

KIẾN TẠO MÔ HÌNH QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC TINH GỌN MADE IN VIETNAM

Nguyễn Đông Phong¹, Nguyễn Đăng Minh²,
Nguyễn Thùy Dung^{2*} và Nguyễn Đăng Toàn²

¹Hội đồng Trường, Trường Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh

²Viện Quản trị Tinh Gọn GKM, GKM Co.Ltd

Tóm tắt. Trong điều kiện hướng tới tự chủ đại học hiện nay, mô hình quản trị nào phù hợp với thực tiễn của Việt Nam, vừa phát huy kiến tạo được tinh hoa của đất nước và kế thừa được tinh hoa quản trị của nhân loại luôn là câu hỏi nghiên cứu lớn của các nhà nghiên cứu lý luận và thực tiễn. Trong nghiên cứu này, dựa trên học thuyết Quản trị Tinh gọn Made in Vietnam, nhóm tác giả đã đề xuất kiến tạo mô hình Quản trị đại học tinh gọn Made in Vietnam phù hợp với thực tiễn đất nước. Mô hình này không chỉ là giải pháp hữu ích nhằm nâng cao hiệu quả quản trị của các trường đại học hiện nay trong công tác đào tạo, hỗ trợ đào tạo, nghiên cứu khoa học mà còn là giải pháp cụ thể giúp các trường đại học điều chỉnh được nội dung đào tạo phù hợp với sự thay đổi không ngừng của thực tiễn. Đặc biệt sản phẩm đào tạo của các trường đại học sẽ giúp hỗ trợ hiệu quả các doanh nghiệp, tổ chức Việt Nam trong việc sản xuất ra các sản phẩm, dịch vụ made in Vietnam. Đây là hướng tiếp cận mới giúp giải quyết các vấn đề đang vướng mắc trong thực tiễn quản trị đại học, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của các trường đại học Việt Nam hiện nay.

Từ khóa: quản trị đại học, quản trị tinh gọn Made in Vietnam, quản trị đại học tinh gọn Made in Vietnam.

1. Mở đầu

Giáo dục đại học có một vị trí đặc biệt quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế, phát triển xã hội. Các trường đại học không chỉ đóng vai trò chủ chốt trong việc tạo ra nguồn nhân lực chất lượng cao mà thực sự đã và đang trở thành các trung tâm nghiên cứu lớn về sản xuất tri thức mới, chuyên giao công nghệ hiện đại, góp phần không nhỏ vào sự phát triển bền vững đất nước.

Trong lĩnh vực quản trị đại học, những năm gần đây, giáo dục đại học tại Việt Nam đã có những thay đổi tích cực. Luật Giáo dục Đại học (2018) và các quy định cụ thể về tự chủ đại học gần đây đã và đang giúp các trường đại học từng bước nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học; Tỷ lệ tuyển sinh tăng gấp đôi (lên tới 2 triệu kể từ năm 2000); Tỷ lệ phần trăm giảng viên đại học có bằng thạc sĩ/tiến sĩ đến thời điểm tháng 11/2020 đạt trên 75%; Số lượng chương trình đào tạo được quốc tế công nhận tăng nhiều; Số lượng công trình nghiên cứu khoa học tăng gấp 3 lần; Ngoài ra, một số trường đại học Việt Nam đã xuất hiện trong các bảng xếp hạng đại học uy tín trên thế giới. Đặc biệt, tỉ lệ hoàn vốn của giáo dục đại học Việt Nam lên tới trên 15% - một trong những tỉ lệ cao nhất trên thế giới World Bank, 2020 [1]).

Tuy nhiên, bên cạnh những thay đổi tích cực kể trên, hệ thống giáo dục đại học Việt Nam hiện vẫn tồn tại một số bất cập như: các chương trình đào tạo còn vay mượn nhiều của nước

Ngày nhận bài: 2/8/2021. Ngày sửa bài: 29/8/2021. Ngày nhận đăng: 10/9/2021.

Tác giả liên hệ: Nguyễn Thùy Dung. Địa chỉ e-mail: nguyenthuydung@gkm.vn

ngoài, các nghiên cứu chưa tập trung chính vào giải quyết vấn đề của xã hội Việt Nam mà quá tập trung vào công bố quốc tế, các trường đại học chưa cung cấp được nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu thực tế chính đáng của doanh nghiệp và xã hội. Những sáng kiến, phát minh phục vụ cho sự phát triển của đất nước, cũng như đóng góp cho nhân loại được công bố từ hoạt động NCKH của các trường đại học của Việt Nam còn rất hạn chế. Các doanh nghiệp nói riêng, các tổ chức sử dụng lao động nói chung phải thực hiện đào tạo lại các ứng viên của mình hoặc chấp nhận bài toán phải trả lương rất cao cho những nhân sự “đã cứng” thu hút được từ các doanh nghiệp khác (do không sử dụng được sinh viên mới ra trường) hoặc những nhân sự được đào tạo tại nước ngoài. Do vậy câu chuyện vừa thừa vừa thiếu nhân lực là vấn đề chưa được giải quyết tại Việt Nam nhiều năm nay [2].

Như vậy, xét từ hai nhiệm vụ chính của người giảng viên là giảng dạy và nghiên cứu khoa học (NCKH) thì các trường đại học của Việt Nam chưa thực hiện được đầy đủ sứ mệnh của mình [3]. Nguồn nhân lực được đào tạo từ các trường đại học không đáp ứng đòi hỏi của thực tế, hoạt động NCKH chưa có nhiều ứng dụng cho thực tế, đặc biệt còn ít phát minh, sáng kiến được công bố từ các trường đại học.

Chính vì những lí do nêu trên, có thể chỉ ra rằng việc nghiên cứu ứng dụng các mô hình quản trị mới, các phương pháp quản lí hoạt động, quản lí chất lượng đáp ứng nhu cầu đổi mới hệ thống giáo dục đại học đang ngày càng trở nên cấp thiết và là nhiệm vụ quan trọng đối với các nhà nghiên cứu, các nhà quản trị của Việt Nam.

Trên thế giới, Quản trị Tinh gọn áp dụng trong trường đại học đã trở thành một phương pháp quản trị tối ưu cho các hoạt động cải tiến và đổi mới. Thuật ngữ Quản trị đại học Tinh gọn (Lean higher education) được áp dụng lần đầu tiên tại Mỹ vào năm 2004 và tại Anh năm 2006 [4]. Phương pháp quản trị này đã được nghiên cứu và ứng dụng thành công trong việc quản trị đại học của nhiều trường đại học trên thế giới, đặc biệt là tại Mỹ và Châu Âu như Đại học Cardiff (Wales), Đại học Edinburgh Napier (Scotland), Đại học công nghệ Michigan (Mỹ), Viện Rensselaer Polytechnic (Mỹ), Đại học Aberdeen (Scotland), Đại học Oklahoma (Mỹ), Đại học St. Andrews (Scotland).

Quản trị đại học Tinh gọn được định nghĩa là sự chuyển giao, áp dụng tư duy, hệ thống các phương pháp, công cụ của Quản trị Tinh gọn vào trong các hoạt động quản trị của đại học [5]... Các trường đại học trên đã từng bước áp dụng Quản trị Tinh gọn vào các hoạt động đào tạo, nghiên cứu và chuyển giao tri thức nhằm nhận diện, loại trừ các loại lãng phí trong quá trình triển khai các hoạt động này. Phương pháp quản trị đại học Tinh gọn cũng được áp dụng chuyên sâu vào các hoạt động dịch vụ trong trường đại học như quản lí sinh viên, hành chính nhân sự, tài chính, thư viện, nhà ở... để tối ưu hóa các nguồn lực bao gồm con người, tài chính, hệ thống cơ sở vật chất [5]. Kinh nghiệm thành công của các trường đại học trên thế giới đã chỉ ra rằng việc áp dụng phương pháp Quản trị Tinh gọn vào trong các hoạt động của đại học là một hướng đi mới có tính khả thi, giúp các trường đại học Việt Nam giải quyết được các bất cập hiện nay, từ đó tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của mình.

Tại Việt Nam, tác giả Nguyễn Đăng Minh [6] đã công bố nghiên cứu chi rõ thực trạng quản trị đại học tại Việt Nam hiện nay, từ đó đề xuất mô hình ứng dụng phương pháp quản trị Tinh gọn made in Vietnam nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị đại học của các trường đại học của Việt Nam. Mô hình được đặt tên là mô hình quản trị đại học Tinh gọn made in Vietnam. Mô hình được xây dựng dựa trên những đặc thù quản trị đại học, bối cảnh văn hóa của Việt Nam. Như vậy, có thể nói có cơ sở khoa học cho thấy việc ứng dụng phương pháp quản trị đại học Tinh gọn made in Vietnam để giải quyết những vấn đề đang đặt ra trong công tác quản trị đại học của Việt Nam hiện nay.

Tiếp nối nghiên cứu của tác giả Nguyễn Đăng Minh [6], nhóm nghiên cứu tiếp tục hoàn thiện mô hình quản trị đại học Tinh gọn made in Vietnam dưới góc nhìn từ doanh nghiệp. Trong

nghiên cứu này, nhóm tác giả sẽ phân tích mô hình quản trị Tinh gọn made in Vietnam mà một doanh nghiệp đã ứng dụng thành công để sản xuất ra sản phẩm mang thương hiệu Việt, so sánh với mô hình quản trị tại các trường đại học hiện nay. Từ đó đề xuất mô hình hoàn thiện về quản trị đại học Tinh gọn made in Vietnam. Về mặt khoa học, theo chuỗi giá trị, sản phẩm đào tạo của trường đại học là nguồn nhân lực và các sáng kiến, ý tưởng sáng tạo. Sản phẩm này là đầu vào, tham gia vào chuỗi giá trị tiếp theo tại doanh nghiệp, nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc sản xuất ra các sản phẩm tốt hơn. Do đó, về nguyên tắc, mô hình quản trị tại trường đại học và doanh nghiệp phải tương đồng mới giúp đạt mục tiêu tạo ra sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu phát triển của một xã hội cụ thể. Tuy nhiên, tại Việt Nam, hiện mô hình quản trị của hai hệ thống này đang khác biệt, thậm chí tách rời nhau.

Với logic như được phân tích, thì sứ mệnh của giáo dục đại học là chuẩn bị nguồn nhân lực cho các tổ chức và doanh nghiệp nói riêng. Do vậy, các trường đại học có thể phát triển theo hai hướng hoặc tạo ra sự đổi mới nhằm định hướng doanh nghiệp phát triển bằng các kết quả nghiên cứu khoa học hoặc coi “đòi hỏi thực tế” của doanh nghiệp và các tổ chức nói chung là mục tiêu cho việc đào tạo của nhà trường- tức các trường cần “chạy kịp” sự phát triển của các doanh nghiệp và các tổ chức này.

Mục đích của nghiên cứu này muốn hướng tới cả hai cách làm trên. Ngoài ra, nhóm tác giả cũng đưa ra những đề xuất cụ thể nhằm giúp các trường đại học Việt Nam có được các cách thức quản trị, cải tiến hoạt động đào tạo, hoạt động NCKH nhằm cung cấp được nguồn nhân lực có khả năng giải quyết được các vấn đề thực tế của doanh nghiệp, có khả năng sản xuất được nhiều sản phẩm made in Vietnam, made by Việt Nam giúp nâng cao chất lượng cuộc sống của người Việt, giảm thiểu sự lệ thuộc vào các sản phẩm của nước ngoài như hiện nay.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý luận về quản trị tinh gọn Made in Vietnam

2.1.1. Tư duy Quản trị Tinh gọn “Made in Vietnam”

Tư duy quản trị tinh gọn này là tư duy quản trị tạo lợi nhuận/giá trị gia tăng cho tổ chức/doanh nghiệp bằng cách dùng trí tuệ của con người (hoặc trí tuệ của tổ chức) để cắt giảm tối đa chi phí lãng phí. Tư duy này được Tiến sĩ Nguyễn Đăng Minh diễn giải thông qua hệ công thức sau:

$$\text{Lợi nhuận} = \text{Doanh thu} - \text{Chi phí} \quad (1)$$

$$\text{Trong đó: Chi phí} = \text{Chi phí thực} + \text{Chi phí lãng phí} \quad (2)$$

$$\text{Chi phí lãng phí} = \text{Chi phí lãng phí hữu hình} + \text{Chi phí lãng phí vô hình} \quad (3)$$

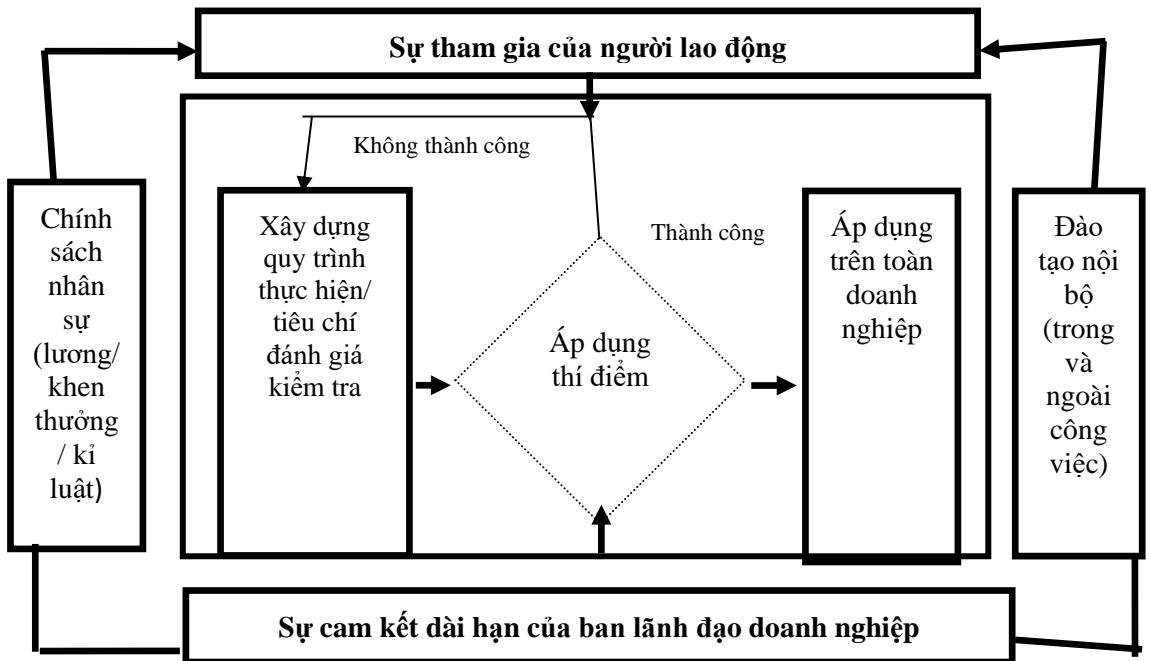
Nguồn: Nguyễn Đăng Minh [7]

Theo tư duy của Quản trị Tinh gọn “Made in Vietnam”, phương pháp để các tổ chức/doanh nghiệp Việt Nam tạo ra và ngày càng nâng cao được lợi nhuận một cách chủ động là dùng trí tuệ con người của chính họ cắt giảm tối đa các chi phí lãng phí đang tồn tại trong từng hoạt động. Chi phí lãng phí tồn tại dưới 2 hình thức: chi phí lãng phí hữu hình và chi phí lãng phí vô hình. Chi phí lãng phí hữu hình dễ nhận dạng trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp như chi phí lãng phí về cơ sở vật chất (phòng làm việc, trang thiết bị, máy móc không sử dụng hết công suất...), chi phí lãng phí do sai hỏng (sai sót trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên, nhầm lẫn hồ sơ, tài liệu...), chi phí lãng phí về thời gian Nghiên cứu xây dựng mô hình Quản trị Đại học tinh gọn.

2.1.2. Mô hình quản trị tổ chức/ doanh nghiệp theo tư duy tinh gọn Made in Vietnam

Với mô hình này, ban lãnh đạo doanh nghiệp cam kết dài hạn vai trò hỗ trợ các bộ phận bằng cách ban hành các chính sách nhân sự, trao quyền tự chủ, giám sát tính chịu trách nhiệm về các

sản phẩm đầu ra tới từng người lao động.



Hình 1. Mô hình Quản trị tổng quát theo tư duy Tinh gọn Made in Vietnam

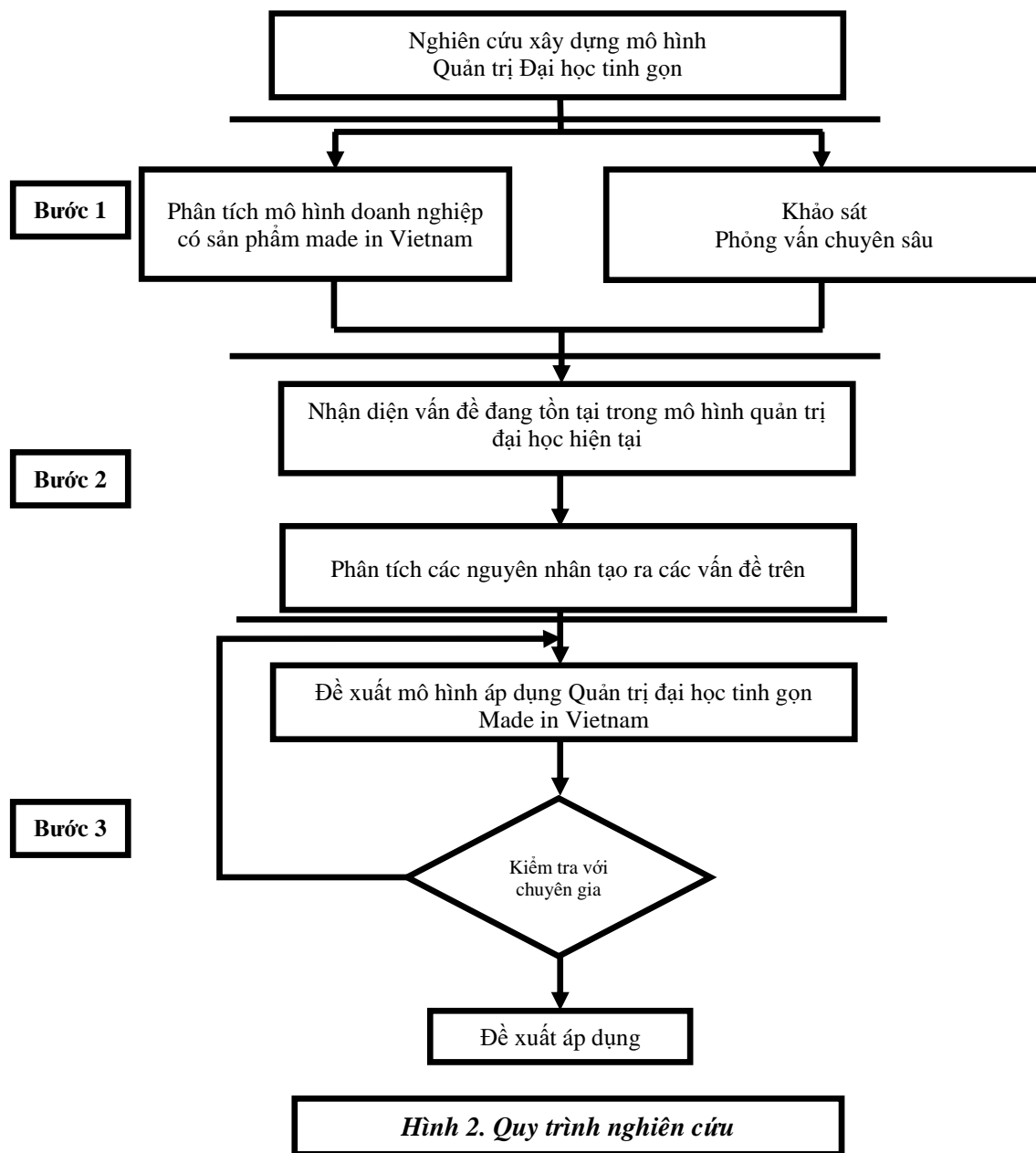
(Nguồn: Nguyễn Đăng Minh, *Quản trị tinh gọn tại Việt Nam đường đến thành công*, 2015 [7])

Với mô hình này, Ban lãnh đạo doanh nghiệp cam kết dài hạn vai trò hỗ trợ các bộ phận bằng cách ban hành các chính sách nhân sự, trao quyền tự chủ, giám sát tính chịu trách nhiệm về các sản phẩm đầu ra tới từng người lao động. Để người lao động có khả năng sản xuất được các sản phẩm made in Vietnam, đáp ứng nhu cầu của thị trường, doanh nghiệp cũng đã triển khai đồng thời việc đào tạo nội bộ, chuẩn hóa các quy trình thực hiện, các tiêu chí đánh giá để quản trị sản xuất tinh gọn, quản trị nhân sự tinh gọn, hoạt động nghiên cứu phát triển (R&D) tinh gọn nhằm cắt giảm các lãng phí cả hữu hình và vô hình như lãng phí về hoạt động logistics (giảm thiểu thời gian chờ đợi/triển khai từng công đoạn), lãng phí về tư duy/quan điểm do chưa thấu hiểu/chưa thống nhất trong toàn tổ chức, lãng phí do phương pháp làm việc chưa hiệu quả... Bằng việc rà soát, cải tiến liên tục (mới đầu là áp dụng thí điểm, nếu thành công mới áp dụng trên toàn doanh nghiệp), các lãng phí được loại bỏ giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả ngày càng cao. Giá trị mang lại từ việc cải tiến và cắt bỏ lãng phí được phân bổ cho người lao động trực tiếp tạo ra những giá trị này; bổ sung phúc lợi cho các thành viên trong doanh nghiệp; đầu tư vào nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm giá thành (nhằm thỏa mãn và thu hút được nhiều khách hàng hơn) và phần còn lại để tích lũy cho doanh nghiệp. Điểm khác biệt trong mô hình quản trị này ở chỗ người lao động được đặt ở vị trí được kiến tạo năng lực để thực hiện công việc, công ty đã tạo được tâm thế làm thật, cho họ thấy công việc có giá trị, có ý nghĩa đối với họ, từ đó họ có ý thức, trách nhiệm trong từng công việc, làm đúng, làm có chất lượng ngay từ đầu. Kết quả phỏng vấn sâu các lãnh đạo doanh nghiệp có sản phẩm made in Vietnam triển khai theo mô hình này đều cho thấy nếu tất cả người lao động cùng có tư duy và cách làm thống nhất như vậy thì tổ chức sẽ luôn đảm bảo sự tồn tại và phát triển bền vững. Mô hình hiện đã ứng dụng thành công cho hàng trăm doanh nghiệp tại Việt Nam [8].

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp điều tra khảo sát, phỏng vấn sâu để thu thập dữ liệu sơ

cấp. Các dữ liệu được phân tích làm cơ sở đề xuất mô hình quản trị. Quy trình nghiên cứu và phương pháp thu thập dữ liệu được mô tả trong Hình 1 theo các bước dưới đây:



2.3. Kết quả nghiên cứu

Bước 1: Nghiên cứu dữ liệu thứ cấp

Nghiên cứu sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp để tổng hợp và phân tích những vấn đề mà các trường đại học đang gặp phải, từ đó nhận diện các vấn đề (các lãng phí) đang tồn tại trong tổ chức của họ. Dữ liệu là các nghiên cứu, báo cáo của nhà khoa học và các tổ chức như WB công bố năm 2020.

Bước 2: Phỏng vấn chuyên sâu, thu thập dữ liệu sơ cấp

Đề tài sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp qua quan sát, khảo sát thực địa tại một doanh nghiệp đã ứng dụng thành công mô hình quản trị Tinh gọn made in Vietnam đồng thời thực hiện phỏng vấn chuyên sâu 25 lãnh đạo các trường đại học, 25 nhà lãnh đạo, quản lý cấp cao tại các doanh nghiệp có tuyển dụng sinh viên của các trường đại học, 20 nhà lãnh đạo, quản lý tham gia công tác giảng dạy, tương tác với hệ thống quản trị của các trường đại học để tìm hiểu và thảo luận các vấn đề quản trị tại các trường đại học hiện nay.

Bước 3: Phân tích và đề xuất mô hình hoàn thiện Quản trị đại học Tinh gọn Made in Vietnam

Phương pháp phân tích tổng hợp, kết hợp dữ liệu sơ cấp và thứ cấp, kết hợp kiểm chứng với các nhóm chuyên gia là các nhà quản lý giáo dục và các nhà làm thực tế nêu ở bước 2 để đề xuất kiến tạo mô hình Quản trị đại học Tinh gọn Made in Vietnam. Mô hình được kiểm chứng và hiệu chỉnh dựa trên căn cứ của phỏng vấn thảo luận sâu với các chuyên gia. Đồng thời nghiên cứu cũng sẽ phân tích kết quả dữ liệu thứ cấp về quản trị đại học được trình bày trong nghiên cứu của Nguyễn Đăng Minh [6] nhằm so sánh với kết quả phân tích từ phía doanh nghiệp, cung cấp thêm dữ liệu minh chứng cho sự cần thiết phải thay đổi mô hình quản trị đại học hiện nay.

2.3.1. Mô hình quản trị đại học hiện nay tại các trường đại học của Việt Nam

Phần này trình bày kết quả phỏng vấn sâu các chuyên gia là lãnh đạo các trường đại học, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có quan hệ với các trường đại học trong công tác tuyển dụng, chuyên gia là lãnh đạo các doanh nghiệp có tham gia giảng dạy, NCKH tại các trường đại học, thường xuyên tương tác với hệ thống quản trị của nhà trường. Bảng 1 dưới đây thống kê các ý kiến chung của các chuyên gia về những bất hợp lý trong mô hình quản trị của các trường đại học tại Việt nam hiện nay.

Bảng 1. Kết quả phỏng vấn sâu các chuyên gia về giáo dục đại học

Chuyên gia, lãnh đạo	Số lượng	Bất hợp lý về mô hình quản trị hiện tại
Chuyên gia, lãnh đạo khối trường đại học	25	<ul style="list-style-type: none"> *) Cơ cấu tổ chức của nhiều trường còn chưa phát huy hiệu quả; *) Cách thức xây dựng chương trình đào tạo, đề cương bài giảng thiếu tính thực tế do thiếu kết hợp với tổ chức/doanh nghiệp; *) Giảng viên thiếu điều kiện và không gian trao đổi học thuật; *) Kinh phí giành cho việc NCKH, ứng dụng các kết quả nghiên cứu còn nhiều bất cập; *) Giảng viên chưa được giao quyền chủ động trong việc xây dựng các chương trình đào tạo; chưa gắn trách nhiệm của giảng viên với chất lượng sản phẩm đầu ra. *) Nhiều quy trình, thủ tục chậm đổi mới dẫn tới việc gây cản trở cho người học và đội ngũ giảng viên, cán bộ CNV như quy trình nghiệm thu đề tài NCKH, quy trình và thủ tục bảo vệ tốt nghiệp, quy trình đánh giá, ghi nhận...
Chuyên gia lãnh đạo khối doanh nghiệp có quan hệ với trường trong tuyển dụng	25	<ul style="list-style-type: none"> *) Kiến thức, kỹ năng sinh viên được đào tạo không đáp ứng yêu cầu của DN; *) Nhiều sinh viên thiếu nhiệt huyết, chưa có trách nhiệm, thiếu hợp tác trong công việc;

		<p>*) Khả năng đổi mới, sáng tạo còn hạn chế</p> <p>*) Chưa có nhiều sinh viên tốt nghiệp có tinh thần tự học, tự phát triển bản thân.</p>
Chuyên gia là lãnh đạo doanh nghiệp có tham gia giảng dạy, NCKH tại trường đại học, tương tác với hệ thống quản trị của nhà trường	20	<p>*) Chương trình đào tạo của nhà trường còn chưa bắt kịp với sự thay đổi của thực tiễn doanh nghiệp tổ chức;</p> <p>*) Nhiều nội dung kiến thức khó hoặc không thành công khi ứng dụng tại doanh nghiệp;</p> <p>*) Điều kiện giảng dạy, môi trường giảng dạy còn bất cập; nhiều giảng viên còn dạy khá nhiều, dạy lớp đông sinh viên;</p> <p>*) Thời gian và thủ tục giải quyết một số công việc chưa khoa học như việc thanh toán giờ giảng, giải quyết các vấn đề/ sự cố của giảng đường, giải quyết những thắc mắc của người học...</p>

(Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả)

Kết quả nghiên cứu này cũng tương đồng với báo cáo nghiên cứu World bank, 2020 [9].

Như vậy có thể nói mô hình quản trị đại học của Việt Nam hiện nay chưa thực sự hiệu quả. Có thể thấy là vị trí của giảng viên, nghiên cứu viên, chuyên viên, nhân viên, đặc biệt là giảng viên- đội ngũ quyết định đến chất lượng sản phẩm đào tạo đang ở chiều ngược lại so với mô hình quản trị doanh nghiệp. Nguyễn Đông Phong & Nguyễn Hữu Huy Nhật [10] đã nhận định rằng phương pháp quản trị đang được áp dụng tại các trường đại học hiện nay đã không còn phù hợp với mô hình kinh tế thị trường, do đó cần có những thay đổi nhanh chóng và toàn diện. Hậu quả của thực trạng trên tất yếu dẫn tới việc hạn chế về sản phẩm đào tạo và nghiên cứu từ các trường đại học. Điều này cũng tất yếu dẫn đến việc còn hạn chế về hiệu quả làm việc, chất lượng sản phẩm, đặc biệt là các sản phẩm mang thương hiệu Việt (Nguyễn Đăng Minh [6]). Thực tế cho thấy dòng tiền Việt đang chảy ra nước ngoài để nhập khẩu hàng hóa tiêu dùng, kể cả những hàng hóa mà Việt Nam hoàn toàn có lợi thế về nguyên liệu và tài nguyên.

2.3.2. Kiến tạo Mô hình Quản trị đại học Tinh gọn Made in Vietnam

Từ thực trạng hoạt động quản trị của trường đại học nêu trên, đặc biệt từ góc nhìn của nhiều lãnh đạo doanh nghiệp, đơn vị thụ hưởng sản phẩm đào tạo và có mối quan hệ tương tác với các trường đại học, trên cơ sở tham chiếu với mô hình quản trị Tinh gọn made in Vietnam đã ứng dụng thành công tại nhiều doanh nghiệp như đã phân tích phần trên, nhóm nghiên cứu đề xuất việc ứng dụng mô hình quản trị đại học Tinh gọn made in Vietnam như hình 3 dưới đây.

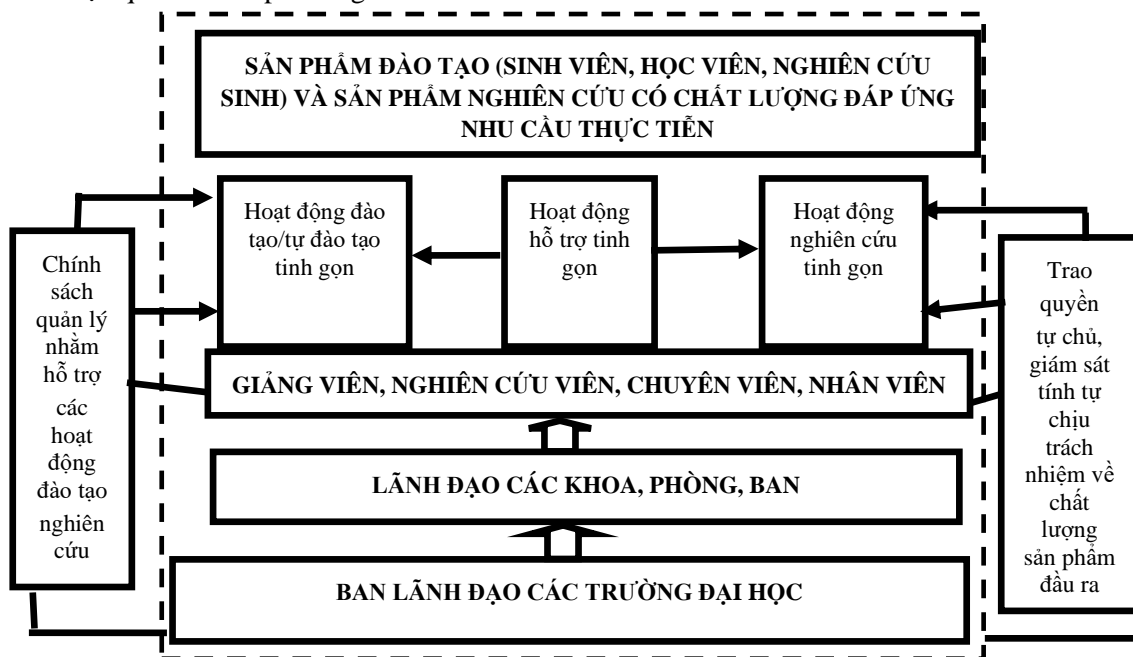
Mô hình Quản trị đại học Tinh gọn made in Vietnam được xây dựng nhằm mục đích loại bỏ các lãng phí trong quá trình hoạt động của trường đại học. Đây là mô hình mang tính kiến tạo hoạt động dựa trên nguyên tắc không ngừng tạo ra các giá trị gia tăng cho các trường đại học Việt Nam. Các thành tố của mô hình được miêu tả chi tiết như Hình 3.

Sản phẩm đào tạo, sản phẩm nghiên cứu của trường đại học

Sản phẩm đào tạo là các sinh viên, học viên, nghiên cứu sinh được đào tạo có đam mê, có khát vọng, đồng thời có năng lực hành động hiệu quả để khởi nghiệp, hoặc tham gia vào quá trình làm ra các sản phẩm dịch vụ “Made in Vietnam, Made by Vietnam” từng bước thay thế các sản phẩm dịch vụ nhập khẩu, tiếp theo là xuất khẩu mang lại giá trị cho đất nước.

Sản phẩm nghiên cứu dù là các sản phẩm nghiên cứu hàn lâm hay sản phẩm nghiên cứu ứng dụng đều phải đáp ứng được nhu cầu của thực tiễn (thực tiễn cần có tổng kết lí luận hoặc thực tiễn cần sản phẩm áp dụng), đồng thời dẫn dắt sự phát triển thực tiễn đất nước. Quá trình đánh giá chất lượng các sản phẩm nghiên cứu cần có sự tham gia của các doanh nghiệp, các tổ

chức và xã hội để kiểm chứng về tính hiệu quả khi áp dụng trong thực tiễn. Bên cạnh đó cần đặt tiêu chí về thời gian kiểm chứng trong thực tiễn phù hợp, đủ dài để có thể đánh giá chính xác tính hiệu quả của sản phẩm nghiên cứu.



Hình 3. Mô hình Quản trị đại học Tinh gọn Made in Vietnam

(Nguồn: Nhóm nghiên cứu đề xuất)

Ban lãnh đạo các trường đại học

Khi các trường đại học quản trị theo mô hình này, ban lãnh đạo sẽ thể hiện vai trò nâng đỡ hệ thống bằng việc tạo ra các chính sách hỗ trợ phát triển như:

Thiết lập các chính sách phân quyền, trao quyền, tự do học thuật, tự do nghiên cứu. Từ đó, để tạo điều kiện cho các giảng viên tự chủ trong hoạt động đào tạo, tự chủ trong hoạt động nghiên cứu. Đào tạo, hướng dẫn sinh viên tự đào tạo nghiên cứu theo dòng chảy của thực tiễn xã hội, tạo ra các sản phẩm có tính khả thi cao, có thể chuyển giao giữa môi trường học thuật và môi trường thực tiễn (các tổ chức, các doanh nghiệp). Lấy chất lượng của sản phẩm đầu ra đánh giá hiệu quả công việc.

Không ngừng phát triển văn hóa quản trị nhà trường theo hướng mở, tôn trọng các ý tưởng mới, các ý tưởng khác biệt, sẵn sàng tạo điều kiện hỗ trợ cho các sáng kiến cải tiến cắt giảm lãng phí trong mọi hoạt động, phục vụ cho mục tiêu nâng cao chất lượng sản phẩm đầu ra.

Tạo ra các chính sách nhân sự phù hợp (chính sách lương, thưởng, lộ trình thăng tiến, chính sách thưởng nóng các sáng kiến cắt giảm chi phí lãng phí...) để thúc đẩy tinh thần, sự nhiệt huyết, cống hiến cho toàn bộ đội ngũ giảng viên, cán bộ công nhân viên và sinh viên cho sự phát triển của tổ chức.

Giải pháp cụ thể để kiến tạo ban lãnh đạo hiệu quả là thông qua năng lực thật đã được kiểm chứng tại thực tiễn, thực tiễn ở đây được hiểu là các sản phẩm cuối cùng của nhà trường là các sản phẩm đào tạo và nghiên cứu khoa học đáp ứng được nhu cầu thật và chính đáng của xã hội, doanh nghiệp, giải quyết được các vấn đề của xã hội.

Lãnh đạo các khoa, phòng ban

Lãnh đạo các khoa cần tạo môi trường cho các bộ môn trao đổi học thuật, đổi mới phương pháp giảng dạy. Trong phạm vi chuyên môn của khoa, các lãnh đạo khoa cần đề xuất thật tới

lãnh đạo trường về việc điều chỉnh, thay đổi, kiến tạo chương trình đào tạo, tổ chức hoạt động giảng dạy, chủ động kết nối với doanh nghiệp trong việc áp dụng kiến thức và giúp các doanh nghiệp trong việc đổi mới sáng tạo bằng các đề tài nghiên cứu khoa học.

Lãnh đạo các phòng ban chức năng kiến tạo các giải pháp quy trình, thủ tục tinh gọn hiệu lực hiệu quả, cắt giảm các lãng phí, kiến tạo môi trường làm việc khoa học, tạo điều kiện cho chuyên viên làm việc hiệu quả, giảng viên có điều kiện tốt nhất để phát triển chuyên môn.

Giải pháp cụ thể để kiến tạo lãnh đạo Khoa, Phòng hiệu quả là thông qua năng lực thật đã được kiểm chứng tại thực tiễn, thực tiễn ở đây được hiểu là các sản phẩm cuối cùng của nhà trường là các sản phẩm đào tạo và nghiên cứu khoa học đáp ứng được nhu cầu thật và chính đáng của xã hội, doanh nghiệp, giải quyết được các vấn đề của xã hội. Công tác bỏ nhiệm không rườm rà hình thức, quy trình phức tạp, mà cần tinh gọn và hiệu quả theo sản phẩm đầu ra.

Giảng viên, Nghiên cứu viên, Chuyên viên, Nhân viên

Giảng viên, nghiên cứu viên, các cán bộ nhân viên là những người trực tiếp thực hiện các hoạt động trong trường đại học như đào tạo, hướng dẫn sinh viên tự đào tạo, thực hành các kỹ năng, nghiên cứu, hoạt động hỗ trợ. Dưới sự hỗ trợ từ phía ban lãnh đạo thông qua các chính sách nhân sự công bằng, minh bạch, được trao quyền và phân quyền, các giảng viên và nghiên cứu viên, các cán bộ nhân viên cần phát huy tinh thần tự chủ, luôn chủ động sáng tạo trong việc cắt giảm các chi phí lãng phí trong mọi hoạt động, nâng cao hiệu quả thực hiện, và nâng cao chất lượng sản phẩm đầu ra của công việc.

Giải pháp cụ thể để kiến tạo giảng viên hiệu quả là thông qua năng lực thật đã được kiểm chứng tại thực tiễn, thực tiễn ở đây được hiểu là các sản phẩm cuối cùng của nhà trường là các sản phẩm đào tạo và nghiên cứu khoa học đáp ứng được nhu cầu thật và chính đáng của xã hội, doanh nghiệp, giải quyết được các vấn đề của xã hội.

Hoạt động đào tạo, nghiên cứu

Áp dụng tư duy của Quản trị Tinh gọn Made in Vietnam, lấy thực tiễn làm chân lí, thực tiễn kiểm chứng để thúc đẩy phát hiện cắt bỏ các lãng phí trong quá trình đào tạo (lãng phí trong xây dựng bài giảng, lãng phí trong phương pháp giảng dạy, lãng phí trong tổ chức nghiên cứu, lãng phí trong việc không chuyển giao được kết quả nghiên cứu). Các giảng viên được trao quyền chủ động trong việc xây dựng chương trình đào tạo bao gồm nội dung đào tạo và phương pháp đào tạo hướng tới đáp ứng các yêu cầu của thực tiễn về năng lực tư duy và năng lực làm việc của người học. Giảng viên phải tự chịu trách nhiệm với lãnh đạo nhà trường về tính hiệu quả và chất lượng sản phẩm đầu ra. Bên cạnh đó, cần đơn giản hóa thủ tục, cắt các lãng phí trong quá trình xây dựng nghiệm thu bài giảng, quá trình đề xuất, thẩm định, triển khai, nghiệm thu nghiên cứu... Áp dụng phương thức khoán sản phẩm nghiên cứu theo đơn đặt hàng từ thực tiễn (doanh nghiệp, tổ chức...), nhà trường hỗ trợ một phần, doanh nghiệp/tổ chức hỗ trợ một phần, giảng viên tự chủ một phần, doanh nghiệp/tổ chức sẽ đánh giá mức độ triển khai áp dụng hiệu quả các kết quả nghiên cứu vào thực tiễn.

Hoạt động hỗ trợ

Nâng cao hiệu quả hoạt động hỗ trợ bằng việc áp dụng các phương pháp của Quản trị Tinh gọn “Made in Vietnam” để cắt giảm lãng phí trong các hoạt động quản lí hành chính, từ đó tối ưu hóa công tác hành chính, đáp ứng đúng mục đích hỗ trợ tối đa cho hoạt động đào tạo, giảng dạy và nghiên cứu của các trường đại học.

Áp dụng hệ giải pháp cải tiến Made in Vietnam để tạo ra văn hóa cải tiến liên tục đối với từng thành viên trong trường đại học. Cải tiến sẽ thúc đẩy sự sáng tạo, tinh thần làm việc hăng say, luôn nghĩ đến mục tiêu làm sao để nâng cao hiệu quả hoạt động của bản thân, của đồng nghiệp và của tổ chức đối với toàn bộ các cá nhân trong trường đại học. Với mỗi cải tiến nhỏ trong ngắn hạn gộp lại sẽ mang lại những lợi ích to lớn trong thời gian dài hạn.

Áp dụng Quản lý trực quan, trực quan hóa thông tin, giúp thông tin luôn được công khai và minh bạch. Dòng chảy thông tin được thông suốt và tiếp cận tối đa tới những người có liên quan trong thời gian ngắn nhất. Áp dụng quản lý trực quan sẽ giảm thiểu tối đa các vấn đề xảy ra do sự nhầm lẫn thông tin giữa các bên liên quan.

Xây dựng và chuẩn hóa quy trình làm việc đối với từng công việc cụ thể sẽ thống nhất được phương pháp làm việc chung trong toàn bộ tổ chức, tránh tối đa các sai sót trong quá trình thực hiện thao tác. Đồng thời xây dựng và chuẩn hóa quy trình giúp tạo tiền đề để thực hiện các cải tiến sau này.

Điều kiện thực hiện của mô hình quản trị đại học Tinh gọn Made in Vietnam

Để mô hình Quản trị đại học Tinh gọn Made in Vietnam được áp dụng vào thực tiễn, tác giả nghiên cứu đề xuất các điều kiện thực hiện như sau:

Lãnh đạo các cấp trong hệ thống giáo dục cần xác định rõ triết lý giáo dục xuyên suốt, đồng thời có sự kiên định và quyết tâm thực hiện đến cùng triết lý, không thay đổi triết lý giáo dục thường xuyên.

Trên nền tảng triết lý giáo dục, Lãnh đạo các cấp trong hệ thống giáo dục cần cam kết lâu dài trong việc đổi mới, thực hiện đến cùng theo mô hình Quản trị đại học Tinh gọn Made in Vietnam. Lãnh đạo Bộ Giáo dục và lãnh đạo các bộ liên quan cam kết là bệ đỡ kiến tạo các chính sách và trao quyền tự chủ cho các trường. Lãnh đạo các trường đại học cam kết hỗ trợ các giảng viên được tự do, tự chủ học thuật, tạo chính sách hỗ trợ tối đa cho các giảng viên cán bộ của nhà trường thực hiện công việc của mình. Lãnh đạo nhà trường hỗ trợ thông qua đào tạo và xây dựng chính sách (chính sách nhân sự, kiểm tra giám sát hậu kiểm), không làm thay các công việc của cấp dưới.

Dưới sự hỗ trợ của lãnh đạo nhà trường, các giảng viên, nghiên cứu viên, chuyên viên cần tham gia nghiêm túc nhiệt tình vào quá trình quản trị, tạo ra các sản phẩm đào tạo, các sản phẩm nghiên cứu có giá trị. Tự chịu trách nhiệm và phải chịu trách nhiệm đối với các công việc được giao theo chính sách của nhà trường.

Cả lãnh đạo lẫn giảng viên, nhân viên cam kết cải tiến không ngừng các công việc, các phương thức hỗ trợ công tác giảng dạy nghiên cứu. Cải tiến các chương trình giảng dạy, các chương trình nghiên cứu theo tiêu chí hướng tới thỏa mãn vượt bậc sự mong đợi của người học và của xã hội.

2.4. Kết quả kiểm chứng mô hình quản trị Tinh gọn Made in Vietnam

Mô hình đề xuất được thảo luận kiểm chứng một lần nữa với các chuyên gia (theo phương pháp phỏng vấn kiểm chứng chuyên gia) và các nhà thực tiễn (các lãnh đạo doanh nghiệp sử dụng sản phẩm đào tạo của trường đại học, các lãnh đạo doanh nghiệp tham gia công tác giảng dạy, có tương tác với công tác quản trị của nhà trường). Kết quả kiểm chứng được thông kê như bảng dưới đây:

Bảng 2. Kết quả kiểm chứng mô hình quản trị đại học Tinh gọn Made in Vietnam

Chuyên gia, lãnh đạo	Số lượng	Nhận xét về mô hình
Chuyên gia, lãnh đạo khối Trường	20	<ul style="list-style-type: none">*) Mô hình cho thấy tầm quan trọng và trách nhiệm của mỗi giảng viên, đặc biệt đề cao trách nhiệm đối với chất lượng đào tạo và NCKH, điều này tất yếu nâng cao chất lượng;*) Nhà trường sẽ chắc chắn cắt giảm đáng kể các lãng phí;*) Việc hướng tới mục đích đào tạo theo nhu cầu thị trường sẽ giúp nhà trường linh hoạt điều chỉnh nội dung

		đào tạo và có được cách kết hợp với cả tổ chức/doanh nghiệp nhiều hơn.
Chuyên gia lãnh đạo khối doanh nghiệp có quan hệ với trường trong tuyển dụng	20	*) Chất lượng đầu ra là cái doanh nghiệp quan tâm, doanh nghiệp sẽ không cần thiết phải đào tạo lại nếu có sự thay đổi này; *) Chúng tôi sẽ sẵn sàng kết hợp với nhà trường trong việc đào tạo sinh viên.
Chuyên gia là lãnh đạo doanh nghiệp có tham giảng dạy, NCKH tại trường đại học, tương tác với hệ thống quản trị của nhà trường.	20	*) Các hoạt động của nhà trường tất yếu sẽ đổi mới liên tục do việc áp dụng mô hình Tinh gọn. Đây là mô hình đã áp dụng thành công trong doanh nghiệp; *) Mô hình sẽ tạo ra sự thay đổi lớn, nhà trường sẽ tham gia vào chuỗi giá trị tạo ra sản phẩm có giá trị cho doanh nghiệp, do vậy tiết kiệm nghiệm nguồn lực cho cả xã hội (nhà trường, doanh nghiệp, gia đình, quốc gia).

(Nguồn: Tổng hợp của nhóm nghiên cứu)

3. Kết luận

Nghiên cứu đã kiến tạo mô hình Quản trị đại học Tinh gọn Made in Vietnam trên nền tảng của học thuyết của Quản trị Tinh gọn Made in Vietnam và thực tiễn quản trị đại học nước nhà, mô hình quản trị sẽ giải quyết loại bỏ các bất hợp lí trong công tác quản trị đại học hiện nay. Nghiên cứu đã chỉ ra các thành tố của mô hình quản trị đại học tinh gọn và các điều kiện cần thiết để triển khai mô hình quản trị vào thực tiễn quản trị của đất nước. Về mặt khoa học, nghiên cứu đã cho thấy sự phù hợp trong việc ứng dụng mô hình quản trị Tinh gọn made in Vietnam vào các trường đại học, mô hình quản trị đại học phù hợp với thực tiễn giáo dục đào tạo vị nhân sinh, khoa học vị nhân sinh, phù hợp với yêu cầu phát triển của xã hội Việt Nam. Về mặt thực tiễn, theo như ý kiến của các nhà lãnh đạo các trường đại học và các doanh nghiệp, mô hình quản trị đại học Tinh gọn made in Vietnam đã giải quyết căn bản những vấn đề đang tồn tại trong việc quản trị đại học của Việt Nam hiện nay như chất lượng đào tạo, chất lượng giảng viên, chất lượng NCKH và hoạt động hỗ trợ của nhà trường. Do đó có thể nói rằng, mô hình quản trị đại học Tinh gọn made in Vietnam có thể tiến hành ứng dụng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị của các trường đại học hiện nay, tiến tới sự cải tiến mạnh mẽ nền giáo dục của Việt Nam, đóng góp trực tiếp vào quá trình tạo ra các sản phẩm thuần Việt, made in, made by Việt Nam đẳng cấp, khẳng định vị thế của Việt nam trên trường quốc tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Thùy Linh, 2020, *World Bank đưa ra nhiều con số bất ngờ về giáo dục đại học Việt Nam*, truy cập ngày 29/11/2020 từ <https://giaoduc.net.vn/giao-duc-24h/world-bank-dua-ra-nhieu-con-so-bat-ngo-ve-giao-duc-dai-hoc-viet-nam-post213862.gd>
- [2] Phạm Thị Hạnh, 2020, Phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4, *Tạp chí Công sản*, truy cập ngày 21/2/2020 từ: https://tapchiconsan.org.vn/web/guest/van_hoa_xa_hoi/-/2018/815949/phat-trien%2C-nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-trong-boi-can-h-cuoc-cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu.aspx#
- [3] Thanh Hùng, Nguyệt Linh, 2020, *Đầu tư cho giáo dục đại học ở Việt Nam rất thấp*, truy cập ngày 27/11/2020 từ <https://vietnamnet.vn/vn/giao-duc/tuyen-sinh/wb-nguon-luc-cho-giao-duc-dai-hoc-o-viet-nam-con-thap-692856.html>

- [4] Lean HE hub Organization (n.d.), *Lean in Higher Education*, retrieved on March 25, 2017, from < <http://www.leanhehub.ac.uk/lean-he>>.
- [5] William, K.B., 2010, *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*, CRC Press, Portland.
- [6] Nguyễn Đăng Minh, 2018, Xây dựng mô hình quản trị đại học tinh gọn tại Việt Nam, *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh*, 34(3), 62- 72.
- [7] Nguyễn Đăng Minh, 2015, *Quản trị tinh gọn tại Việt nam - Đường đến thành công*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
- [8] Viện Quản trị tinh gọn GKM, <https://gkmlean.gkm.vn/>
- [9] Hoàng Nam, *Quản lý giáo dục đại học Việt Nam: Thừa và thiếu*, truy cập ngày 6/8/2020 từ: <https://khoa hoc phat trien.vn/chinh-sach/nghien-cuu-moi-ve-nhung-tieu-chi-tuyen-sinh-dai-hoc-bat-hop-ly-hoac-chua-minh-bach/2020073011084521p1c785.htm>
- [10] Nguyễn Đông Phong & Nguyễn Hữu Huy Nhứt, 2013, Quản trị đại học và mô hình cho trường đại học khỏi kinh tế ở Việt Nam, *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, 8(18), 63-68.

ABSTRACT

Building The Made in Vietnam Management Model for Vietnamese Universities

Nguyen Dong Phong¹, Nguyen Dang Minh²,
Nguyen Thuy Dung^{2*} và Nguyen Dang Toan²

¹*University of Economics Ho Chi Minh City*
GKM Lean Institute, GKM Co.Ltd

In the journey towards university autonomy, which university management model is appropriate to Vietnam regarding promoting the quintessence of the country and inheriting the world-wide quintessence is always a big research question for theoretical and practical researchers. The authors have proposed to create the Made in Vietnam Lean Management Model for University in line with the current situation of Vietnam based on the Made in Vietnam Lean Management philosophy. This model is not only a useful solution to improve the management efficiency of current universities in training activities, training support and scientific research activities, but also a specific solution to help universities can adjust the training content adapting with the continuous change of practice. Especially, training results of universities will help effectively support Vietnamese businesses and organizations in creating Made in Vietnam products and services. This is a new approach to solve university management problems for enhancing performance of Vietnamese universities.

Keywords: higher education, Made in Vietnam lean management, Made in Vietnam lean management made of education in Vietnam.