

# ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC Ở VIỆT NAM: LÝ THUYẾT HỆ THỐNG VÀ KIẾN TẠO MÔ HÌNH HIỆN ĐẠI, CHUYÊN NGHIỆP

★GS, TS LÊ NGỌC HÙNG

*Trường Đại học Giáo dục,*

*Đại học Quốc gia Hà Nội*

- **Tóm tắt:** Lý thuyết hệ thống cho biết quản trị đại học là sự phối hợp phức tạp giữa nhà nước, thị trường và giới khoa học, từ đó xuất hiện những mô hình quản trị đại học tương thích với những môi trường kinh tế - xã hội cụ thể của mỗi quốc gia. Ở Việt Nam, mô hình quản trị đại học quan liêu bao cấp đang được đổi mới, kiến tạo thành mô hình quản trị đại học hiện đại, chuyên nghiệp dưới sự quản lý của nhà nước, ảnh hưởng thị trường, sự tham gia dân chủ, công bằng, sáng tạo của các bên liên quan nhằm nâng cao chất lượng đào tạo và mở rộng cơ hội được giáo dục đại học đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước.
- **Từ khóa:** lý thuyết hệ thống, quản lý, quản trị, quản trị đại học.

## 1. Lý thuyết hệ thống về quản trị

Lý thuyết hệ thống kinh điển và hiện đại luôn nhấn mạnh tính chính thể, toàn vẹn của tập hợp các yếu tố tương tác với nhau tạo nên một hệ thống xác định vừa khác biệt, vừa gắn kết chặt chẽ với môi trường xung quanh<sup>(1)</sup>. Lý thuyết này chỉ ra 5 nguyên lý của hệ thống xã hội ở trình độ phát triển cao nhất của nó. Quản trị là một hệ thống, do vậy cũng tuân theo các nguyên lý này, đó là: (i) nguyên lý mở (Openness) để tương tác với môi trường, (ii) chủ đích (Purposefulness) là hướng tới mục đích ưu tiên, (iii) đa chiều (Multi Dimensionality) là sự thống nhất trong tính đa

dạng của các chiều cạnh; (iv) hợp trội (Emergent property) là có khả năng tổng tích hợp để tạo ra sức mạnh vượt trội và (v) phản trực cảm (Counter Intuitiveness) là luôn phải đối mặt với những biến đổi bất thường, tai biến khó lường.

Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có về quản trị đại học chưa quán triệt đầy đủ tiếp cận lý thuyết hệ thống, do vậy thường mắc phải những thiếu sót lớn làm hạn chế khả năng ứng dụng trong hoạch định chính sách và đào tạo phát triển năng lực quản trị đại học.

Thứ nhất, các nghiên cứu này thường quá nhấn mạnh các thành phần, cấu trúc và hoạt

động bên trong của hệ thống khép kín, mà xem nhẹ mối quan hệ với môi trường xung quanh. Những nghiên cứu về quản trị đại học thậm chí chưa tính đến các biến đổi trong môi trường kinh tế - xã hội mà chính những biến đổi đó mới đủ áp lực buộc các nhà lãnh đạo, quản lý phải cải tiến các thành phần, cấu trúc và hoạt động nội bộ hệ thống. Lý thuyết hệ thống không những chỉ ra việc hệ thống phải tự đổi mới để thích ứng với các yêu cầu chức năng từ phía môi trường, mà còn chỉ rõ hệ thống phải cạnh tranh vì các nguồn lực đầu vào và các thị trường đầu ra. Hệ thống giáo dục đại học có mục tiêu nâng cao dân trí, đào tạo nguồn nhân lực, phát triển nhân tài là để phục vụ cho sự phát triển bền vững của cả xã hội mà giáo dục chỉ là một bộ phận cấu thành. Hệ thống này phải huy động các nguồn lực từ xã hội và phải cung cấp các đầu ra đáp ứng các yêu cầu của sự phát triển xã hội.

*Thứ hai*, các nghiên cứu hiện có về quản trị nói chung và quản trị đại học nói riêng đã quá tập trung vào hoạt động quản trị với chủ thể, khách thể, đối tượng, chức năng, mục đích, nội dung, công cụ, phương tiện, phương pháp, biện pháp, giải pháp bó hẹp trong các quan hệ giữa các cá nhân. Các nghiên cứu đó thường lấy cách tiếp cận quản lý hành chính do Henry Fayol khởi xướng; coi quản trị như quản lý và chỉ là một trong các loại lao động của một tổ chức. Điều này dẫn đến việc đào tạo cán bộ quá tập trung vào học tập các kỹ năng quản lý, lãnh đạo dưới dạng các kỹ năng mềm, kỹ năng giao tiếp, ứng xử, mà xem nhẹ kiến thức khoa học và năng lực đổi mới thể chế, chính sách. Cách đào tạo cán bộ như vậy chỉ phù hợp với quản lý hành chính chuyên thực hiện và điều hành việc thực thi các quy định quản lý chứ chưa đủ để quản trị và lãnh đạo.

Để hạn chế tình trạng trên, các nghiên cứu về quản trị nói chung và quản trị đại học nói riêng cần vận dụng cách tiếp cận lý thuyết hệ thống để làm rõ các khái niệm liên quan như:

*Quản trị (Governance)* là hệ thống các thành phần, cấu trúc và quá trình ra quyết định, do vậy quản trị gắn liền với đấu tranh vì quyền lực, vì sự nắm giữ, sử dụng, kiểm soát quyền lực để ra quyết định thực hiện mục tiêu, lợi ích nhất định.

*Quản trị đại học (University Governance)* là hệ thống các thành phần, cấu trúc và quá trình ra quyết định về giáo dục đại học. Quản trị đại học có thể diễn ra đối với cả hệ thống giáo dục đại học và đối với thể chế, tổ chức trường đại học. Quản trị đại học đối với hệ thống các cơ sở giáo dục đại học đòi hỏi phải có sự phân công, phối hợp các cơ quan quản lý nhà nước, các tổ chức chính phủ và tổ chức phi chính phủ và các bên liên quan. Quản trị đại học đối với trường đại học diễn ra đồng thời bên trong và bên ngoài nhà trường với sự tham gia của các bên liên quan.

*Quản lý (management)* là hệ thống các thành phần, cấu trúc và quá trình thực thi các quyết định. Điều này thể hiện đặc biệt rõ trong một tổ chức có tổ chức quản trị chuyên chịu trách nhiệm ra quyết định và một đội ngũ nhà quản lý được tuyển dụng để thực thi các quyết định đó. Quản trị có thể theo kiểu quản lý với nghĩa là vừa ra quyết định, vừa quản lý việc thực thi quyết định. Đồng thời, quản lý có thể kiêm nhiệm hoặc được ủy quyền, trao quyền tự chủ ra quyết định và chịu trách nhiệm với các quyết định đó. Do vậy, hiệu lực, hiệu quả của quản lý phụ thuộc rất nhiều vào mức độ phân định "chính danh", công khai, minh bạch với lãnh đạo và quản trị.

*Lãnh đạo (Leadership)* là hệ thống các thành phần, cấu trúc và quá trình gây ảnh hưởng đến

quá trình ra quyết định và thực thi quyết định. Quản trị đại học có thể theo kiểu lãnh đạo với nghĩa là vạch ra mục tiêu, đường lối, chủ trương và động viên, khuyến khích người khác thực hiện, nhưng không trực tiếp ra quyết định và không chịu trách nhiệm. Lãnh đạo có thể ôm đồm, làm thay cho cả quản trị và quản lý và do vậy khó có thể phát huy được năng lực của đội ngũ các nhà quản trị và quản lý. Đối mới công tác tổ chức, cán bộ nói chung và đối mới quản trị đại học nói riêng đòi hỏi phải phân định rõ lãnh đạo, quản trị và quản lý.

#### **Ba mô hình lý thuyết hệ thống về quản trị đại học**

*Tam giác phối hợp quản trị đại học:* Căn cứ hệ thống “tam giác phối hợp” quyền lực từ phía nhà nước, giới khoa học và thị trường, Burton Clark đã đưa ra bảng phân loại nổi tiếng gồm ba mô hình quản trị đại học được nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới áp dụng và phát triển<sup>(2)</sup>. Tương ứng với tam giác phối hợp quyền lực là (i) quản trị dựa vào giới khoa học hàn lâm, (ii) quản trị dựa vào nhà nước và (iii) quản trị dựa vào thị trường (Hình 1).

*Mô hình quản trị đại học dựa vào giới khoa học:* Các biến thể khác của kiểu mô hình này là “quản trị hàn lâm”, “quản trị đồng nghiệp”, “quản trị tự quản” được tìm thấy ở Anh, Đức và

một số nước khác. Mô hình này dựa trên quan điểm về tự do học thuật trong nghiên cứu khoa học, giảng dạy và học tập vốn được coi là đặc trưng của viện hàn lâm và trường đại học. Đây là một truyền thống lâu đời trong quản trị đại học của châu Âu nhờ thành quả của cuộc đấu tranh tách nhà trường ra khỏi nhà thờ và nhà nước trong nhiều thế kỷ trước kia và đấu tranh tách nhà trường ra khỏi “thương mại hóa” hiện nay. Ví dụ kinh điển ở đây là trường Đại học Berlin thành lập năm 1810 theo sáng kiến của giáo sư Wilhelm von Humboldt với mục tiêu tự thân là đào tạo và nghiên cứu khoa học mà không bị can thiệp bởi mục tiêu nào khác từ nhà nước hay thị trường. Giới khoa học hàn lâm toàn quyền quản trị đại học và vẫn được nhận tài trợ ngân sách nhà nước mà không bị điều tiết bởi nhà nước. Quản trị đại học kiểu tự do học thuật này không “vô chính phủ”, mà luôn thương tôn pháp luật, ví dụ phải tuân theo luật phân bổ ngân sách và các quy định về kiểm định giáo dục đại học, đồng thời vẫn phải quan tâm tới các tín hiệu thị trường liên quan đến đào tạo và nghiên cứu khoa học.

Với mô hình quản trị đồng nghiệp (collegial governance) thì giới khoa học nắm giữ các chức danh chủ chốt trong quản trị nhà trường. Khác với mô hình quản trị nhiệm sở và mô hình quản



Hình 1: Tam giác phối hợp quản trị đại học của Burton Clark, 1983

lý hành chính nhà nước luôn dựa vào thang bậc quyền lực, mô hình quản trị đồng nghiệp dựa vào sự tham gia dân chủ của các nhà khoa học và các đồng sự trong quá trình ra quyết định. Do vậy, quản trị đồng nghiệp tỏ ra rất phù hợp với cơ sở giáo dục đại học nào coi trọng tinh chuyên nghiệp khoa học, dân chủ, trí tuệ và đổi mới, sáng tạo.

*Mô hình quản trị đại học dựa vào nhà nước:* Mô hình này và biến thể của nó là quản trị kiểu nhà nước toàn trị và quản trị kiểu chính trị có thể được tìm thấy ở Thụy Điển, Pháp, Nga, Thổ Nhĩ Kỳ, Trung Quốc và một số nước khác. Mô hình này đặc trưng bởi mục tiêu quản trị đại học là do nhà nước xác định và do vậy mang tính chính trị rất cao và nguồn lực hoạt động là do nhà nước phân bổ và quản lý chặt chẽ. Trong mô hình này, thị trường và giới khoa học có ảnh hưởng không đáng kể vì nhà nước trực tiếp điều hành tất cả các lĩnh vực giáo dục như nhân sự, tuyển sinh, đào tạo, giáo trình, nghiên cứu khoa học, hợp tác, tài chính, cơ sở vật chất... Trường đại học với đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, các tổ chức, đơn vị và các hoạt động của nó bị kiểm soát chặt chẽ bởi nhà nước và do vậy có rất ít quyền tự chủ. Các nhà khoa học dù có tham gia nhưng cũng chỉ nắm giữ vai trò hạn hẹp trong phạm vi chuyên môn nhất định. Trong mô hình này, mối quan hệ giữa các trường đại học với nhà nước là mối quan hệ trật tự thứ bậc, trong đó cấp dưới là trường đại học phải trực thuộc và thực thi các mệnh lệnh của cấp trên là các cơ quan quản lý nhà nước.

*Mô hình quản trị đại học dựa vào thị trường:* Các biến thể của nó là "quản trị tập đoàn", "quản trị kinh doanh" có thể tìm thấy ở Hoa Kỳ, Canada, Australia và một số nước khác. Nguyên tắc cơ bản của mô hình này là "thị trường tối đa, nhà nước tối thiểu", khi đó giới khoa học

cũng chịu áp lực của thị trường. Mô hình này dựa trên quan điểm đề cao hiệu quả tối ưu của "bàn tay vô hình" gồm các quy luật kinh tế thị trường đối với giáo dục đại học, do vậy cách tốt nhất của quản trị đại học là quản trị như đối với một tổ chức kinh tế, một tập đoàn, một doanh nghiệp kinh doanh loại dịch vụ giáo dục đại học trong điều kiện thị trường tự do. Các trường đại học là người sản xuất cạnh tranh với nhau về người học và các nguồn lực và về thị trường đầu ra với cơ hội việc làm cho sinh viên như là khách hàng. Theo mô hình này, trường đại học không còn được quản trị nhằm mục đích "vì nó", "tự nó", "cho nó" như trong mô hình quản trị dựa vào giới khoa học và cũng không nhằm mục đích chính trị, xã hội như trong mô hình quản trị dựa vào nhà nước, mà quản trị chủ yếu vì hiệu quả kinh tế, lợi nhuận. Mô hình này được khuyến khích áp dụng trong các trường đại học công lập nào kém hiệu quả và nhất là trong điều kiện cắt giảm ngân sách nhà nước. Mô hình này thường bị phê phán vì nguy cơ thương mại hóa, kinh doanh hóa biến bằng cấp đại học thành món hàng, sinh viên thành khách hàng và giảng viên thành người bán hàng. Do vậy, ngay ở Hoa Kỳ, Hiệp hội các ban quản trị đại học Hoa Kỳ luôn kêu gọi hãy cảnh giác và thận trọng với các biểu hiện của quản trị đại học kiểu tập đoàn nếu muốn bảo vệ lợi ích của người học, giảng viên và người lao động trong trường đại học.

## **2. Đổi mới và kiến tạo mô hình quản trị đại học ở Việt Nam**

*Mô hình quản trị đại học "tập trung, quan liêu, bao cấp" trước Đổi mới*

Trước Đổi mới, nền kinh tế của Việt Nam được quản trị theo cơ chế quản lý tập trung, hành chính, mệnh lệnh, quan liêu, bao cấp và đời sống xã hội rất khó khăn. Trong tổng dân số

trên 61 triệu người năm 1986 có trên 80% người sống ở nông thôn; năm 1988, tổng sản phẩm trong nước (GDP) bình quân đầu người của Việt Nam chỉ đạt 86 đô la Mỹ, thấp nhất khu vực. (ví dụ GDP của Lào là 142 đô la/người, Trung Quốc 364 đô la/người, Philippines 645 đô la/người, Thái Lan 1.115 đô la/người). Đến năm 1993, Việt Nam có trên 58% người dân sống dưới mức nghèo chung dưới 2.100kcalo/người/ngày, trong đó trên 18% bị nghèo lương thực, thực phẩm<sup>(9)</sup>. Trong điều kiện đó, giáo dục đại học Việt Nam khó có thể được quản trị theo một mô hình nào khác ngoài mô hình dựa vào nhà nước theo cơ chế quản lý tập trung, quan liêu, bao cấp. Theo mô hình quản trị này, vị trí và vai trò của giới khoa học hàn lâm rất nhỏ bé và chỉ giới hạn trong phạm vi nhiệm vụ của người thừa hành các quyết định quản lý hành chính nhà nước từ trên đưa xuống. Đây là mô hình quản trị đại học dựa vào nhà nước nhưng không phải là sự phối hợp ba quyền lực nhà nước, thị trường và giới khoa học mà là mô hình quản trị dựa hoàn toàn vào nhà nước và vai trò quản trị của giới khoa học chỉ tập trung ở lĩnh vực hoạt động chuyên môn “theo quy định”. Theo mô hình này, các cơ quan quản lý nhà nước trực tiếp thực hiện các chức năng ban phát ngân sách nhà nước và các nguồn lực, đồng thời lập kế hoạch và tổ chức, chỉ đạo, điều hành, giám sát toàn bộ các hoạt động giáo dục đại học, còn các trường đại học trở thành các khoa, các bộ môn, các đơn vị trực thuộc các bộ chủ quản.

*Kiến tạo mô hình quản trị đại học hiện đại, chuyên nghiệp trong Đổi mới*

Việc đổi mới mô hình quản trị đại học tập trung, quan liêu, bao cấp bước đầu đã đạt được một số kết quả ghi nhận. Năm 1986, cứ 10 nghìn người dân mới có 15 sinh viên nhưng đến năm 1993 con số này tăng lên 18 sinh viên, năm 1997

tăng lên 48 sinh viên. Năm 1992-1993, tỷ lệ đi học đúng tuổi cao đẳng, đại học trong dân số 18-24 tuổi mới chỉ đạt gần 2%, năm 1997-1998 tỷ lệ này đạt trên 9%.

Cùng với sự phát triển kinh tế của đất nước theo cơ chế thị trường định hướng XHCN, quản trị đại học liên tục được đổi mới và từ năm 2013 đến nay được đổi mới “căn bản, toàn diện” từ hệ thống giáo dục đại học đến các thành phần, cấu trúc của nó, từ cơ chế lãnh đạo, quản lý đến đến các hoạt động giáo dục đại học.

Khái niệm quản trị ngày càng được sử dụng nhiều trong các Luật Giáo dục đại học. Luật Giáo dục đại học (2012) đã sử dụng từ ngữ “quản trị” 21 lần. Luật Giáo dục đại học sửa đổi năm 2018 dành Điều 16 quy định hội đồng trường trong cơ sở giáo dục đại học công lập với định nghĩa hội đồng trường là tổ chức quản trị, thực hiện quyền đại diện của chủ sở hữu và các bên có lợi ích liên quan; và Điều 17 quy định hội đồng trường trong trường đại học tư thục là tổ chức quản trị, đại diện cho nhà đầu tư và các bên có lợi ích liên quan.

Trong quá trình đổi mới, quản trị đại học của Việt Nam liên tục được được kiến tạo từ mô hình “tập trung, quan liêu, bao cấp” sang mô hình hiện đại, chuyên nghiệp đặc trưng bởi sự phối hợp các loại quyền lực, sự đa dạng các hình thức sở hữu, đầu tư; đồng thời phân cấp, phân quyền, tản quyền trong các cơ quan quản lý nhà nước với sự tham gia của các tổ chức liên quan, trao quyền tự chủ cho các trường đại học đang phải cạnh tranh nguồn lực đầu vào và chất lượng đầu ra (Hình 2). Các trường đại học “khổng lồ” trước đây được phân hóa thành các nhóm trường đại học cạnh tranh với nhau trên các loại thị trường. Trong khu vực công lập có các: (i) đại học quốc gia, (ii) đại học vùng, (iii) đại học địa phương, (iv) đại học trực thuộc bộ

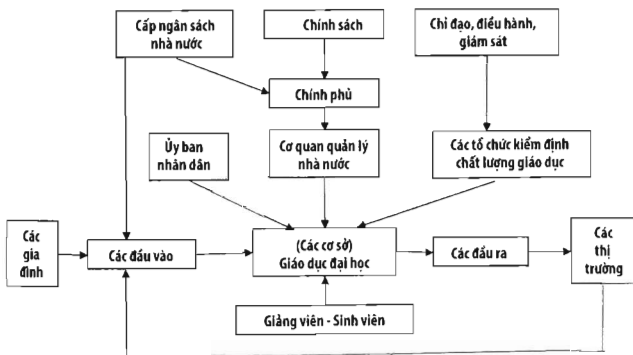
ngành (v) đại học trực thuộc tổng công ty, tập đoàn, (vi) các cơ sở giáo dục đại học thuộc cơ quan trung ương, tổ chức chính trị - xã hội; Trong khu vực ngoài công lập có (vii) các trường đại học dân lập, tư thục và (viii) các trường đại học có vốn đầu tư nước ngoài. Năm 2007-2008, Việt Nam có 160 trường đại học, trong đó có 120 trường công lập, 39 trường tư thục và dân lập, 1 trường 100% vốn nước ngoài.

Năm 2017-2018 Việt Nam có 236 trường gồm: 171 trường công lập, 60 trường tư thục và dân lập, 5 trường 100% vốn nước ngoài. Các trường đại học phân bố không đều, trong đó vùng đồng bằng sông Hồng có nhiều trường đại học nhất với 102 trường, chiếm trên 43%, tiếp đến là vùng Đông Nam Bộ có 55 trường, chiếm trên 23% và vùng Tây Nguyên có ít nhất, với 4 trường đại học. Hệ thống giáo dục đại học còn có 37 viện nghiên cứu khoa học được giao nhiệm vụ đào tạo trình độ tiến sĩ. Số lượng

giảng viên ngoài công lập chiếm 21% trong tổng số gần 75 nghìn giảng viên và số sinh viên ngoài công lập chiếm gần 16% trong tổng số gần 1,5 triệu sinh viên.

Song song với quá trình phân hóa trên, quá trình phân cấp, phân quyền, tản quyền và chuyên nghiệp hóa giữa các cơ quan quản lý nhà nước về giáo dục đại học và trao quyền tự chủ cho các trường đại học. Đến hết năm học 2016-2017, trong khu vực đại học công lập mới có 23 trường được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án thí điểm tự chủ đổi mới cơ chế hoạt động. Tính đến tháng 8-2018, mới có 45% các trường đại học thành lập hội đồng trường và cả nước có 5 tổ chức kiểm định chất lượng giáo dục đại học, 117 trường được công nhận đạt chất lượng kiểm định.

Việc phân bổ ngân sách nhà nước được đổi mới từ cơ chế “xin cho” sang cơ chế đầu tư cần cứ năng lực quản trị của các trường kết hợp với



Hình 2: Mô hình quản trị đại học hiện đại, chuyên nghiệp

dầu tư trực tiếp cho người học; các trường được tăng quyền tự chủ trong tuyển sinh, đào tạo, tổ chức nhân sự, tài chính và thu hút sự tham gia của giảng viên, sinh viên và các bên liên quan; cơ chế kiểm định chất lượng giáo dục được thực hiện theo tiêu chuẩn trong nước và định hướng hội nhập quốc tế. Một ví dụ rõ nhất là năm học 2017-2018, các trường đại học công lập chưa tự chủ thu học phí 8 triệu đồng/năm, trường đại học học tự chủ thu 18,5 triệu/năm, trường đại học RMIT thu trên 206 triệu/năm, trường Đại học FPT thu học phí 18,9 triệu đến 25,3 triệu đồng/kỳ học. Hiện nay, chi ngân sách nhà nước cho giáo dục đại học chỉ chiếm khoảng 9-10% tổng chi ngân sách nhà nước cho giáo dục, khoảng 2% so với tổng chi ngân sách nhà nước và chỉ bằng hơn 0,5% so với GDP của cả nước, chiếm dưới 50% mức đầu tư (chi phí) khoảng 630 đô la cho một sinh viên Việt Nam. Đối với sự phát triển xã hội, mô hình quản trị đại học được kiến tạo theo hướng hiện đại hóa, chuyên nghiệp hóa đã góp phần mở rộng cơ hội giáo dục đại học trong dân số 18-24 tuổi lên gần 24% năm 2016<sup>(4)</sup>. Về mặt này, mô hình quản trị đại học của Việt Nam đang đổi mới từ mô hình "tinh hoa" dành cho thiểu số dưới 10% dân số 18-24 tuổi sang mô hình hiện đại, "phổ cập", "đại chúng" với đa số thanh niên có cơ hội đến trường đại học.

Quản trị đại học của Việt Nam phát triển theo mô hình hiện đại, chuyên nghiệp đặc trưng bởi sự phối hợp các loại quyền lực đang có sự phân quyền, tán quyền giữa các cơ quan nhà nước, trao quyền tự chủ cho các trường đại học và sự tham gia công bằng, dân chủ, sáng tạo của các bên liên quan; một mặt phải chấp hành pháp luật của nhà nước, mặt khác phải tính đến các tín hiệu thị trường cung, cầu và phải huy động sự tham gia của giảng viên, nhà khoa học, người học, người lao động

và các thành phần khác nhằm nâng cao chất lượng và mở rộng cơ hội giáo dục đại học đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước trong bối cảnh hội nhập thế giới □

(1) Jamshid Gharajedaghi: *Tư duy hệ thống: Quản lý hỗn độn và phức hợp, một số cơ sở cho thiết kế kiến trúc kinh doanh*, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội, 2005; Lê Ngọc Hùng: *Hệ thống, cấu trúc & phân hóa xã hội*, Nxb Đại học quốc gia, Hà Nội, 2015.

(2) Burton Clark: *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1983; Nitzza Davidovitch, Yaakov Iram. Models of higher education governance: *A comparison of Israel and other countries*, Global Journal of Education Studies. Vol.1, No. 1, 2015; Lê Ngọc Hùng: "Tự chủ đại học là xu thế phát triển trong đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục", Tạp chí *Lý luận chính trị*, số 10-2018.

(3) Tổng cục Thống kê: *Niên giám thống kê 2017*, Nxb Thống kê, Hà Nội, 2018; Tổng cục Thống kê. *Việt Nam 20 năm đổi mới và phát triển 1986-2005*, Nxb Thống kê, Hà Nội, 2006; Lê Ngọc Hùng, Bùi Thị Phương, Do Văn Quan, Nguyễn Thị Ngọc Phương: *Public opinion, statistical data and education from communication science perspectives*, Communicology International Scientific Journal. Vol 6. No.6. 2018.

(4) Bộ Kế hoạch và Đầu tư - Tổng cục Thống kê: *Điều tra biến động dân số và kế hoạch hóa gia đình thời điểm 1-4-2016: Các kết quả chủ yếu Hà Nội, 2016*, Nhóm Ngân hàng Thế giới - Bộ Kế hoạch và Đầu tư: *Việt Nam 2035: hướng tới thịnh vượng, sáng tạo, công bằng và dân chủ*, Washington: 2015.