

ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ BÊN TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOÀI CÔNG LẬP, ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI CĂN BẢN VÀ TOÀN DIỆN GIÁO DỤC VIỆT NAM

ORIENTATION OF DEVELOPING INTERNAL MANAGEMENT COMPETENCE OF NON-STATE UNIVERSITIES TO MEET THE DEMANDS OF THE FUNDAMENTAL AND COMPREHENSIVE RENOVATION OF EDUCATION IN VIET NAM

NGUYỄN HUY VỊ^(*), LÊ BAT SƠN^(**)

^(*)Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn Thành phố Hồ Chí Minh,
nguyenhuyvi@gmail.com

^(**)Trường Đại học Phú Yên, batsondhpy@gmail.com

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 28/11/2020 Ngày nhận lại: 06/3/2021 Duyệt đăng: 25/3/2021 Mã số: TCKH-S01T3-B01-2021 ISSN: 2354 – 0788 Từ khóa: năng lực quản trị bên trong, giải trình trách nhiệm, nguồn nhân lực. Key words: internal management competence, explaining responsibilities, human resources.	Với tư cách là thực thể tự chủ, các trường đại học nói chung và đại học ngoài công lập nói riêng ngày nay phải chịu trách nhiệm chính và nhiều hơn về quản trị nguồn lực tài chính, nguồn lực con người và các hoạt động khác của mình. Thế nhưng, những nỗ lực nhằm cải thiện và nâng cao các năng lực quản trị bên trong, thuộc bổn phận của hội đồng quản trị ít được chú ý đề cập. Bài viết này đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực quản trị bên trong, chủ yếu gồm: 1) năng lực giải trình trách nhiệm; 2) năng lực quản trị nguồn lực con người. ABSTRACTS As a status of a self-control entity, universities in general and non-state universities in particular take the responsibility for managing finance and human resources and the other activities. However, the efforts of improving and enhancing the internal management competence belonged to the duty of the management board are less concerned. The article suggests some solutions to enhance the internal management competence, including: 1) Competence of explaining responsibilities; 2) Competence of managing human resources.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Ngày nay, quan sát xu thế giáo dục đại học trên bình diện quốc tế, người ta nhận thấy điểm chung là giáo dục đại học đang từng bước thoát khỏi “tháp ngà”, hướng đến tương tác với xã hội nhiều hơn. Chính đặc điểm này đã làm cho quan

điểm và cấu trúc quản trị giáo dục đại học ngày càng biến đổi khác xa với các mô thức quản trị truyền thống. Khái niệm quản trị giáo dục đại học ngày nay mang tính đa chiều kích: văn hóa dân chủ, cảm hứng học thuật và các tác lực của thị trường. Chính bên trong các không gian khác

nhau này, người ta nhận thức được sự khác biệt giữa các chiều kích bên trong và bên ngoài của quản trị. Quản trị giáo dục đại học bao hàm các quan điểm khác biệt nhưng không loại trừ mà hỗ trợ cho nhau: 1) quan điểm của Chính phủ, nhấn mạnh chiều kích hệ thống của quản trị (khung pháp lý, tài chính công); 2) quan điểm của thế giới bên ngoài, nhấn mạnh đến chiều kích thực tế (tính hiệu quả); 3) quan điểm của trường đại học, nhấn mạnh đến các khía cạnh thuộc về tổ chức (tự quản, xây dựng trên nền tảng khoa học luận); 4) quan điểm của sinh viên, khía cạnh quan trọng nhất, làm cho khái niệm quản trị luôn thay đổi [9].

2. NĂNG LỰC GIẢI TRÌNH TRÁCH NHIỆM

2.1. Một số khái niệm liên quan đến quản trị

2.1.1. Quản trị

Trong ngôn ngữ của nhiều nước, “La gouvernance” trong tiếng Pháp hoặc “Governance” trong tiếng Anh có nghĩa là “Quản trị”. Khái niệm “La gouvernance” không phải chỉ mới xuất hiện. Bởi vì như nhiều từ điển đã chứng nhận, về mặt từ nguyên, “La gouvernance” phái sinh từ “gouverner”/có nghĩa là cầm lái hoặc lái thuyền, có nguồn gốc từ tiếng La tinh là gubernare, bản thân nó cũng được mượn từ tiếng Hi Lạp là κυβερνάν. Thuật ngữ “La gouvernance”/nghệ thuật hoặc cách thức cầm lái được dùng trong tiếng Pháp cổ cũng đồng nghĩa với “Le gouvernement”/chỉ huy/quản lý.

Mặc dù còn tồn tại những điểm khác biệt trong định nghĩa về quản trị, nhưng tựu trung lại, quản trị nhấn mạnh đến việc thiết kế chính sách và các mục tiêu dài hạn, cũng như các chiến lược để đạt tới mục tiêu; công việc này được thực hiện bởi quản lý cấp cao nhất của tổ chức.

Về cấu trúc quản trị, khác với các mô thức quản trị truyền thống, trong cấu trúc quản trị mới, trách nhiệm, bắt buộc giải trình trách nhiệm và quyền ra quyết định được tái phân phối cho các nhân vật chủ chốt có liên quan thuộc bên trong lẫn bên ngoài nhà trường. Theo đó, cấu trúc quản trị mới của một trường đại học được

đặc trưng bởi các cơ chế phối hợp và kiểm tra chủ yếu sau: chế định bên ngoài: tham chiếu đến thẩm quyền của Nhà nước hoặc chính quyền địa phương trong việc đề ra các qui định để vận hành nhà trường; tham chiếu đến sự dẫn dắt và phối hợp của các nhân vật chủ chốt bên ngoài, với tư cách là thành viên của trường đại học; cách thức quản trị bên trong: tham chiếu đến quyền mà các nhân vật chủ chốt bên trong sử dụng để lãnh đạo, quản lý nhà trường; tham chiếu đến sự quản trị của cộng đồng học thuật [4].

Những giai đoạn trong cấu trúc quản trị đại học: các giá trị phụ thuộc vào kết quả nhận được. Thông qua và xuyên suốt các định nghĩa liên quan về quản trị nêu trên, có thể khẳng định, quản trị đại học ngày nay, về cơ bản là một tiến trình bảo đảm tính đạo đức và dân chủ, được cấy vào môi trường pháp lý, nó cho phép các bên liên quan khác nhau tham gia vào việc xác định các mục tiêu của trường đại học, các phương tiện đạt đến mục tiêu và giải trình trách nhiệm về các kết quả đạt được [1].

2.1.2. Giải trình trách nhiệm/trách nhiệm giải trình

Theo Linternaute, “giải trình trách nhiệm là giải thích, tự bào chữa trước một người nào đó”; có nghĩa là “mô tả, trình bày chi tiết cái điều mà người ta đã làm, đã thấy”, hoặc khác nữa, “là một bản báo cáo mô tả trình bày với cấp trên về cái điều mà người ta đã thực hiện” [11].

Giải trình trách nhiệm, trách nhiệm và minh bạch cấu thành nên đầy đủ các thuộc tính của nội hàm khái niệm bắt buộc giải trình trách nhiệm; nó được hiểu theo nghĩa rộng hơn là triết lý của sự chung sống, sự bắt buộc phải biện minh cho hành vi của mình [11].

Giải trình trách nhiệm là một báo cáo được trình bày bởi một cơ quan hành chính nhằm giải trình công việc quản lý của mình đối với công chúng mà trong báo cáo đó, phải cung cấp các thông tin phù hợp với mục tiêu mong muốn của tổ chức, như những thông tin về tình trạng tài chính ở một thời điểm xác định, về hiệu quả tài

chính trong một giai đoạn xác định hoặc về tính hiệu quả của các hoạt động và các chương trình.

Về mặt từ nguyên, *transparence*/minh bạch có nguồn gốc từ tiếng La tinh *trans*, có nghĩa là xuyên qua và *parere*, có nghĩa là hiện ra.

Theo nghĩa bóng, từ minh bạch được dùng để “chỉ phẩm chất của một thực tiễn xã hội được dẫn dắt bởi sự trung thực và sự tiếp cận thông tin đầy đủ trong các lĩnh vực liên quan đến công luận... Mục đích đầu tiên của minh bạch là thiết lập mối quan hệ tin tưởng. Nó đối lập với tính vẩn đục” [11].

Phạm Thị Ly (2016) quan niệm: “...trách nhiệm giải trình là sự thừa nhận về trách nhiệm đối với mọi hành động, mọi sản phẩm, mọi quyết định hay chính sách mà chúng ta đưa ra trong việc lãnh đạo, quản lý, và thực hiện công việc; gắn với nghĩa vụ báo cáo, giải thích, biện minh cho mọi hậu quả của những việc chúng ta làm. Khả năng giải trình trách nhiệm được hiểu như năng lực thực hiện nghĩa vụ thông tin đầy đủ, năng lực biện minh cho hành động của mình trong quá khứ hoặc tương lai, và chịu đựng sự trừng phạt nếu như hành động ấy vi phạm các quy tắc đạo đức và pháp lý [9].

2.1.3. Minh bạch

Về mặt từ nguyên, *transparence*/minh bạch có nguồn gốc từ tiếng La tinh *trans*, có nghĩa là xuyên qua và *parere*, có nghĩa là hiện ra. Theo nghĩa bóng, từ minh bạch được dùng để “chỉ phẩm chất của một thực tiễn xã hội được dẫn dắt bởi sự trung thực và sự tiếp cận thông tin đầy đủ trong các lĩnh vực liên quan đến công luận... Mục đích đầu tiên của minh bạch là thiết lập mối quan hệ tin tưởng. Nó đối lập với tính vẩn đục” [12].

Quy chiếu cách tiếp cận thuật ngữ này vào lĩnh vực giáo dục đại học, có thể rút ra mấy kết luận sau: minh bạch là một cấu phần chính yếu của giải trình trách nhiệm của trường đại học; là nghĩa vụ pháp lý và đạo đức của trường đại học trước quyền được tiếp cận thông tin của các bên liên quan khác nhau. Minh bạch gắn với quyền lợi của trường đại học, sẽ tạo dựng được lòng tin

của xã hội đối với nhà trường; qua đó, nhà trường sẽ thu hút được nguồn lực đầu tư cũng như ý kiến tham vấn của các bên liên quan khác nhau nhằm cải thiện tiến trình ra quyết định của nhà trường.

2.2. Nâng cao năng lực giải trình trách nhiệm

Thực hiện giải trình trách nhiệm hàm nghĩa rằng trường đại học chứng tỏ biết cách quản lý tối ưu các nguồn lực được giao; thế nhưng, thông tin trong báo cáo thường niên thường không đầy đủ để đánh giá thành quả của một trường đại học. Các bên liên quan của nhà trường không thể dựa vào tài liệu này để thực hiện vai trò giám sát. Tác giả bài viết đề xuất một khung năng lực giải trình trách nhiệm, làm cơ sở để các trường đại học ngoài công lập của Việt Nam tham chiếu, nhằm định vị và xác lập lộ trình phát triển năng lực giải trình trách nhiệm như sau:

2.2.1. Tiến trình giải trình trách nhiệm

Cam kết: xác định sứ mệnh; tầm nhìn và chiến lược của nhà trường.

Sứ mệnh của nhà trường là lý do mà nhà trường tồn tại; tầm nhìn, là hình ảnh tương lai, gọi nguồn cảm hứng cho trường; chiến lược là sự mô tả cách thức mà nhà trường có dự định hiện thực hóa tương lai và cam kết về điều đó. Sứ mệnh, tầm nhìn, chiến lược cùng với hệ thống các giá trị cấu tạo nên bản sắc của một trường đại học.

Hiểu biết về môi trường bên ngoài, môi trường bên trong nhà trường một cách tường tận.

Chiến lược/kế hoạch chiến lược được xây dựng một cách khoa học, khả thi.

Kế hoạch hành động: kế hoạch hành động cụ thể hóa từng năm của bản kế hoạch chiến lược, làm rõ các định hướng, mục đích, mục tiêu hằng năm và các chỉ dấu đo lường thích hợp (gắn với mục tiêu của kế hoạch chiến lược).

Những mong đợi thỏa thuận: mong đợi thể hiện đóng góp của người lao động nhằm đạt tới mục tiêu và kết quả của nhà trường kỳ vọng.

Thực hiện: đây là giai đoạn vô cùng có ý nghĩa đối với giải trình trách nhiệm. Chính thông

qua việc thực hiện kế hoạch chiến lược và kế hoạch hành động mà nhà trường xem xét, đánh giá các lựa chọn quản lý cho phép đạt tới mục tiêu và kết quả xác định hay không.

Giải trình trách nhiệm: giải trình trách nhiệm chứng minh sự tương thích giữa sứ mệnh, kế hoạch chiến lược, những ràng buộc pháp lý, năng lực của tổ chức và kết quả đạt được. Những biện giải đi kèm kết quả sao cho phù hợp với bối cảnh.

Đánh giá kết quả: dựa vào các chỉ báo, hiệu trưởng phải đo lường và đánh giá kết quả định kỳ và cuối kỳ. Lãnh đạo cũng phải hiểu các kết quả đạt được so với mục tiêu xác định và giải thích về các khoảng cách.

Giải trình trách nhiệm với bên trong: lập các báo cáo tổng kết để ghi chép các kết quả đạt được và các ý kiến đánh giá. Các báo cáo này dùng để giải trình trách nhiệm với bên ngoài và để biện minh cho những đổi thay sắp đến của nhà trường.

Giải trình trách nhiệm với bên ngoài và truyền thông kết quả đạt được: báo cáo thường niên là yếu tố cốt yếu của giải trình trách nhiệm. Điều quan trọng là thông tin của báo cáo phải có chất lượng; báo cáo cũng phải trình bày các cách thức đánh giá thành tích. Thông tin trong báo cáo phải đầy đủ và rõ ràng. Báo cáo thường niên phải nêu rõ những kết quả đạt được so với mục tiêu dự báo trong kế hoạch chiến lược.

Học tập và thích ứng: tất cả mọi thành viên của nhà trường phải xem trọng việc không ngừng học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Chính việc học tập này sẽ giúp cho việc xem xét lại nội dung của các kế hoạch tiếp sau, cũng như cách thức thực hiện để đáp ứng tốt nhất các mong đợi của mọi người.

2.2.2. Chất lượng thông tin về thành tích được công bố trong báo cáo thường niên

Báo cáo thường niên phải hàm chứa những thông tin cần thiết, có độ tin cậy cao, đúng yêu cầu, bao gồm cả thông tin đã công bố trong các tài liệu khác.

Tập trung chú ý vào các khía cạnh quan trọng: báo cáo chỉ nên tập trung vào các khía cạnh quan trọng. Báo cáo thường niên cần làm rõ việc thực hiện tiến trình nhiều hơn; thông tin về kết quả hoặc hậu quả hơn là thông tin thời sự về các hoạt động của nhà trường.

Thiết lập mối quan hệ giữa mục tiêu và kết quả: để người đọc báo cáo thường niên có thể rút ra kết luận về hiệu suất của nhà trường, thì theo từng điểm một, mỗi mục tiêu mà nhà trường đặt ra phải có kết quả phù hợp, rõ ràng và đáng tin cậy. Điều quan trọng là phải giải thích bất kỳ sự khác biệt đáng kể nào giữa các mục tiêu theo đuổi và kết quả thực tế của các hoạt động. Những cam kết của nhà trường được thể hiện dưới dạng các mục tiêu; mối quan hệ giữa mục tiêu và kết quả đóng vai quan trọng của giải trình trách nhiệm.

Trình bày kết quả trong bối cảnh phù hợp: người đọc cần được tin tưởng về khả năng thực hiện các cam kết của nhà trường và nhờ thông qua những gì nó tiết lộ về môi trường bên trong mà người đọc nhận được câu trả lời cho câu hỏi của họ. Phân tích rõ những rủi ro và hậu quả có thể có của chúng, chính là sự đảm bảo cho một sự minh bạch của việc quản trị và quản lý tốt. Cuối cùng, cần phân tích rõ những nguy cơ/thách thức nằm ngoài tầm kiểm soát của nhà trường nhưng lại ảnh hưởng đến thành quả của nhà trường.

Thiết lập mối quan hệ giữa nguồn lực và kết quả: thông tin về kết quả phải đáp ứng các đặc điểm khác nhau nhằm thúc đẩy tính minh bạch về các nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu.

Trình bày thông tin so sánh: việc trình bày thông tin so sánh rất hữu ích cho người đọc. Hai loại so sánh đặc biệt nổi bật: những loại thông tin tham chiếu đến kết quả của các giai đoạn trước và những loại thông tin đối sánh với các trường cùng kiểu loại. Nếu có sự khác biệt đáng kể giữa các mục đã được đối chiếu, cần thiết phải giải thích nguyên nhân, do đó càng chứng minh được tính minh bạch.

Giải quyết vấn đề độ tin cậy của thông tin: để cung cấp cho người đọc một bức tranh chân thực, lãnh đạo phải thể hiện mức độ tin cậy hoặc chính xác về thông tin được trình bày trong báo cáo thường niên. Phải có một tuyên bố về vai trò giám sát của hội đồng quản trị và ủy ban thẩm tra. Một báo cáo được chuẩn bị bởi thẩm tra viên sẽ bổ sung đầy đủ các yếu tố được cung cấp để đảm bảo tính toàn vẹn của thông tin.

2.3. Nâng cao năng lực quản trị nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là một vấn đề rất quan trọng đối với các trường đại học hiện nay. Khi trường đại học được giao quyền tự chủ nhiều hơn và hẳn nhiên trở thành người thuê lao động; khi những mong đợi của đội ngũ người lao động, trường đại học liên quan đến các cách thức, điều kiện làm việc cũng như các phương diện chung về đời sống nghề nghiệp đang biến đổi, có tác động đến bản sắc của nhà giáo đại học và các chuyên gia. Bất kể hoàn cảnh quốc gia khác biệt đến thế nào, rõ ràng quản lý nguồn nhân lực của trường đại học phải bao hàm các cách thức giải quyết hai loại vấn đề không thể tránh: 1) vấn đề tuyển dụng, phát triển, khuyến khích và thưởng; 2) ít mang tính bắt buộc hơn, là động cơ, sự cân bằng giữa đời sống nghề nghiệp và đời sống riêng tư, sự phát triển nghề nghiệp. Đây là những nan đề đối với trường đại học, nhất là trong các cấu trúc phi tập trung, nơi trường đại học thực hiện quyền tự chủ và giải trình trách nhiệm.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng vai trò của nghề dạy học ngày càng phức tạp, chi li và chịu nhiều áp lực lớn hơn. Dựa trên các điểm cụ thể, khác biệt đang tồn tại trong và giữa các hệ thống giáo dục đại học, người ta thấy rằng, ranh giới để phân tách các loại hình nhân viên hiện đang bị xóa nhòa; trong chừng mực nào đó, sự khác biệt giữa lao động học thuật và những nhiệm vụ khác phải hoàn thành là không thật sự rõ ràng trong bối cảnh của hệ thống giáo dục đại chúng. Những thực tiễn mới này chưa được xem xét một cách tương xứng, trái ngược với các vấn đề liên

quan đến hoạch định chính sách và quản trị: "tác động của những thay đổi đối với hồ sơ công việc, giá trị và hành vi của nhân viên đã nhận được sự quan tâm ít hơn các vấn đề về quản trị và lãnh đạo bởi các học giả hàng đầu" [5].

2.3.1. Bối cảnh của trường đại học – gia tăng áp lực thay đổi

Toàn cầu hóa thị trường buộc các trường đại học phải ngày càng cạnh tranh hơn trên quy mô toàn cầu với các nguồn cung cấp tri thức khác để tuyển dụng nhân sự có trình độ cao. Việc làm tương đối đồng nhất và con đường sự nghiệp thường phát triển theo kiểu tuyến tính luôn là những nguồn lực ổn định và dễ dự đoán, thì ngày nay, các trường đại học lại trở thành một phần trong "cuộc chơi sản xuất tri thức rất phức tạp" [6], buộc họ phải tìm kiếm những người có kỹ năng mới và khác biệt, trong một môi trường đầy biến động. Các trường đại học cũng phải đối mặt với áp lực đầy mâu thuẫn. Các trường đại học được khuyến khích vừa hợp tác, vừa cạnh tranh với nhau [5]. Những khó khăn này không chỉ liên quan đến các cấu trúc và hệ thống mà còn cả tổ chức và các giải pháp gia tăng giá trị cho đội ngũ.

2.3.2. Bối cảnh nghề nghiệp

Nhà giáo đại học – một vai trò, nhiều chức năng: môi trường thay đổi đang tác động đến các tổ chức giáo dục đại học khắp nơi trên thế giới. Nhiều bài báo đã viết về phản ứng của nhà giáo đại học đối với sự thay đổi, việc gia tăng công việc của nhà giáo đại học, về áp lực phải điều chỉnh các nhiệm vụ, thực tiễn, về sự phản kháng đối với các tác lực thay đổi, xu hướng thay đổi thông qua việc sử dụng tích hợp chức năng của giảng viên [5].

Kogan, Moses và El-Khawass (1994) đã ghi nhận sự đa dạng hóa ngày càng tăng của các nhiệm vụ học thuật (giảng dạy, nghiên cứu, tư vấn, phục vụ công chúng và quản trị). Một nhà giáo đại học có thể được dự kiến sẽ đóng nhiều vai trò bao gồm: "giáo viên, nhà nghiên cứu, học viên, người biểu tình, nhà văn, người mẫu, nhà

phát minh, nhà điều tra, nhà thiết kế, kiến trúc sư, nhà thám hiểm, chuyên gia, người học, người sáng tạo, cộng tác viên, người hướng dẫn, người xúc tác, người đánh giá, nhà phê bình, hướng đạo sinh, đồng nghiệp, giám sát viên, cố vấn, kiểm toán viên, cố vấn, huấn luyện viên, nhà đàm phán, hòa giải viên, quản lý, lãnh đạo, doanh nhân" [5]. Những vai trò khác nhau này có thể được chia thành sáu nhiệm vụ chính: giảng dạy và hỗ trợ sinh viên; nghiên cứu; phục vụ công chúng; dịch vụ chuyên môn; chỉ đạo, quản lý, tư vấn; các dự án sáng tạo. Sự quan tâm của các nhà quản trị đại học chú ý tập trung vào ba khía cạnh tác động đến đội ngũ nhà giáo ở trường đại học, đó là: thái độ của lãnh đạo đối với sự công nhận và thù lao; bản sắc của nhà giáo; các hoạt động hỗ trợ và đánh giá.

Thái độ của lãnh đạo đối với sự công nhận và trả thù lao cho nhà giáo: các cơ chế áp dụng đối với sự thừa nhận và trả thù lao cho nhà giáo thay đổi tùy thuộc vào trường đại học và tùy từng lĩnh vực khác nhau, nhưng về tổng thể có thể chia chúng thành hai phạm trù: một phạm trù hoặc ngầm ẩn hoặc rõ ràng liên quan đến con đường phát triển nghề nghiệp và loại phạm trù kia liên quan đến sự gia tăng tài chính được cấp theo mức độ gia tăng trách nhiệm hoặc thành tựu học thuật. Trong môi trường đầy biến động của giáo dục đại học, bất kỳ hệ thống nào không tạo điều kiện tốt cho nhà giáo đại học tái định hướng con đường phát triển sự nghiệp hoặc thụ hưởng tài chính hỗ trợ theo nhiệm vụ, quyền hạn mới sẽ phải đối mặt với những thách thức trong quản trị nguồn nhân lực. Các trường đại học phải chú ý cùng lúc cả hai khía cạnh: phát triển sự nghiệp nhà giáo đại học và thù lao, thu nhập tương xứng với giá trị lao động của họ. Các trường đại học được quyền xác định vị trí và chức danh việc làm mới, thường bắt đầu bằng cách đặt ra sự tương thích các vị trí này với mức lương cụ thể hoặc bằng cách trả thù lao đặc biệt cho một chức năng nào đó dựa vào thước đo thành quả.

Năm 2005, Ủy ban châu Âu (EC) đã công bố các khuyến nghị trong bản Hiến chương châu Âu dành cho các nhà nghiên cứu và Quy tắc ứng xử trong tuyển dụng các nhà nghiên cứu. Trước đó, tại Vương quốc Anh, Hội đồng nghiên cứu đã công bố một bản thỏa ước với các nhân vật hàng đầu khác, nhằm tăng cường các điều kiện làm việc, phát triển chuyên môn và quản lý nhân viên hợp đồng [2].

Meyer (2005) đề xuất ba nguyên tắc tăng cường sự hấp dẫn của nghề nghiệp đại học: 1) cởi mở trong tuyển dụng, tiêu chí bổ nhiệm, chính sách tài trợ quốc gia và địa phương, và hỗ trợ cho việc di chuyển; 2) noi theo cách thức quản trị và trả thù lao của các trường đại học coi trọng các nhà nghiên cứu; 3) hỗ trợ theo các nguyên tắc được xác định trong Bộ luật châu Âu. Cả Meyer và Strazzeri đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thúc đẩy sự quân bình bền vững giữa cuộc sống nghề nghiệp với đời sống riêng tư của đội ngũ nhân sự đại học mà ở đó việc đầu tư cho tương lai được xem xét trong kế hoạch có tính chiến lược của nhà trường [7].

Bản sắc của nhà giáo đại học: mặc dù áp lực ngày càng gia tăng đối với các trường đại học, Henkel (2000) kết luận rằng bản sắc của nhà giáo đại học vẫn còn nguyên vẹn. Những người được hỏi cho biết họ đã quen với ý tưởng mà họ có về bản sắc thay vì chuyển đổi nó theo các khuyến khích khác nhau của chính phủ và các động lực thay đổi khác. Một phát hiện quan trọng khác xuất hiện từ công trình của Henkel (2002) là tính trung tâm của bản sắc đối với các nhà giáo đại học, cách mà họ nhận thức và đánh giá công việc của mình, đó là công việc của nghề hàn lâm. Mặc dù các yếu tố bên ngoài và áp lực có ảnh hưởng đến bản sắc này, những người đạt được sự tiến bộ xét theo tiêu chí giảng dạy hoặc quản lý tiếp tục tin rằng năng lực nghiên cứu là tài sản thực sự của họ, nhất là nếu chức năng này được đồng nghiệp đánh giá cao. Sự phức tạp của bản sắc nhà giáo đại học đặt ra nhiều thách thức

cho các quan chức cấp cao và các chuyên gia về quản trị nguồn nhân lực.

Hoạt động phát triển và hỗ trợ: Dunkin (2005) mô tả sáu mục tiêu cơ bản của chiến lược nguồn nhân lực cho phép các trường đại học vượt qua những thách thức mà họ gặp phải trong việc cạnh tranh tuyển dụng, giữ chân đội ngũ nhân lực chất lượng cao, sáng tạo, trong một môi trường ngày càng năng động, lao động tri thức hoạt động. Những mục tiêu: 1) xác định số lượng nhân viên cần thiết, phải làm gì, làm như thế nào cách tổ chức, quản lý nó; 2) phân tích trình độ cần thiết và lấp đầy mọi khoảng trống về nhân sự; 3) thu hút và giữ chân những người xuất sắc; 4) quản lý hiệu suất; 5) khen thưởng và công nhận thành tựu; 6) coi trọng nhân viên.

Nhiều bài viết tập trung vào việc gia tăng giá trị đội ngũ nhà giáo đại học [5]. Trong quá khứ, người ta ưu tiên đào tạo ban đầu các nhà giáo đại học để họ thực hiện các chức năng thiết yếu của nhà nghiên cứu và giảng viên. Việc chuẩn bị và thực hiện chức năng đầu tiên về cơ bản là thông qua đào tạo sau đại học và thứ hai là thông qua bởi một chương trình ngắn hạn được thiết kế dành cho các giảng viên trợ lý /hướng dẫn hoặc tuyển dụng mới tại trường đại học. Việc xác định năng lực của nhà giáo đại học cũng như cách thức linh hoạt và làm giàu các năng lực này đã là chủ đề của các cuộc tranh luận trong quá khứ và tiếp tục cho đến hôm nay. Các loại hoạt động đào tạo khác dành cho lãnh đạo và quản lý và cho cả trưởng phòng và nhân viên quản lý khác; cũng cần phải có những chủ đề có phạm vi rộng hơn về đào tạo chuyên ngành, để đồng hành với những người thực hiện các nhiệm vụ cụ thể (kinh doanh, quản lý nghiên cứu, kèm cặp sinh viên hoặc học tập điện tử chẳng hạn).

Phát triển nghề nghiệp thường xuyên là một hoạt động bắt buộc đối với nhà giáo đại học; tổ chức hội nghị và nghỉ phép để nghiên cứu (Les congrés sabbatiques) cũng là một hình thức hợp lý trong số các hoạt động phát triển nghề nghiệp thường xuyên được tổ chức ở các trường đại học.

Các yếu tố bên ngoài gây ảnh hưởng đáng kể, đầu rằng nó đang bị tranh cãi. Tranh cãi này xuất phát từ sự phản đối rằng các yếu tố bên ngoài lấn chiếm, theo thời gian, vượt xa quyền tự chủ và thẩm quyền của các nhà giáo đại học (Adams).

Nhân sự chuyên nghiệp: nhân sự chuyên nghiệp trong trường đại học là những người chuyên về quản lý chung hoặc trong một số lĩnh vực như tài chính hoặc bất động sản hoặc trong các lĩnh vực hẹp hơn chẳng hạn như chất lượng hoặc sự tăng trưởng sinh viên, hoặc thậm chí trong các lĩnh vực liên quan đến giảng dạy, chẳng hạn như hỗ trợ học tập. Những đặc điểm này phân biệt họ với các nhà lãnh đạo trường đại học như hiệu trưởng hoặc phó hiệu trưởng hoặc thậm chí trưởng khoa; mặc dù, như sẽ thấy dưới đây, ranh giới giữa các lĩnh vực năng lực của họ có xu hướng mờ dần. Điều này có nghĩa là nhân sự của trường đại học giờ đây chỉ là giảng viên. Bởi vì, ngày nay các trường đại học buộc phải hoạt động đồng thời trên quy mô toàn cầu và địa phương, trường đại học đã trở thành một tổ chức phức tạp [5]. Nhà trường đại học ngày càng cần thêm người có tính năng động, có khả năng đổi mới trong đa hoàn cảnh của trường, phù hợp với sự biến động của môi trường bên ngoài, chẳng hạn như hành động mở cửa trường đại học về phía các trường phổ thông, hành động vì sự phát triển của các doanh nghiệp địa phương hoặc mở thêm các campus của trường đại học. Nhân sự chuyên nghiệp là những người có trí thông minh trong bối cảnh hành động rộng lớn hơn, đóng vai trò giao diện giữa lao động hàn lâm, kết nối những nhân vật bên trong với các đối tác bên ngoài, vun bồi mối liên kết giữa họ với các đối tác, nên công việc của họ có thể xem là lao động cận hàn lâm (Travail quasi-Universitaire). Sự phát triển này không chỉ dẫn đến sự đa dạng hóa đội ngũ nhân sự ngày càng lớn hơn mà còn dẫn đến xóa bỏ sự chia tách truyền thống giữa các nhà giáo đại học và các nhân sự chuyên nghiệp.

Thực tế, mối quan hệ giữa mọi người được xác định trong khuôn khổ sứ mệnh và theo cấu

trúc nhóm hơn là cấu trúc thứ bậc hành chính. Ngoài các đội ngũ nhân sự thông thường, chịu trách nhiệm về toàn thể các chương trình giảng dạy và nghiên cứu, giờ đây đội ngũ nhân sự của trường đại học đã được phong phú, bao gồm: 1) các nhà quản lý đại học, như hiệu trưởng hoặc phó hiệu trưởng, trưởng khoa và trưởng bộ phận; một số người trong đó được tuyển dụng toàn thời gian làm quản lý chuyên nghiệp với các hợp đồng lâu dài; 2) các chuyên gia giảng dạy và học tập có năng lực sư phạm và kỹ thuật liên quan đến các chương trình đào tạo đại học; 3) quản trị viên và quản lý chuyên nghiệp có năng lực trong các lĩnh vực chức năng, chẳng hạn như dịch vụ đời sống sinh viên, tài chính và nguồn nhân lực; 4) các nhà quản lý chuyên nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực đặc thù của giáo dục đại học như đảm bảo chất lượng hoặc tuyển sinh; 5) các nhà lãnh đạo dự án như cung cấp các thiết bị mới hoặc là một phần trong các hoạt động lớn hơn, chẳng hạn như dịch vụ sinh viên hoặc hoạt động của công ty; 6) nhân viên hợp đồng, hỗ trợ dự án. Sự đa dạng hóa đội ngũ nhân sự này đã làm thay đổi bản chất của biểu đồ tổ chức, nơi chúng ta thấy ngày càng nhiều mối quan hệ bên lề và phi thứ bậc [5].

Quản lý kiến tạo và dự đoán về sự đa dạng này hiện là một vấn đề cốt yếu trong quản trị đại học, đó là: "cuộc chiến giành lấy nhân tài"; hành động quản lý này cuối cùng sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả của quá trình học tập và sự hài lòng của sinh viên [3].

2.3.3. Quản lý nhân sự: kết hợp chiến lược với thực tiễn

Trường đại học trở thành người thuê lao động và chịu trách nhiệm hoàn toàn về nguồn nhân lực, rất khó để điều hòa tất cả các vấn đề của toàn hệ thống, một mặt là thị trường nhân lực toàn cầu, tính di động quốc tế tăng cao và sự thiếu hụt nhân sự có chất lượng và nhu cầu và mong đợi của những người hưởng lương khác nhau. Cần phải có biện pháp quản lý mối quan hệ giữa các chính sách của trường đại

học, tương thích với tổng thể nguồn nhân lực, nhất là những vấn đề hoạt động của họ trong thực tiễn hàng ngày. Với mục tiêu này, cần phải kết hợp hai loại chiến lược, một loại là chính xác chặt chẽ và một loại là linh hoạt: ví dụ, loại đầu tiên là duy trì tính cạnh tranh về tuyển dụng, duy trì đội ngũ nhân sự là nhà tuyển dụng lựa chọn thông minh [5]; và bao gồm quản lý động lực của nhân sự, các vấn đề cuộc sống nghề nghiệp - cuộc sống riêng tư và phát triển nghề nghiệp. Các phòng nhân sự của các trường đại học ngày nay phải quan tâm đến nhiều hơn các vấn đề chiến lược thay vì các công việc quản lý hàng ngày [5]. Các cấu trúc tổ chức phi tập trung bao hàm sự phân chia quyền lực quản lý và chỉ đạo đã dẫn đến sự gia tăng nhu cầu đào tạo về quản lý và lãnh đạo cho những người trực tiếp phụ trách nhân sự. Mặc dù nhiều trường đại học có thể cảm thấy bị hạn chế về quyền tự do thực hiện các chiến lược nhân sự, bởi các ràng buộc của chính phủ, thì các trường vẫn có khả năng chủ động điều chỉnh một vài khía cạnh nhất định của cơ chế việc làm, đặc biệt là môi trường làm việc để thu hút nhân lực chất lượng cao.

3. KẾT LUẬN

Sau nhiều thế kỷ phát triển phân kỳ, khác biệt do đặc điểm riêng về truyền thống văn hóa, thể chế chính trị và chính sách giáo dục của mỗi quốc gia, toàn cầu hóa đã đang và sẽ tiếp tục tạo ra những điều kiện thuận lợi để giáo dục đại học khắp nơi trên thế giới phát triển hội tụ, tương đồng nhau hơn. Trong số những vấn đề chung mà giáo dục đại học khắp nơi trên thế giới đang phải đối mặt: giải trình trách nhiệm và quản trị nguồn nhân lực; đây là hai vấn đề đang đặt ra những thách thức rất gay gắt đối với năng lực quản trị của các trường đại học, nhất là trong bối cảnh trường đại học ngày càng được trao quyền tự chủ nhiều hơn và môi trường bên ngoài trường đại học đang biến đổi với tốc độ nhanh, khó lường.

Bài học thực tiễn về kinh nghiệm quản trị trường đại học trên thế giới đang hiện hữu không ít. Năng lực quản trị trường đại học ngoài công

lập không chỉ tùy thuộc vào nhận thức, mà còn phụ thuộc rất nhiều vào ý chí hành động của hội đồng quản trị của mỗi trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bonaventure Mvé-Ondo (2012), *La gouvernance de l'enseignement supérieur*,
- [2] Commission européenne (2005), *La charte européenne du chercheur et le code de conduite pour le recrutement des chercheurs*, Bruxelles, 11 mars.
- [3] Dunkin, R. (2005), *The HR Challenge: Some More Thoughts*, article présenté à la conférence de l'OCDE sur *Les tendances et la gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur*, Paris.
- [4] Eurydice (2008), *La gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe*, Politiques, structures, financement et personnel académique.
- [5] George Gordon et Celia Whitchurch (2007), *La gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur: la diversification des fonctions et ses conséquences*.
- [6] Gibbons, M., et al. (1994), *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, Sage, Londres.
- [7] Heather Meyer (2005) Analysing argumentative writing, *English in Education*, 39:3, 78-92, DOI: 10.1111/j.1754-8845.2005.tb00626.x.
- [8] Phạm Thị Ly (2016), *Tự chủ tự chịu trách nhiệm*, facebook.com/ly.pham.71697/posts/).
- [9] Pavel Zgaga (2005), *Reconsidérer la gouvernance de l'enseignement supérieur*.
- [10] *Revue française de gestion* (2013), N°2370.
- [11] <http://www.linternaute.fr/expression/langue-francaise/18962/rendre-des-comptes-a-quelqu-un/>, truy cập ngày 27/3/2019.
- [12] <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Transparence.htm>).