

# NĂM XU HƯỚNG CỦA GIÁO DỤC ĐẠI HỌC THẾ GIỚI VÀ MỘT SỐ KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH CHẤT LƯỢNG GIÁO DỤC Ở CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC TẠI VIỆT NAM THỜI GIAN GẦN ĐÂY

GS.TSKH. Đặng Ứng Vận<sup>1</sup>, ThS. Giản Hoàng Anh<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Hòa Bình

<sup>2</sup>Trung tâm Kiểm định chất lượng giáo dục - Trường Đại học Vinh

Tác giả liên hệ: hbuniv@gmail.com

Ngày nhận: 01/12/2022

Ngày nhận bản sửa: 03/12/2022

Ngày duyệt đăng: 20/12/2022

## Tóm tắt

Đổi mới chương trình giảng dạy theo hướng chú trọng các năng lực cần thiết trong môi trường làm việc tương lai, áp dụng các phương pháp giảng dạy dựa trên khoa học của việc học tập, mở rộng địa điểm và thời gian học tập cho người học, hỗ trợ người học sẵn sàng cho lực lượng lao động và đổi mới quản trị đại học đang được xem là năm xu hướng của giáo dục đại học thế giới. Bài viết này phân tích rõ các xu hướng đặt trong tham chiếu một số kết quả kiểm định chất lượng giáo dục ở các trường đại học tại Việt Nam thời gian gần đây. Phần cuối của bài viết là các nhóm khuyến nghị đối với cơ quan quản lý Nhà nước và cơ sở giáo dục để sớm có những chính sách, giải pháp và cách tiếp cận phù hợp nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm đầu ra của quá trình đào tạo.

**Từ khóa:** Xu hướng giáo dục đại học, kiểm định chất lượng, chương trình dạy học, phương pháp học tập, quản trị đại học.

## Five development trends of higher education referencing the results of accrediting the quality of educational institution and training program of Vietnamese universities

### Abstract

Renovating the curriculum in the direction of focusing on the necessary competencies in the future working environment, applying teaching methods base on science of learning, expanding the place and time of learning for learners, supporting learners to be ready for the workforce and renovating higher education governance are considering five trends of international higher education. This paper clearly analyses the trends in reference to some results of education quality accreditation in Vietnamese universities recently. The last part of the paper are five groups of recommendations for the state management organisations and higher education institutions to propose policies, solutions and suitable approaches in order to improve the quality of the output of the training process.

**Keywords:** Higher education trends, quality accreditation, teaching programs, learning methods, university governance.

## 1. Đặt vấn đề

Kết quả kiểm định chất lượng giáo dục, bao gồm cả kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục và kiểm định chất lượng chương trình đào tạo ở các trường đại học tại Việt Nam thời gian gần đây đã làm bộc lộ những hạn chế, bất cập, chỉ ra những “lỗ hổng chất lượng”, ảnh hưởng đến khả năng cung ứng nguồn nhân lực chất lượng cao cho xã hội trong một thế giới việc làm đầy biến động như hiện nay. Các trường đại học tiếp tục

tập trung vào việc giảng dạy các kỹ năng cụ thể liên quan đến các công nghệ mới nhất, mặc dù những kỹ năng này và công nghệ hỗ trợ chúng chắc chắn đã trở nên lỗi thời. Trong khi đó, cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ 4, được thúc đẩy bởi những tiến bộ nhanh chóng trong robot, trí tuệ nhân tạo và các công nghệ mới nổi khác đã tạo ra khoảng cách về kỹ năng trong tất cả các ngành kinh tế - xã hội.

Dựa trên kết quả nghiên cứu của một

số công trình khoa học trong thời gian gần đây với những dữ liệu thống kê về kết quả của hoạt động kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục và các chương trình đào tạo của các trường đại học, cao đẳng và trung cấp chuyên nghiệp, nghiên cứu của nhóm tác giả tập trung đưa ra một số nhận định về thực trạng của giáo dục đại học Việt Nam hiện nay đặt trong 5 xu hướng của giáo dục đại học thế thời.

**2. Xu hướng thứ nhất: Chương trình giảng dạy chú trọng các năng lực cần thiết trong môi trường làm việc tương lai**

Theo một cuộc khảo sát gần đây, 96% Giám đốc Học vụ tại các trường đại học cho rằng họ đang làm tốt công việc chuẩn bị cho những người trẻ tuổi vào lực lượng lao động. Tuy nhiên, trên thực tế, dưới một nửa (41%) sinh viên đại học và chỉ 11% lãnh đạo doanh nghiệp chia sẻ quan điểm đó (HR, 2022).

Kết quả khảo sát của một số trường đại học của Việt Nam cũng cho thấy xu hướng đó. Dưới đây là một số ví dụ.

Ví dụ thứ nhất, về năng lực của sinh viên tốt nghiệp ngành Quản trị dịch vụ du lịch và lữ hành (QTDVDL-LH) tốt nghiệp năm 2018 tại một trường đại học ở Hà Nội. Các tiêu chí khảo sát gồm có: (1) Khả năng vận dụng kiến thức đã học vào thực tiễn công việc và cuộc sống; (2) khả năng làm việc độc lập và làm việc nhóm; (3) kỹ năng giao tiếp, thuyết trình trước đám đông; (4) kỹ năng sử dụng tiếng Anh giao tiếp trong công việc; (5) khả năng ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác và (6) tự tin để bắt đầu công việc theo chuyên môn được đào tạo.



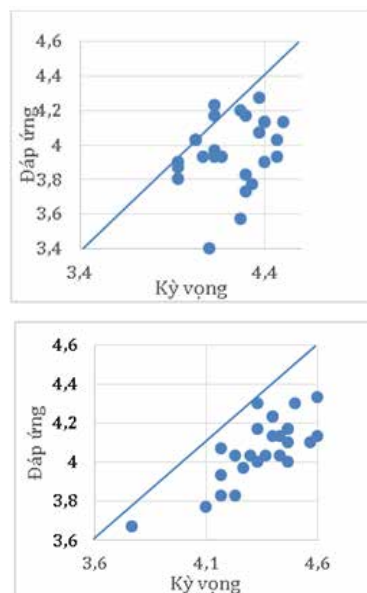
**Hình 1.** Mức độ hài lòng của sinh viên tốt nghiệp.

Theo thang Likert 5 bậc thì điểm trung bình từ 2.61 đến 3.4 tương ứng với sự hài

lòng một phần và một phần không hài lòng

Kết quả khảo sát cho thấy, toàn bộ 6 năng lực của người học sau khi ra trường đều dưới mức 3.5, thậm chí năng lực thứ 3 (kỹ năng giao tiếp, thuyết trình trước đám đông) dưới mức 3 điểm. Điều này chứng tỏ rằng, nhà trường đang có những bước đi chưa đúng và chưa trúng trong việc chuẩn bị những kỹ năng cần thiết cho sinh viên bước vào thế giới việc làm.

Phân tích mối quan hệ giữa kết quả khảo sát sự kỳ vọng của doanh nghiệp và sự đáp ứng của sinh viên tốt nghiệp của một trường đại học khác cũng ở Hà Nội thuộc ngành Kế toán (dạy bằng tiếng Anh) và QTDVDL-LH cho thấy, tỷ lệ 5/6 số các năng lực của người học được khảo sát chưa đáp ứng được sự kỳ vọng của nhà sử dụng lao động. Với ngành Kế toán có một số năng lực vượt kỳ vọng như là: năng lực ngoại ngữ - kỳ vọng là 4.13, đáp ứng 4.23; kỹ năng quan hệ - kỳ vọng 4.13, đáp ứng 4.17; kỹ năng thuyết trình - kỳ vọng 4.03, đáp ứng 4.03. Trong khi đó tất cả các năng lực còn lại đều không đạt kỳ vọng. Năng lực sử dụng các phần mềm chuyên dụng trong công việc - kỳ vọng 4.27, trong khi đáp ứng chỉ là 3.57; năng lực ứng dụng kiến thức và kiến thức chuyên ngành - kỳ vọng 4.1, đáp ứng chỉ là 3.4.



**Hình 2.** Mối quan hệ giữa sự kỳ vọng của doanh nghiệp và khả năng đáp ứng của sinh viên tốt nghiệp: a) ngành Kế toán (dạy bằng tiếng Anh); b) ngành QTDVDL-LH

Trong số các năng lực được khảo sát của sinh viên tốt nghiệp ngành QTDVLD-LH, duy nhất chỉ có 01 năng lực đáp ứng tầm quan trọng là kỹ năng quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên, với mức kỳ vọng là 4.33 và khả năng đáp ứng là 4.30 (Hình 2b).

Không chỉ năng lực của người học sau khi tốt nghiệp chưa đáp ứng nhu cầu của thị trường lao động, mà bên cạnh đó, tỷ lệ việc làm của sinh viên ở khu vực tư nhân lẫn ở khu vực Nhà nước và một tỷ lệ khá cao sinh viên tốt nghiệp làm việc trái với ngành nghề được đào tạo trong nhà trường.

Thống kê kết quả kiểm định chất lượng 392 chương trình đào tạo gần đây của các trường đại học (Theo Thông tư 04/2016/TT-BGDĐT) cho thấy: Điểm đánh giá trung bình của Tiêu chuẩn 1 về mục tiêu và chuẩn đầu ra của chương trình đào tạo và Tiêu chuẩn 2 về bản mô tả chương trình đào tạo đạt 3.84/4.00. Điểm đánh giá trung bình của Tiêu chuẩn 3 về cấu trúc và nội dung chương trình dạy học đạt 3.75/4.00, trong khi đó, mức điểm cần đạt phải là 4.00 (Hiền et al., 2022). Bên cạnh đó, kết quả đánh giá chất lượng 52 trường theo bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng cơ sở giáo dục (theo thông tư 12/2017/TT-BGDĐT) gồm 25 tiêu chuẩn, 111 tiêu chí cũng cho thấy, điểm đánh giá trung bình của Tiêu chuẩn 14 về thiết kế và rà soát chương trình dạy học đạt 3.76/4.000 (Hiền et al., 2022). Từ kết quả này có thể khẳng định, các nhà trường và giảng viên còn lúng túng trong việc (1) xác định đúng mục tiêu và chuẩn đầu ra các chương trình đào tạo; (2) viết mô tả rõ ràng và khoa học về chương trình đào tạo; (3) thiết kế và phát triển chương trình dạy học dựa trên chuẩn đầu ra.

Điểm bất lợi nhất là không có cách tiếp cận định lượng để thiết kế và phát triển chương trình giảng dạy có thể đảm bảo người học đạt được chuẩn đầu ra các chương trình đào tạo trong thời gian ngắn nhất bằng cách sử dụng các nguồn học tập hiện tại mà trường học có thể cung cấp thông qua các môn học.

Tuy vậy, hầu hết các trường đại học Việt Nam vẫn điều chỉnh chương trình giảng dạy theo phương pháp chuyên gia hoặc dựa trên đề xuất của giảng viên trong Khoa phụ trách các chương trình đào tạo khác nhau hoặc ý kiến của

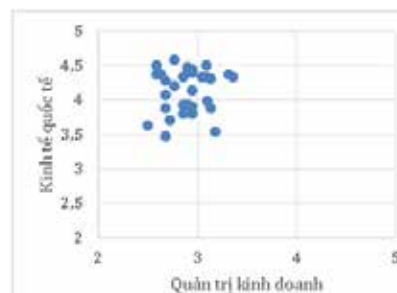
lãnh đạo doanh nghiệp thông qua các cuộc họp mà hiếm khi diễn ra hàng năm. Trên thực tế, việc thiết kế và xây dựng chương trình dạy học dựa trên kết quả học tập mong đợi là điều mới mẻ đối với giáo dục đại học Việt Nam.

Từ thực tế này tại Việt Nam, chúng ta cần nghĩ đến một thuật ngữ quốc tế - Liberal Arts - Giáo dục khai phóng, một trong những chương trình giáo dục truyền thống của các tổ chức giáo dục đại học phương Tây, một cách tiếp cận toàn diện cho giáo dục thể hệ công dân toàn cầu.

Thời khai sáng Liberal Arts là để chuẩn bị cho thanh niên bước vào xã hội thượng lưu. Điều này đòi hỏi phải nghiên cứu các lĩnh vực nhân văn, liên kết các lĩnh vực kiến thức khác nhau, cung cấp các kỹ năng tư duy phản biện và có chiều sâu, cũng như kết nối chúng ta với những người ở các độ tuổi và từ các nền văn hóa khác nhau. Thời Trung Hoa cổ đại, Quân tử là người giỏi lục nghệ (Six Arts): lễ (lễ nghĩa), nhạc (âm nhạc), xạ (bắn cung), ngự (cưỡi ngựa), thư (thư pháp) và số (toán học).

Những quan niệm sai lầm kéo dài về giáo dục đại cương, về mâu thuẫn giữa khoa học nhân văn và STEM (Science, Technology, Engineering, Math) đang từng bước được xóa bỏ cả bằng nghiên cứu học thuật và thực tế. Và trên thực tế cho thấy, đại đa số các doanh nhân và CEO (Chief Executive Officer) thành đạt đều có bằng cấp về khoa học nhân văn.

Tiến hành phân tích kết quả khảo sát của một trường đại học hàng đầu của Việt Nam đối với hai chương trình Kinh tế quốc tế (KTQT) và Quản trị kinh doanh (QTKD) về tầm quan trọng của năng lực chuyên môn, phẩm chất cá nhân và kỹ năng mềm, nhóm nghiên cứu thu được kết quả như hình 3.



**Hình 3.** Khảo sát về tầm quan trọng của năng lực chuyên môn, phẩm chất cá nhân và kỹ năng mềm. Số tiêu chí khảo sát: 31

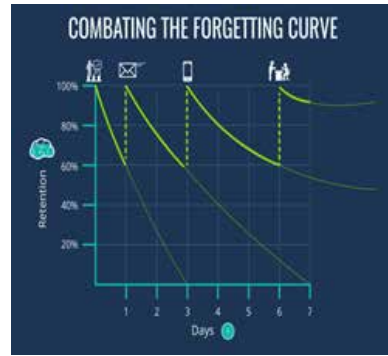
Kết quả cho thấy, sinh viên của chương trình đào tạo QTKD không coi trọng tất cả các năng lực chuyên môn, phẩm chất cá nhân cũng như kỹ năng mềm. Sinh viên chương trình đào tạo KTQT coi trọng các năng lực chuyên môn, phẩm chất cá nhân và kỹ năng mềm nhiều hơn so với sinh viên chương trình đào tạo QTKD. Sinh viên chương trình đào tạo KTQT không coi trọng phẩm chất cá nhân (3.47 - 3.93) bằng năng lực chuyên môn (3.97 - 4.47) và kỹ năng mềm (4.07 - 4.57). Từ đây chúng ta có thể thấy rằng, tất cả đều là những vấn đề cần quan tâm khi thiết kế, xây dựng và phát triển chương trình đào tạo, đặc biệt khi chúng ta quan tâm đến giáo dục khai phóng và năng lực lập nghiệp của sinh viên.

**3. Xu hướng thứ hai: Áp dụng các phương pháp giảng dạy dựa trên khoa học của việc học tập và chấp nhận phương pháp học tập chủ động**

Kết quả kiểm định chất lượng 52 cơ sở giáo dục đại học của Việt Nam trong thời gian vừa qua, với mức đánh giá về lĩnh vực giảng dạy và học tập (Tiêu chuẩn 15) đạt trung bình 3.89/4.00 và lĩnh vực đánh giá người học (Tiêu chuẩn 16) đạt trung bình 3.78/4.00 [Hiền et al., 2022], cùng với đó, kết quả kiểm định chất lượng 392 chương trình đào tạo với mức đánh giá về phương pháp tiếp cận trong dạy và học (Tiêu chuẩn 4) đạt trung bình 3.97/4.00 và hoạt động đánh giá kết quả học tập đạt trung bình 3.91/400 (Hiền et al., 2022) đã phản ánh chân thực quá trình chậm thích ứng với các phương pháp dạy - học tiến tiến hiện nay của một số trường đại học Việt Nam. Những thay đổi về nội dung đào tạo đòi hỏi những thay đổi tương xứng về cách tiếp cận phương pháp dạy và học trong cơ sở giáo dục đại học.

Trong nhiều thế kỷ, các trường đại học đã sử dụng bài giảng như một phương pháp tiết kiệm chi phí để các giáo sư truyền đạt kiến thức của họ cho sinh viên. Do vậy, các giáo sư trở thành các nhà hùng biện xuất sắc trên giảng đường. Tuy nhiên, với việc thông tin kỹ thuật số phổ biến và miễn phí, việc trả hàng nghìn đô la để nghe ai đó cung cấp

cho bạn thông tin bạn có thể tìm thấy ở nơi khác với giá rẻ hơn có vẻ là điều vô lý. Việc đóng cửa trường học và đại học trong đại dịch COVID đã làm sáng tỏ điều này khi những bài giảng của các thầy cô giáo tràn vào phòng khách của phụ huynh để chứng tỏ một thực tế rằng việc truyền đạt kiến thức đơn thuần là không hiệu quả.



**Hình 4.** Đường cong lãng quên Ebbinghaus

Vấn đề đặt ra là, chúng ta cần áp dụng các phương pháp giảng dạy dựa trên khoa học của việc học mà theo đó não bộ của chúng ta không học bằng cách lắng nghe và những thông tin ít ỏi chúng ta học theo cách đó rất dễ bị lãng quên (Hình 4). Học tập thực sự cần dựa trên các nguyên tắc như học xen kẽ, học theo cảm xúc và áp dụng những gì đã học. Các cơ sở giáo dục đã dần dần chấp nhận phương pháp học tập chủ động hoàn toàn.

Người học không nhất thiết phải đến giảng đường để nghe giáo sư thuyết giảng, không cứ phải đến phòng thí nghiệm để thực hành, thay vào đó, công nghệ sẽ giúp người học thực hành, thực nghiệm và thu nhận kiến thức ngay tại nhà và ngay trước mắt. Trong số đó, có thể nói đến Thực tế ảo (Virtual Reality - VR) - công nghệ được dự báo như một nhân tố làm thay đổi cuộc chơi trong giáo dục đại học. Do đó, không có gì ngạc nhiên khi ngành giáo dục đã đạt con số dự kiến trong thu hút các khoản đầu tư liên quan đến VR nhiều thứ hai trong năm 2018 tại Hoa Kỳ. Khi công nghệ nhập vai này phát triển, các nhà giáo dục ngày càng tìm cách kết hợp VR vào các phương pháp tiếp cận sư phạm vì những lợi ích mà nó mang lại cho sinh viên.

Bên cạnh đó, một công nghệ mang lại tiềm năng vượt trội để đạt được những lợi ích này là Trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence - AI). Kể từ khi bước vào lĩnh vực giáo dục đại học, AI đã tạo nên một tiếng vang lớn, nhờ vào cách nó chuyển đổi các phương pháp hoạt động trong giáo dục. Có rất nhiều người lạc quan rằng công nghệ mới nổi này sẽ tự động hóa và hợp lý hóa các quy trình làm việc vốn đã tẻ nhạt và kéo dài. Tuy nhiên, ở Việt Nam, hầu như chưa có một dự án lớn nào ở cấp quốc gia tận dụng được thế mạnh và lợi ích tuyệt vời mà công nghệ này mang lại để ứng dụng vào hệ thống giáo dục. Một số ít trường đại học tại Việt Nam bước đầu đưa AI vào phục vụ cho sự tồn tại của mình, đó là Chatbot của Trường Đại học Kinh tế quốc dân và AI của Trường Đại học Phú Xuân trong việc hỗ trợ tuyển sinh, AI hỗ trợ thiết kế và phát triển chương trình đào tạo dựa trên chuẩn đầu ra của Trường Đại học Ngoại ngữ - Đại học Quốc gia Hà Nội.

Vai trò của công nghệ trong học tập đại học không chỉ trong việc trang bị thông tin cho sinh viên mà còn là cầu nối để tiếp cận với nền giáo dục chất lượng. Nó sẽ giúp bỏ qua những hạn chế về thời gian và địa điểm để thúc đẩy cơ hội học tập suốt đời cho tất cả mọi người, đồng thời, khuyến khích sự sáng tạo, tò mò, hợp tác và cá thể hóa việc học tập.

#### **4. Xu hướng thứ ba: Mở rộng địa điểm và thời gian học tập cho người học**

Không thể phủ nhận rằng, khi nền giáo dục đang quen với cách dạy - học truyền thống, thầy đọc trò chép hàng ngày trên giảng đường hàng thế kỷ qua, một điều thấy rõ là khi đột ngột chuyển hướng sang giảng dạy trực tuyến với phương pháp dạy và phương pháp học hoàn toàn thay đổi, kết quả học tập sẽ bị ảnh hưởng trên toàn bộ nền giáo dục. Tuy nhiên, thử nghiệm với việc giảng dạy trực tuyến đã buộc phải nhìn nhận lại các khái niệm về thời gian và không gian trong thế giới giáo dục. Có một số lợi ích đối với sinh viên khi học theo tốc độ của riêng mình (cá thể hóa việc học tập) và tiến hành các thí nghiệm khoa học trong

“nhà bếp” của họ.

Học tập kết hợp không chỉ có nghĩa là kết hợp một lớp học ảo và lớp thực, mà còn cho phép học tập thực sự nhập vai và trải nghiệm, cho phép sinh viên áp dụng các khái niệm đã học trong lớp học vào thế giới thực. Vì vậy, thay vì “học ở bất kỳ chỗ nào” (“learn from anywhere” - cung cấp tính linh hoạt), các cơ sở giáo dục đang chuyển sang cách tiếp cận “học từ mọi nơi” (“learn from everywhere” - cung cấp sự hòa nhập).

Trường kinh doanh Châu Âu, Esade, đã đưa ra chương trình cử nhân mới vào năm 2021, kết hợp các lớp học được thực hiện trong khuôn viên trường ở Barcelona và từ xa trên nền tảng học tập được thiết kế có mục đích, với những trải nghiệm thực tế phong phú khi làm việc ở Berlin và Thượng Hải, trong khi sinh viên tạo ra doanh nghiệp xã hội của riêng họ. Loại khóa học này là một trải nghiệm học tập kết hợp thực sự. Về phần mình, Coursera cung cấp bằng thạc sĩ trực tuyến hoàn toàn của Đại học Pennsylvania về máy tính và công nghệ thông tin với chi phí bằng một phần ba so với phiên bản trong khuôn viên trường. Đại học Bang Arizona cho phép sinh viên học trực tuyến năm đầu tiên, sự gia tăng của các khóa học trực tuyến đại chúng mở (MOOC) 110 triệu người học, chưa tính Trung Quốc,... Việt Nam đã sớm quan tâm đến giáo dục mở, tuy vậy đến nay chúng ta cũng chưa có nhưng tiến bộ nào đáng kể.

#### **5. Xu hướng thứ tư: Hỗ trợ người học sẵn sàng cho lực lượng lao động, được chăm sóc sức khỏe vật lý và tinh thần**

Trong các bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng các cơ sở giáo dục và các chương trình đào tạo, việc hỗ trợ người học được đặc biệt quan tâm. Có tới 07 nội dung hỗ trợ được đề xuất bao gồm: tư vấn học tập, các hoạt động ngoại khóa, sức khỏe, chỗ ở, tài chính, hội nhập và việc làm trong đó lộ trình nghề nghiệp của sinh viên là ưu tiên hàng đầu, chăm sóc sức khỏe vật lý và tâm thần là quan trọng.

Kết quả kiểm định chất lượng 392 chương trình đào tạo và 52 cơ sở giáo dục cho thấy, tiêu chuẩn 8 về người học và hoạt

động hỗ trợ người học đạt mức đánh giá trung bình 4.20/4.00, cao nhất trong 11 tiêu chuẩn đánh chất lượng chương trình đào tạo. Kết quả tương tự là 4.13/4.00 đối với tiêu chuẩn 17 về các hoạt động hỗ trợ người học, cao nhất trong 25 tiêu chuẩn đánh giá chất lượng cơ sở giáo dục (Hiền et al., 2022).

Sinh viên tiếp tục đặt giá trị cao về cách tổ chức của nhà trường chuẩn bị cho họ tốt nghiệp. Thực tế cho thấy mối quan tâm về nghề nghiệp bắt đầu từ rất lâu trước khi sinh viên theo học tại một trường đại học. Khảo sát của tổ chức Hanover cho thấy 49% sinh viên cho rằng triển vọng nghề nghiệp trong tương lai là yếu tố quan trọng nhất khi quyết định đăng ký học tại một trường đại học.

Nhận xét qua kiểm định chất lượng giáo dục cho thấy các trường đặt tại các khu vực kinh tế năng động, nhu cầu nhân lực lớn và việc làm nhiều đều tuyển sinh tốt và từ đó là phát triển tốt như Thành phố Hồ Chí Minh; Tam giác Bình Dương - Đồng Nai - Thành phố Hồ Chí Minh.

Xã hội luôn kỳ vọng đối với sản phẩm đào tạo của một nhà trường có uy tín. Sinh viên tốt nghiệp sẽ trở thành một nhân viên mẫu mực và sáng nghiệp. Học không chỉ để làm việc, học còn để làm chủ với tinh thần doanh nhân (Entrepreneurship) được lan tỏa và tạo động lực cho người học vươn lên trở thành những doanh nhân (Entrepreneurs) thực thụ. Entrepreneurs *“là những người nhận ra được quy luật khi người khác chỉ thấy sự hỗn độn và tìm thấy sự thật trong những điều mà người khác cho là giả dối”* (Academia). Muốn làm được điều đó, các trường cần đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu khoa học, đổi mới sáng tạo của giảng viên và sinh viên cho dù nhà trường phát triển theo định hướng nghiên cứu hay định hướng ứng dụng, bởi lẽ: (1) tự học, tự nghiên cứu là nền tảng cho kỹ năng học tập suốt đời và cho sự sáng tạo; (2) 90% Startup không thành công chủ yếu là do kém sáng tạo ngoài các yếu tố khác.

## **6. Xu hướng thứ năm: Đổi mới quản trị đại học**

### **6.1. Thay đổi quá trình ra quyết định**

Trong quá trình nghiên cứu, nhóm tác

giả đã chọn được hai định nghĩa. Một từ AUN-QA (Asean University Network - Quality Assurance) và một từ Vương quốc Anh. Trong sách trắng Oxford về Quản trị đại học được xuất bản gần đây có một định nghĩa rất ngắn gọn: Thuật ngữ "Quản trị" là các quá trình ra quyết định trong một tổ chức (White Paper on University Governance, Oxford 2006).

Định nghĩa thứ hai của AUN-QA không có phát biểu cụ thể nhưng rõ ràng: *“Hệ thống quản trị (bao gồm Hội đồng quản trị hoặc Hội đồng trường; các tổ chức đảng, đoàn thể; các hội đồng tư vấn khác) được thành lập theo quy định của pháp luật nhằm thiết lập định hướng chiến lược phù hợp với bối cảnh cụ thể của cơ sở giáo dục; đảm bảo giải trình và chịu trách nhiệm với xã hội, tính bền vững, sự minh bạch và giảm thiểu các rủi ro tiềm tàng trong quá trình phát triển.”*

Từ hai định nghĩa trên, chúng ta có thể nhận ra rằng: Cơ chế ra quyết định cũng là mấu chốt của hệ thống quản trị đại học Việt Nam hiện nay.

*Thứ nhất*, hiện nay, chúng ta ra quyết định chủ yếu dựa trên kỳ vọng.

Mặc dù không có gì đáng ngạc nhiên khi các trường đại học đang thu thập nhiều dữ liệu hơn bao giờ hết, nhưng một xu hướng mới nổi trong giáo dục đại học là việc tăng cường sử dụng dữ liệu để ra quyết định chiến lược. Theo một báo cáo từ Trung tâm Nghiên cứu Ứng dụng Educause, số liệu phân tích được nhiều người coi là quan trọng trong giáo dục đại học, nhưng việc sử dụng dữ liệu ở hầu hết các cơ sở giáo dục vẫn bị giới hạn trong các báo cáo tổng kết.

Ở Việt Nam, Bộ tiêu chuẩn kiểm định chất lượng yêu cầu các cơ sở giáo dục có các KPI (Key Performance Indicator) nhưng chỉ những trường nào áp dụng các mô hình quản trị chiến lược BSC (Balanced Score Card) như FPT hoặc OKR (Objective Key Results) của tập đoàn giáo dục E-Quest mới thực sự ra quyết định dựa trên dữ liệu. Hiện nay, nhu cầu của các cơ sở giáo dục dựa trên hệ dữ liệu để xác định các câu hỏi chiến lược và phát triển các kế hoạch để giải quyết các

câu hỏi này là có thực và đang gia tăng thay cho các quyết định mang tính kỳ vọng.

Vậy, câu hỏi đặt ra là: Khi nào phải ra quyết định? Câu trả lời chính là khi chúng ta cần sự thay đổi. Định nghĩa của người Anh là rất hay khi nó làm rõ nội hàm của thuật ngữ quản trị: (i) vì nó chỉ ra bản chất của công tác quản trị (governance) trong nhà trường để không bị nhầm lẫn với các nội dung quản lý học thuật (academic management) hoặc quản lý hành chính (administration) của Hiệu trưởng; (ii) nó chỉ ra bản chất gắn liền với tự chủ của công việc quản trị. Đơn giản là nếu mọi việc cứ thực hiện *theo quy định đã có hoặc của cấp trên* (regulation) thì còn việc gì phải ra quyết định (policy decision making) ngoài việc tổ chức thực hiện những điều đã quy định để nâng cao chất lượng dạy, học, nghiên cứu, đánh giá cán bộ nhân viên và thi đua khen thưởng, vốn là công việc của Hiệu trưởng và những nhân viên của ông/bà ấy, trên thực tế, Hội đồng trường cũng rất khó chen chân vào các khâu này. Nhà nước giao quyền tự chủ (de-regulation) cho nhà trường để nhà trường dễ thay đổi để phát triển.

*Thứ hai, đại học và các trường thành viên ai ra quyết định (ai quản trị)?*

Khi kiểm định các cơ sở giáo dục là thành viên của ĐHQGHN, chúng tôi nhận thấy là trong giai đoạn 2021 trở về trước, trường thành viên không có Hội đồng trường. Đại học là hệ thống quản trị chung của các trường thành viên. Khi kiểm định các chương trình đào tạo của các trường thành viên, chúng tôi cũng nhận ra rằng: phát triển các chương trình đào tạo là việc của trường thành viên, những quyết định của đại học đa phần là hành chính mà không phải là học thuật. Và cần phải khẳng định lại rằng: đại học không và không thể làm thay các trường trong lĩnh vực học thuật.

Vì vậy, về mặt quản lý Nhà nước, nên chăng phát huy đặc tính này để xóa bỏ 2 cấp trong các đại học vì vai trò của chúng là khác nhau hoàn toàn: Chức năng của đại học là *governance*, trong khi đó chức năng của trường thành viên là *academic management* và *administration*.

*Thứ ba, về Hội đồng trường công và Hiệu trưởng.*

Kết quả kiểm định chất lượng giáo dục cho thấy, trên thực tế, đa số các cơ sở giáo dục công lập không nắm được thực chất vai trò của Hội đồng trường và không muốn triển khai việc thành lập và đưa Hội đồng trường vào hoạt động theo quy định. Tuy vậy, nếu bám sát chức năng nhiệm vụ của Hội đồng trường chúng ta sẽ thấy rằng Hệ thống quản trị có vai trò hết sức quan trọng bởi vì nó “*thiết lập định hướng chiến lược phù hợp với bối cảnh cụ thể của cơ sở giáo dục; đảm bảo giải trình và chịu trách nhiệm với xã hội, tính bền vững, sự minh bạch và giảm thiểu các rủi ro tiềm tàng trong quá trình phát triển*”. Thực tế ở Việt Nam đã chứng minh điều đó. Nếu Hội đồng trường của Đại học Tôn Đức Thắng thực thi đầy đủ sứ mạng “*đảm bảo giải trình và chịu trách nhiệm với xã hội, tính bền vững, sự minh bạch và giảm thiểu các rủi ro tiềm tàng trong quá trình phát triển của cơ sở giáo dục*” thì chắc không có chuyện Hiệu trưởng chịu kỷ luật của Đảng.

Một Hiệu trưởng giỏi sẽ là Hiệu trưởng biết tận dụng sức mạnh của Hội đồng trường để tạo điều kiện phát triển học thuật (đào tạo và nghiên cứu khoa học). Đây là những lĩnh vực mà không có được điểm đánh giá cao trong các kết quả kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục của nước ta. Kết quả kiểm định chất lượng cho thấy: Tiêu chuẩn 12 về nâng cao chất lượng chỉ đạt mức đánh giá trung bình là 3.78/4.00; Tiêu chuẩn 19 về Quản lý tài sản trí tuệ chỉ đạt mức đánh giá trung bình là 3.70/4.00; Tiêu chuẩn 23 về Kết quả nghiên cứu khoa học chỉ đạt mức đánh giá trung bình là 3.73/4.00 (Hiền et al., 2022). Có thể nhận thấy rằng, đây là những tiêu chuẩn có mức đánh giá trung bình thấp nhất trong các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng cơ sở giáo dục. Hiệu trưởng có rất nhiều việc cần làm trong phạm vi chức trách của mình được Luật Giáo dục quy định.

Về Hội đồng trường thì rất nên trích dẫn cuốn sách: “The Guardians: Boards of Trustees of American Colleges and Universities: What they do and How well

they do it” năm 1989 với lời đề tựa “*Gửi đến những người được ủy thác của các trường Cao đẳng và ĐH Hoa Kỳ (hiện nay là 41.500 công dân được tuyển chọn đặc biệt), những người có thời gian và trí tuệ đã làm rất nhiều, trong hơn ba thế kỷ rưỡi, để đưa giáo dục đại học Hoa Kỳ trở nên nhất thế giới. Họ đã và đang là những người bảo vệ với sự tin tưởng tuyệt vời và đã hoàn thành tốt*”.

Điều cũng rất đáng quan tâm là, xu thế chuyển từ mô hình đánh giá chất lượng cơ sở giáo dục đại học truyền thống mang tính kiểm định, sang mô hình hiện đại đánh giá theo hướng phát triển. Mô hình truyền thống hướng các cơ sở giáo dục đại học vào việc tự nguyện thực hiện các tiêu chuẩn, quy phạm đã ban hành (một biến thái của tư tưởng chuẩn hóa – *normalizing*), trong khi mô hình hiện đại hướng các trường đại học vào việc phát huy truyền thống, phát triển tiềm năng và lợi thế cạnh tranh dựa trên bản sắc và cá tính của từng cơ sở giáo dục.

Trong bối cảnh ấy, trách nhiệm của Hội đồng trường hết sức nặng nề. Để thành công trong thế giới mới này, các trường đại học phải nắm bắt cơ hội, điều chỉnh và thích ứng, cải cách và phát triển. Hội đồng trường, vì thế, không phải được lập ra chỉ để quản lý hoạt động của Hiệu trưởng mà là để *quản lý sự thay đổi*. Bằng cách xác định vai trò của nó như là một tác nhân thay đổi, Hội đồng trường sẽ thiết lập bối cảnh cho các sáng kiến ở nhiều cấp độ khác nhau từ người Hiệu trưởng đến các nhân viên hành chính bên trong trường đại học.

### 6.2. Huy động nguồn lực

Một trong những xu hướng lớn nhất trong giáo dục đại học là việc tăng cường tập trung vào chiến dịch huy động vốn trong những năm gần đây. Nhiều trường đại học tự chủ đã không còn nhận được nhiều tài trợ của Nhà nước như trước đây. Để đối phó với sự sụt giảm nguồn tài trợ của chính phủ, ngành giáo dục đại học đang chuyển trọng tâm sang các chiến dịch gọi vốn như một cách để huy động vốn. Mục tiêu là tạo ra các sáng kiến có thể thu hút sự quan tâm của các doanh nghiệp và các tổ chức tư nhân để

tài trợ cho việc học.

Để làm được điều đó, một ý tưởng được xem là “tuyệt vời” trên thế giới là cải thiện các đơn vị nghiên cứu. Ở Việt Nam, Trường Đại học Phenikaa cũng được đầu tư từ nguồn tư nhân với kỳ vọng thu lại các quy trình công nghệ nguồn có thể mang lại lợi nhuận nhiều nghìn tỷ; hay cách “*outsourcing*” của Trường Đại học Tôn Đức Thắng và Trường Đại học Duy Tân, một cơ sở giáo dục công lập và một cơ sở giáo dục tư thục, để quốc tế hóa nhà trường là một trong những mô hình huy động và phân bổ nguồn lực hiệu quả cần được nghiên cứu.

Cần phải nhắc lại là, kết quả kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục cho thấy: Tiêu chuẩn 19 về Quản lý tài sản trí tuệ chỉ đạt mức đánh giá trung bình là 3.70/4.00; Tiêu chuẩn 23 về Kết quả nghiên cứu khoa học chỉ đạt mức đánh giá trung bình là 3.73/4.00 (Hiền et al., 2022). Vì vậy, cần đẩy mạnh nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ bởi vì kèm theo đó là lợi nhuận của Nhà trường và năng lực lập nghiệp (startup và entrepreneurship) của sinh viên tốt nghiệp.

### 6.3. Khám phá các mô hình kinh doanh mới

Ngoài ra có một cách tiếp cận khác để huy động nguồn lực chính là tiếp cận các mô hình kinh doanh mới như: Mô hình đào tạo đa cấp từ mầm non đến đại học (E-Quest, các trường chuyên, các trường thực hành, FPT); Triển khai các chương trình liên thông, là một phân khúc nhỏ nhưng đang phát triển nhanh của thị trường giáo dục xuyên quốc gia và ở Việt Nam hay các mô hình chia sẻ doanh thu, mang lại nguồn thu bổ sung cho các trường đại học (mô hình nhượng quyền thương hiệu - Franchise)...

Tất cả những việc như huy động nguồn lực, khám phá và tổ chức các mô hình kinh doanh mới vượt ra ngoài tư duy học thuật của Hiệu trưởng, vì vậy, đây là trách nhiệm của Hội đồng trường. Câu hỏi được thảo luận là liệu các Hội đồng trường của chúng ta đã được chuẩn bị và trang bị cho một vai trò như thế?

Trên thực tế, không phải cứ một Chủ tịch Hội đồng trường hay một Hội đồng trường



không tạo sức ép hoặc hạn chế nào trong công tác quản lý nhà trường hay sự sáng tạo của cán bộ, giảng viên đã là tốt. Cái giá của sự yên ổn đó có thể là những hạn chế của Hội đồng trường trong việc thực thi trách nhiệm nhằm tạo ra những thay đổi cần thiết. Trên thực tế cũng như luật định, Chủ tịch Hội đồng trường không có quyền gì ngoài quyền điều hành các phiên họp (Chairman) của Hội đồng trường. Vậy nên, cần một Hội đồng trường mạnh tới từng thành viên để đổi mới thành công.

### 7. Kết luận, khuyến nghị

Từ những vấn đề được đề cập và phân tích ở trên, chúng tôi có một số kết luận và khuyến nghị sau:

*Thứ nhất*, chương trình giảng dạy của cơ sở giáo dục là yếu tố cốt lõi trong việc tạo ra một đội ngũ nhân sự chất lượng cao cho xã hội, đáp ứng kỳ vọng của thị trường lao động trong thế giới việc làm đầy biến động như hiện nay. Năng lực của sinh viên tốt nghiệp là thước đo chất lượng học thuật và uy tín đào tạo của các trường đại học. Các cơ sở giáo dục đại học cần chú trọng phát triển và nâng cao năng lực xây dựng, thiết kế chương trình giảng dạy dựa trên các chuẩn đầu ra được thiết kế rõ ràng và khoa học, chú trọng các năng lực cần thiết trong môi trường làm việc tương lai.

*Thứ hai*, đổi mới phương pháp giảng dạy trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0, sự thay đổi chóng mặt và phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ, đặc biệt là công nghệ giáo dục, sự thích ứng và chấp nhận phương pháp học tập chủ động của người học đã trở thành xu thế tất yếu trong giáo dục đại học hiện nay và là vấn đề không phải bàn cãi. Nhiệm vụ của các cơ sở giáo dục đại học là phải thay đổi để bắt kịp xu thế đó. Các nhà trường cần phải đổi mới tư duy và nhận thức, đầu tư các công nghệ dạy học tiên tiến, hiện đại, ứng dụng trí tuệ nhân tạo và đẩy mạnh chuyển đổi số để đáp ứng yêu cầu của dạy học hiện đại và nhu cầu học tập của người học.

*Thứ ba*, không gian và thời gian học tập của người học đã có sự chuyển dịch mạnh mẽ, không còn bó hẹp trong giảng đường

và sách vở. Người học có thể học từ mọi nơi và học từ mọi người. Công nghệ giáo dục tiên tiến cho phép người học nhập vai và trải nghiệm thực tế trong quá trình học tập. Do vậy, các cơ sở giáo dục đại học cần có sự chuẩn bị, thay đổi cả về nhận thức và cơ sở hạ tầng phục vụ dạy học, đặc biệt là hạ tầng công nghệ thông tin và trang thiết bị hiện đại, đồng bộ.

*Thứ tư*, nghiên cứu khoa học, đổi mới sáng tạo là hoạt động không thể tách rời của một trường đại học đúng nghĩa. Nghiên cứu, sáng tạo là nền tảng cho kỹ năng học tập suốt đời và khả năng khởi nghiệp của người học. Nhiệm vụ của nhà trường là chấp cánh cho tinh thần doanh nhân được bay cao và lan tỏa mạnh mẽ. Muốn vậy, cho dù phát triển theo định hướng nghiên cứu hay ứng dụng, trường đại học cần đẩy mạnh và đầu tư xứng đáng cho nghiên cứu khoa học và đổi mới sáng tạo trong giảng viên và người học.

*Thứ năm*, cần phải khẳng định rằng, quá trình ra quyết định; thiết lập định hướng, chiến lược phát triển; phương thức huy động nguồn lực và lựa chọn các mô hình kinh doanh là trách nhiệm của Hội đồng trường. Một Hội đồng trường có thực quyền và quy tụ những thành viên ưu tú, có khả năng tạo ra sự thay đổi tích cực là yếu tố sống còn để có được một trường đại học đẳng cấp. Để làm được điều đó, cơ quan quản lý Nhà nước cần ban hành thêm nhiều chính sách, quy định cụ thể và có nhiều cơ chế đặc thù, ưu tiên cho giáo dục đại học. Vai trò quản trị và quản lý trong nhà trường cần được tách bạch rõ ràng, minh bạch, không có sự chồng chéo giữa chức năng, nhiệm vụ của Hội đồng trường và Hiệu trưởng. Các nhà trường cần lựa chọn những thành viên xuất sắc về quản trị nói chung và quản trị đại học nói riêng vào Hội đồng trường, đồng thời, cần ban hành quy chế hoạt động, quy chế phối hợp cụ thể giữa Hội đồng trường và Ban Giám hiệu để đảm bảo các điều kiện cho một nhà trường phát triển thành công.

**Tài liệu tham khảo**

- Hanover Researd, 2022 Trends in Higher Education, Hanover Research, 2022.
- Hien T. T. T., Nhuan M. T., Huong N.T.T., Phuong V.M., Uoc N.C. (2022), Higher Education Quality Assurance and Accreditation and University Autonomy Exercising in Vietnam, *VNU Journal of Science: Education Research*, Vol 38, N02, pp 83-101.
- Đặng Ứng Vận, *Các xu hướng trong giáo dục đại học*, Bản thảo gửi BKTT quyển 31 B
- Đặng Ứng Vận, *Đổi mới quản trị đại học*, Báo cáo khoa học kỷ niệm 65 năm thành lập Viện Nghiên cứu khoa học giáo dục Việt Nam