hiệu quả hơn. Các mô hình quản trị làm rõ các cấu trúc thể chế và các thủ tục, đặc biệt là đối với các thành viên hội đồng quản trị. Hướng dẫn về chất lượng tập trung vào việc lập kế hoạch các quy trình và việc nuôi dưỡng văn hóa chất lượng.

Quản trị tốt trước tiên phải đề ra được những mục tiêu hoạt động SMART: *Specific*: Kết quả cuối cùng rõ ràng; *Measurable*: Có thể lượng hóa kết quả; *Achievable*: Kết quả hoạt động hoàn toàn thực hiện được; *Realistic*: Trong khuôn khổ chuẩn mực của công việc; *Timebound*: Có thời hạn giai đoạn cụ thể.

4.3. Mô hình quản trị đại học theo cách tiếp cận của AUN-QA

Quản trị đại học theo cách tiếp cận của AUN-QA (nhìn từ góc độ bảo đảm và kiểm định chất lượng giáo dục đại học) (AUN 2018, Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2017) bao gồm quản trị chiến lược, quản trị hệ thống, quản trị chức năng và quản trị theo kết quả.

Quản trị chiến lược là việc quyết định, chỉ đạo thực hiện : (i) định hướng, chiến lược phát triển phù hợp với bối cảnh cụ thể, nhằm đạt được tầm nhìn, sứ mạng và văn hóa cũng như các mục tiêu chiến lược trong đào tạo, nghiên cứu khoa học, phát triển kinh tế- xã hội và phục vụ cộng đồng; (ii) triết lý giáo dục, giá trị cốt lõi, khẩu hiệu hành động, văn hóa của của cơ sở giáo dục đại học (CSGDĐH); (iii) xây dựng và phát triển hệ thống quản trị đảm bảo thực hiện sứ mạng, tầm nhìn, trách nhiệm giải trình, tính bền vững, sự minh bạch và giảm thiểu các rủi ro tiềm tàng trong quá trình quản trị của CSGDĐH; (iv) các chính sách về đào tạo, nghiên cứu

khoa học, phục vụ cộng đồng, phát triển nguồn nhân lực, tài chính và cơ sở vật chất, mạng lưới và quan hệ đối ngoại.

Quản trị hệ thống là quyết định và chỉ đạo thực hiện xây dựng, phát triển Hệ thống đảm bảo chất lượng bên trong, tự đánh giá và đánh giá ngoài và nâng cao chất lượng.

Quản trị chức năng là quyết định và chỉ đạo thực hiện và giám sát thực hiện chính sách : (i) tuyển sinh, phát triển, tổ chức thực hiện, cải tiến chương trình đào tạo, hỗ trợ người học; (ii) nghiên cứu khoa học, phát triển công nghệ và chuyển giao tri thức; (iii) kết nối, phục vụ cộng đồng.

Quản trị theo kết quả là xác lập, chỉ đạo thực hiện đạt kết quả về đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng, Kết quả tài chính và thị trường.

4 chức năng cơ bản của quản trị (*gắn với PDCA*):

- Hoạch định (quyết định) về: i) mục tiêu (cụ thể, đo lường được, có thể đạt được, nhất quán-thực hiện mục tiêu này không cản trở mục tiêu khác); ii) biện pháp; iii) nguồn lực và iv. việc thực hiện) (*lập kế hoạch- Planning*).
- Tổ chức (thiết kế cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ, phân chia quyền lực, cơ chế vận hành, con người, ...) (*chi tiết hoá kế hoạch- Planning*).
- Điều khiển (kích thích, động viên, chỉ huy, phối hợp con người, thực hiện MT) (*Thực hiện -DO*)
- Kiểm soát (đảm bảo công việc thực hiện như kế hoạch dự kiến thông qua thu thập thông tin về kết quả thực hiện thực tế, so sánh với các mục tiêu đã đặt ra và điều chỉnh nếu có sai lệch): *kiểm tra, đánh giá (Check) và cải tiến chất lượng -Act*)

Cách thức và phương pháp thực hiện các công việc trong quản trị: Kỹ thuật thiết lập chiến lược; Kỹ thuật thiết kế cơ cấu tổ chức, tổ chức thực hiện, kỹ thuật kiểm tra, cải tiến...

4.4 Quản trị trường đại học theo Luật giáo dục đại học (sửa đổi) ở Việt Nam

Quản trị trường đại học công lập thể hiện qua quyền hạn và trách nhiệm của Hội đồng trường như sau (Quốc hội, 2018):

- a) Về chiến lược:
 - Quyết định về chiến lược, kế hoạch phát triển, kế hoạch hằng năm của trường đại học; chủ trương phát triển trường đại học thành đại học hoặc việc sáp nhập với trường đại học khác;
 - Ban hành quy chế tổ chức và hoạt động, quy chế tài chính, quy chế dân chủ ở cơ sở của trường đại học phù hợp với quy định của Luật này và quy định khác của pháp luật có liên quan;
 - Quyết định về cơ cấu tổ chức, cơ cấu lao động, thành lập, sáp nhập, chia, tách, giải thể các đơn vị của trường đại học; ban hành danh mục vị trí việc làm, tiêu chuẩn và điều kiện làm việc của từng vị trí; quy định về tuyển dụng, sử dụng, quản lý cán bộ, giảng viên, viên chức và người lao động phù hợp với quy định của pháp luật;
 - 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 trên cơ sở đề xuất của hiệu trưởng trường đại học; việc quyết định các chức danh quản lý khác do quy chế tổ chức và hoạt động của trường đại học quy định; tổ chức đánh giá hiệu quả hoạt động hằng năm của chủ tịch hội đồng trường, hiệu trưởng trường đại học;
- b) Về hệ thống và chức năng:

- Quyết định phương hướng tuyển sinh, mở ngành, đào tạo, liên kết đào tạo, hoạt động khoa học và công nghệ, hợp tác quốc tế; chính sách bảo đảm chất lượng giáo dục đại học, hợp tác giữa trường đại học với doanh nghiệp, đơn vị sử dụng lao động;
 - Quyết định chính sách thu hút các nguồn vốn đầu tư phát triển trường đại học; chính sách học phí, hỗ trợ người học; phê duyệt kế hoạch tài chính; thông qua báo cáo tài chính hằng năm, báo cáo quyết toán kinh phí đối với các nguồn thu hợp pháp của trường đại học;
 - Quyết định chủ trương đầu tư và sử dụng tài sản có giá trị lớn thuộc thẩm quyền của trường đại học theo quy chế tổ chức và hoạt động của trường đại học; quyết định chính sách tiền lương, thưởng, quyền lợi khác của chức danh lãnh đạo, quản lý trường đại học theo kết quả, hiệu quả công việc và vấn đề khác theo quy chế tổ chức và hoạt động của trường đại học;
- a) Về kết quả và giải trình
- Giám sát việc thực hiện quyết định của hội đồng trường, việc tuân thủ pháp luật, thực hiện quy chế dân chủ trong hoạt động của trường đại học và trách nhiệm giải trình của hiệu trưởng trường đại học; giám sát việc quản lý, sử dụng tài chính, tài sản của trường đại học; báo cáo hằng năm trước hội nghị toàn thể của trường đại học về kết quả giám sát và kết quả hoạt động của hội đồng trường;
 - Tuân thủ pháp luật; chịu trách nhiệm trước pháp luật, trước cơ quan quản lý có thẩm quyền và các bên liên quan về các quyết định của hội đồng trường; thực hiện công khai, minh bạch thông tin, chế độ báo cáo; chịu sự thanh tra, kiểm tra của cơ quan có thẩm quyền; thực hiện trách nhiệm giải trình trong phạm vi trách nhiệm, quyền hạn của hội đồng trường; chịu sự giám sát của xã hội, cá nhân và tổ chức trong trường đại học;

Như vậy, quản trị trường đại học công lập ở Việt Nam bao trùm được 4 mảng của bảo đảm chất lượng giáo dục đại học về chiến lược, chức năng, hệ thống, kết quả, trách nhiệm giải trình trước xã hội.

4.5. Một ví dụ về mô hình quản trị đại học: trường hợp đại học Indiana, Hoa Kỳ

Phần này trình bày về mô hình quản trị của Trường ĐH Indiana tại Bloomington, một trường ĐH công của Mỹ, dựa vào bài trình bày của TS. Lauren Robel, nguyên Hiệu trưởng, trong buổi nói chuyện với ba trường ĐH hàng đầu của Việt Nam (gồm hai ĐH Quốc gia và ĐH Đà Nẵng) tham gia dự án Hợp tác Đổi mới Giáo dục Đại học (Partnership for Higher Education Reform - PHER) vào tháng 7/2022.

Theo TS. Lauren Robel, hiện giờ ở Hoa Kỳ, sự thử thách lớn nhất của các trường ĐH công lập là sự hiểu biết trái ngược nhau giữa các BLQ về sứ mạng của trường ĐH. Theo bà, chìa khóa để điều hành trường đại học công lập hiện đại là sự đồng thuận của tất cả các BLQ về sứ mạng riêng biệt của từng trường ĐH cụ thể. Quản trị trường ĐH, đối với các ĐH công, là nhằm thực hiện sứ mạng của nhà trường, thường được tuyên bố như sau: “Tạo ra và nuôi dưỡng nền tảng trí tuệ nhằm hỗ trợ nguyện vọng của dân tộc/đất nước và cơ hội để công dân của đất nước trở nên xuất sắc; phát triển nguồn nhân lực, năng lực tư duy phản biện, tạo ra kiến thức mới và tiên tiến, cho phép quốc gia nâng cao sức khỏe và hạnh phúc cho các công dân của mình và tham gia thành công vào nền kinh tế toàn cầu”. Ở Hoa Kỳ, cũng như ở các quốc gia khác, các trường đại học khác nhau có những sứ mệnh khác nhau, trọng tâm khác nhau trong sứ mạng chung của GDĐH, tuy nhiên, phần lớn là tập trung vào ba lĩnh vực chính:

- GIÁO DỤC: Giáo dục đại học và cao học, dành cho SV nội trú hoặc SV ngoại trú; tập trung vào tư duy phản biện, kiến thức khoa học, nhân văn học; đào tạo nghề nghiệp; và các chương trình giáo dục dành cho tiến sĩ;
- NGHIÊN CỨU: Nghiên cứu cơ bản và ứng dụng; sáng tạo tri thức đơn chuyên ngành và liên ngành trong nghệ thuật và nhân văn, các ngành khoa học khác nhau, và nghề nghiệp; bảo tồn và phổ biến kiến thức;

- **DỊCH VỤ CỘNG ĐỒNG:** Tương tác xã hội, gắn kết địa phương, phát triển kinh tế, kết nối toàn cầu, kết nối doanh nghiệp và phi lợi nhuận.

Đối với ĐH Indiana, công việc quản trị tốt đòi hỏi sự cam kết của tất cả các BLQ về các giá trị nhằm hỗ trợ việc thực hiện sứ mạng của nhà trường:

- Cam kết của nhà trường đối với sự xuất sắc trong giảng dạy, nghiên cứu, và phục vụ cộng đồng;
- Tính liêm chính trong nghiên cứu và giảng dạy;
- Tính toàn diện và tính đa dạng trong các cơ hội học thuật và trong việc tuyển chọn đội ngũ;
- Niềm tin và trách nhiệm giải trình trong công tác quản lý;
- Sự minh bạch trong việc ra quyết định.

Nhằm giúp cho việc hỗ trợ các giá trị học thuật cao cả của nhà trường, các nhà quản trị của ĐH Indiana đã thực hiện một loạt các hành động sau:

- Tuyển dụng các nhà quản trị/lãnh đạo/nhân viên và giảng viên xuất sắc và có năng lực phù hợp trên cơ sở các năng lực và kinh nghiệm đã được chứng minh qua công việc thực tế của họ;
- Đánh giá, tái hiện và đổi mới toàn diện và liên tục các hướng nghiên cứu và chương trình giảng dạy;
- Đối sánh các hoạt động và chương trình của trường đại học với thực tế bên ngoài trường, thông qua kiểm định và các hình thức khác;
- Cam kết đối với các đánh giá đồng nghiệp về giảng dạy và nghiên cứu, cả trong nội bộ lẫn dùng người bên ngoài nhà trường;
- Chia sẻ quản trị giữa các nhà quản trị/quản lý/lãnh đạo và giảng viên, lắng nghe tiếng nói của các BLQ khác nhằm bảo đảm sự tham gia chung của tất cả BLQ trong việc lập kế hoạch và ra quyết định mang tính học thuật và nghiên cứu chính.

Trong thời gian gần đây, các khái niệm như quản trị chia sẻ (shared governance) ngày càng trở nên phổ biến hơn trong các trường ĐH, trong đó có ĐH Indiana. QT chia sẻ được định nghĩa như sau: “Quản trị chia sẻ trong GDDH có liên quan đến cấu trúc và các quy trình mà thông qua đó giảng viên, cán bộ làm chuyên môn, CBQL, các hội đồng quản trị và, đôi khi, SV và nhân viên tham gia vào việc xây dựng và phát triển các chính sách và ra quyết định có ảnh hưởng đến trường ĐH”.

Theo W. Locke et al. (eds.), *Changing Governance and Management in Higher Education*, 83 *The Changing Academy – The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective*, © Springer Science+Business Media B.V. 2011), ở đâu mà quản trị được chia sẻ giữa các nhà quản trị/quản lý/tổ chức và các nhà làm chuyên môn, giảng viên thường có khuynh hướng cho rằng việc quản trị/quản lý trường đại học của mình là mang tính tư vấn và cảm thấy họ có ảnh hưởng lớn đối với các quyết định mang tính học thuật. Trong những điều kiện này, có khả năng là cơ sở vật chất, nguồn lực, và nhân sự cần thiết để hỗ trợ các công việc chuyên môn sẽ được đánh giá là khá tích cực, các nhà quản trị thường có thái độ ủng hộ đối với công tác nghiên cứu và giảng dạy, và các điều kiện làm việc tổng thể trong GDDH thường được GV nhận thức là đã được cải thiện trong quá trình làm việc của mình.

CÁC BÀI TẬP THỰC HÀNH/THẢO LUẬN:

- 1) Hãy trình bày mô hình quản trị của các ĐH/trường ĐH sau đây và phân tích những điểm giống/khác nhau của mô hình quản trị này với các mô hình điển hình được trình bày trong Chuyên đề: a) Mô hình ĐH Quốc gia, ĐH Vùng; b) Mô hình trường ĐH công lập; c) Mô hình trường ĐH tư thục và d) Các mô hình khác (ví dụ: ĐH quốc tế...).
- 2) Hãy phân tích các vấn đề chủ chốt mà hội đồng trường, hội đồng quản trị mà các trường ĐH Việt Nam đang gặp phải và đưa ra các kiến nghị về QT/QL/LĐ trong các mô hình hội đồng này.

- 3) Phân tích sự phù hợp và tính hiệu quả của việc áp dụng quản trị đại học vào bảo đảm chất lượng ở một trường đại học ở Việt Nam (Có thể đưa ra các ví dụ cụ thể).
- 4) Phân tích sự phù hợp và tính hiệu quả việc áp dụng quản trị đại học vào kiểm định chất lượng giáo dục cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam (Có thể đưa ra các ví dụ cụ thể).

Lời cảm ơn

Các tác giả xin cảm ơn Cục Quản lý chất lượng, Dự án SAHEP, Hội đồng xây dựng chương trình và bộ tài liệu đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực về bảo đảm và kiểm định chất lượng giáo dục đại học và các đồng nghiệp - TS. Tạ Thị Thu Hiền, Mai Quỳnh Lan và các anh chị trong các hội thảo đã giúp đỡ và góp ý cho Chuyên đề hoàn thiện hơn.

Tài liệu tham khảo:

1. Asian University Network- Quality assurance, 2018. *Hướng dẫn đánh giá cơ sở giáo dục của mạng lưới đảm bảo chất lượng các trường đại học asean*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
2. Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2017. Thông tư quy định về kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục đại học số 12/2017/TT-BGDĐT, ngày 19 tháng 5 năm 2017.
3. Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2022. Thông tư quy định về kiểm định viên giáo dục đại học và cao đẳng sư phạm, số 14/2022/TT-BGDĐT, ngày 10 tháng 10 năm 2022.
4. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, 2019. *Nghị định quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học*
5. Trần Khánh Đức (chủ biên), Nguyễn Mạnh Hùng, 2012. *Giáo dục đại học và quản trị đại học*. Nhà xuất bản Đại học quốc gia Hà Nội,
6. Trần Khánh Đức (chủ biên), 2022. *Khoa học giáo dục và quản lý giáo dục: lý luận và thực tiễn*. Nhà xuất bản Đại học quốc gia Hà Nội.
7. Trần Khánh Đức, 2022. Quá trình chuyển đổi các mô hình quản lý và quản trị trường đại học trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Bản thảo của tác giả.
8. Tạ Thị Thu Hiền, Mai Trọng Nhuận, Nguyễn Thị Thu Hương, Vũ Minh Phương, Nguyễn Công Ước, 2022. Bảo đảm, kiểm định chất lượng giáo dục với việc thực hiện tự chủ đại học ở Việt Nam. *VNU Journal of Science: Education Research*, 38(2), pp.83-101.
9. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, 2012. *Luật giáo dục đại học, Luật số 08/2012/QH13, ngày 18/6/2012*.
10. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, 2018. *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học, Luật số 34/2018/QH14, ngày 19/11/2018*.
11. D. V. Ung, T. T. T. Hien, 2020. Higher Education Accreditation and University Autonomy. *VNU Journal of Science: Education Research*, [S.l.], dec. 2018, ISSN 2588-1159 (<https://js.vnu.edu.vn/ER/article/view/4211/>, 2018 (accessed on: November 27th, 2020).
12. Fabrice, H. and Alexander, M., 2006. Quản trị và các Hướng dẫn Chất lượng trong Giáo dục Đại học (Governance and Quality Guidelines in Higher Education). Tài liệu được lấy xuống từ trang web: <https://www.oecd.org/education/imhe/46064461.pdf> ngày 10/11/2022.
13. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2003. Thay đổi các Mô hình Quản trị trong Giáo dục Đại học (Changing Patterns of Governance in Higher Education). <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/35747684.pdf>. Tài liệu được lấy xuống từ trang web ngày 10/11/2022.
14. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2016. Giám sát và Đánh giá Kế hoạch Chiến lược của Nuevo Leon 2015-2030. Sử dụng Minh chứng nhằm Đạt được sự Phát triển Bền vững (Monitoring and Evaluating the Strategic Plan of Nuevo Leon 2015-2030. Using Evidence to Achieve Sustainable Development). Tài liệu được lấy xuống từ trang web <https://www.oecd.org/gov/OECD-Highlights-Nuevo-Le%C3%B3n-EN.pdf> ngày 10/11/2022.

15. The Change Leader (Lãnh đạo sự Thay đổi), 2022. Tài liệu được lấy xuống từ trang web: <https://changinghighered.com/new-model-for-higher-education-governance/> ngày 15/11/2022.