

NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC VÀ ĐẶC THÙ QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC LUẬT⁽¹⁾

PHẠM THỊ GIANG THU *

NGUYỄN VĂN CỪ **

Tóm tắt: Quản trị đại học luật là vấn đề mới, có phạm vi nghiên cứu, đánh giá hẹp, cả ở góc độ kinh tế và khía cạnh pháp lý. Mục tiêu và kết quả của bài viết là giải quyết những nội dung cơ bản: quan niệm về quản trị đại học; nội dung của quản trị đại học; những điểm được coi là đặc thù của quản trị đại học luật; một số điểm rút ra cho quản trị Trường Đại học Luật Hà Nội.

Từ khóa: Đại học luật; đặc thù; quản trị; quản trị đại học; Trường Đại học Luật Hà Nội

Nhận bài: 30/6/2020

Hoàn thành biên tập: 06/9/2020

Duyệt đăng: 12/9/2020

UNIVERSITY GOVERNANCE AND SPECIAL FEATURES OF LAW UNIVERSITY GOVERNANCE

Abstract: Law university governance is a new issue, with a narrow scope of research and evaluation, both from an economic and legal perspective. The objective and results of this paper are to deal with the basic content: the concept of university governance; scope of university governance; special features of law university governance; several points applying to Hanoi Law University governance.

Keywords: Law university; specific feature, governance; law university governance; Hanoi Law University

Received: May 28th, 2020; Editing completed: Sept 6th, 2020; Accepted for publication: Sept 12th, 2020

1. Những nội dung cơ bản về quản trị đại học

1.1. Quan niệm về quản trị đại học

Để có được quan niệm về quản trị đại học, trước hết cần xác định hệ khái niệm đại học - đối tượng cần được quản trị và khái niệm về quản trị.

Hệ thống giáo dục đại học ở các quốc gia

luôn phải gắn với mục tiêu giáo dục và quan trọng hơn là dựa trên nền tảng bản chất giáo dục của mỗi quốc gia.⁽²⁾ Mục tiêu của giáo dục đại học là hướng tới việc hình thành nên những con người có trình độ nhận thức và tự chủ trong các hoạt động của mình. Với bất kì quốc gia nào, hệ thống giáo dục đại học mở rộng biên giới của sự hiểu biết, đem kết quả ấy để áp dụng vào cuộc sống.

* Phó giáo sư, tiến sĩ, Trường Đại học Luật Hà Nội,
E-mail: giangthu.tcnh@gmail.com

** Thạc sĩ, Văn phòng Bộ Giáo dục và Đào tạo
E-mail: nvcu@moet.gov.vn

(1). Nghiên cứu này được thực hiện trong khuôn khổ đề tài khoa học cấp Bộ “Đổi mới mô hình quản trị đại học luật đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng hoạt động và thực hiện tự chủ đại học”, Bộ Tư pháp, 2018.

(2). Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Trường Đại học Kinh tế - Luật, Phạm Đức Chính & Nguyễn Tiến Dũng (đồng chủ biên), *Giáo dục đại học Việt Nam - Góc nhìn từ lý thuyết kinh tế - tài chính hiện đại*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2014, tr. 121.

Với mục đích đó, hệ thống giáo dục đại học ra đời với các mức độ và tiêu chí khác nhau: là hệ thống giáo dục sau trung học phổ thông.⁽³⁾ (Post - Secondary Education), hệ thống đại học thực hành⁽⁴⁾ hoặc đại học tinh hoa.⁽⁵⁾ Đối với Việt Nam, hệ thống giáo dục đại học bị chi phối bởi nhiều yếu tố khác nhau nhưng đã đến lúc cần quyết tâm cải cách, trong đó nội dung quản trị đại học đặt ra như là nhu cầu thiết yếu. Cơ sở giáo dục đại học là một phần quan trọng trong cơ cấu hệ thống hạ tầng giáo dục đại học.

Trường đại học là cơ sở giáo dục được thành lập và hoạt động trong khuôn khổ pháp luật, có sứ mạng đào tạo, nghiên cứu khoa học, truyền bá kiến thức, chuyển giao công nghệ và trên hết là phục vụ sự phát triển của xã hội và cộng đồng.⁽⁶⁾

Về khái niệm quản trị, tác giả Dương Hữu Hạnh cho rằng: *“Quản trị có thể được định nghĩa là một loạt các loại hoạt động được điều khiển, chỉ huy với việc sử dụng các tài nguyên có hiệu quả và hữu hiệu để theo đuổi một hay nhiều mục tiêu (đã đề ra)”*.⁽⁷⁾ Với quan niệm này, rõ ràng, quản trị

được xem xét dưới góc độ hoạt động. Điều này được tác giả thể hiện tại nội dung về “công việc quản trị”⁽⁸⁾ và “chức năng quản trị cơ bản”.⁽⁹⁾

Nhìn ở góc độ tổ chức, tác giả Nguyễn Hải Sản cho rằng: *“Cơ cấu tổ chức là một hệ thống các mối quan hệ hoạt động chính thức bao gồm nhiều công việc riêng rẽ, cũng như những công việc tập thể. Sự phân chia công việc cụ thể nhằm xác định ai sẽ làm công việc gì và sự kết hợp nhiều công việc cụ thể nhằm chỉ rõ cho mọi người thấy họ phải cùng nhau làm việc như thế nào”*,⁽¹⁰⁾ như vậy nhóm tác giả xác định xét đến cùng, quản trị theo cơ cấu tổ chức cũng là một loạt các hoạt động khác nhau.

Cũng là tổ chức quản trị, tác giả Ngô Kim Thanh cho rằng: *“Cơ cấu tổ chức quản trị là tổng hợp các bộ phận khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá, được giao những trách nhiệm, quyền hạn nhất định và được bố trí theo từng cấp nhằm thực hiện các chức năng quản trị”*.⁽¹¹⁾

(3). Có thể được phân tầng, phân nhánh, có phân định mục tiêu thực hành - đào tạo người lao động có tay nghề tinh thông hoặc có định hướng đào tạo định hướng nghiên cứu mang tính hàn lâm.

(4). Các trường đại học cộng đồng, giải quyết được các vấn đề nâng cao trình độ dân trí, thoả mãn nhu cầu học tập của người học.

(5). Là các trường đào tạo nhân tài.

(6). Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Trường Đại học Kinh tế - Luật, sđd, tr. 211.

(7). Dương Hữu Hạnh, MPA - 1973, *Các nguyên tắc quản trị hiện đại trong nền kinh tế toàn cầu - Nguyên tắc và thực hành*, Nxb. Giao thông Vận tải, Hà Nội, 2009, tr. 31.

(8). Tác giả Dương Hữu Hạnh cho rằng, công việc quản trị bao gồm: sử dụng các nguồn tài nguyên nhân sự và tài nguyên vật chất để thực hiện các hoạt động quản trị, Dương Hữu Hạnh, sđd, tr. 32.

(9). Tác giả Dương Hữu Hạnh cho rằng, chức năng của quản trị là lập kế hoạch và ra quyết định, tổ chức hoạt động, lãnh đạo hoạt động và kiểm soát hoạt động, Dương Hữu Hạnh, sđd, tr. 35.

(10). Nguyễn Hải Sản, *Quản trị học*, Nxb. Hồng Đức, Hà Nội, 2010, tr. 34.

(11). Trường Đại học Kinh tế quốc dân, *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, Nxb. Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội, 2012, tr. 11.

Tuỳ theo cách tiếp cận, có nhiều quan niệm khác nhau về quản trị. Nếu nhìn ở góc độ tổ chức hệ thống, quản trị một tổ chức là cấu trúc của các mối quan hệ theo chiều ngang và theo chiều dọc, bên trong và bên ngoài nhằm tạo ra sự kết dính giữa các bộ phận, giữa các chủ thể trong tổ chức đó. Nếu xem xét ở góc độ cách thức tác động đối với tổ chức được quản trị, thì quản trị là việc tạo ra đường lối, chính sách và quyết định hướng phát triển, hướng đầu tư của tổ chức đó. Như vậy, có thể chỉ ra rằng, quản trị cho dù tiếp cận dưới góc độ tổ chức bộ máy hay việc hoạch định chính sách thì mức độ vĩ mô của công tác quản trị cũng được thể hiện rõ ràng.

Quản trị đại học cũng chỉ là nội dung quản trị trong một lĩnh vực cụ thể. Tác giả Nguyễn Đông Phong và Nguyễn Hữu Huy Nhựt cho rằng: “*Quản trị đại học là quá trình xây dựng và tập hợp các quy tắc hệ thống nhằm quản lí và kiểm soát tất cả hoạt động của một trường đại học*”.⁽¹²⁾ Các tác giả đồng thuận với định nghĩa này nhưng cho rằng quản trị đại học cần được hiểu với nội hàm rộng hơn thế, cụ thể là: “Quản trị đại học là sự kết hợp hoạt động của các bộ phận (cơ cấu bộ máy) và toàn bộ nguồn lực để quyết định, giám sát, tạo cơ sở thực hiện các chính sách, định hướng phát triển, nhằm hướng tới việc tạo ra những giá trị cốt lõi của cơ sở đại học”.

1.2. Tính đặc thù của quản trị đại học

Quản trị đại học, quản trị doanh nghiệp

(12). Nguyễn Đông Phong và Nguyễn Hữu Huy Nhựt, “Quản trị đại học và mô hình cho trường đại học khởi nghiệp ở Việt Nam”, *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, số 8 (18), 01 – 02/2013, tr. 27.

hay ở tầm vĩ mô hơn nữa là quản trị xã hội, cần được thực hiện bởi các bộ phận, cá thể trong tổ chức đó. Đối với các cơ sở đại học công lập, mô hình hội đồng trường thường được áp dụng ở Hoa Kỳ,⁽¹³⁾ Việt Nam⁽¹⁴⁾ hay Australia.⁽¹⁵⁾ Đối với các cơ sở đại học tư thục, mô hình hội đồng trường⁽¹⁶⁾ hoặc hội đồng quản trị⁽¹⁷⁾ được áp dụng ở hầu hết các quốc gia. Tên gọi của các mô hình này không có nhiều khác biệt so với mô hình quản trị doanh nghiệp: hội đồng thành viên (đối với doanh nghiệp nhà nước)⁽¹⁸⁾ và hội đồng quản trị⁽¹⁹⁾ (đối với công ty cổ phần), cho dù đó là cơ sở đại học tư thục hoạt động phi lợi nhuận.

Điểm lưu ý đối với quản trị đại học là hình thức quản trị đại học luôn gắn với chia sẻ quyền lực từ chủ sở hữu, nhà quản trị với giới nghiên cứu, học thuật. Quản trị đại học hiện nay thường được thực hiện là quản trị tập thể. Mặc dù số lượng và cơ cấu thành viên có thể là khác nhau⁽²⁰⁾ ở các quốc gia⁽²¹⁾

(13). Frank H.T. Rhodes, *Tạo dựng tương lai - Vai trò của các viện đại học Hoa Kỳ*, Nxb. Văn hoá Sài Gòn, Thành phố Hồ Chí Minh, 2009, tr. 497.

(14). Điều 14, Điều 15 Luật Giáo dục đại học và Luật Giáo dục đại học sửa đổi, bổ sung năm 2018.

(15). Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Trường Đại học Kinh tế - Luật, sđd, tr. 232.

(16). Điều 17 Luật Giáo dục đại học và Luật Giáo dục đại học sửa đổi bổ sung năm 2018

(17). Frank H.T. Rhodes, sđd, tr. 497.

(18). Điều 46 Luật Doanh nghiệp năm 2014.

(19). Điều 149 Luật Doanh nghiệp năm 2014.

(20). Ở Australia khoảng 19 - 30 người; ở Hoa Kỳ từ 25 - 35 người, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Trường Đại học Kinh tế - Luật, sđd, tr. 232.

(21). Các nước có nền giáo dục đại học phát triển, thành phần của hội đồng khá đa dạng, chủ yếu đại diện từ giới doanh nghiệp, công nghiệp, chính phủ,

hay giữa đại học công lập với đại học tư thực, tuy nhiên đều gắn với yêu cầu chia sẻ quyền lực. Điều này được giải thích bởi sự phức tạp của cơ cấu nhà trường (là tập thể gồm các giáo sư, cán bộ giảng dạy và sinh viên) - những đối tượng ngày càng khẳng định vị thế và trở nên quan trọng trong nhà trường và ngay cả đối với thể chế chính trị quốc gia.

Một khía cạnh nữa cũng có thể coi là đặc thù trong quản trị đại học là yếu tố quản trị theo nguyên nghĩa tại cơ sở đại học lại bị chi phối nhiều bởi hiệu trưởng và hội đồng khoa học của cơ sở đó. Hiệu trưởng không chỉ là nhà quản lý giỏi (điều hành mô hình đặc biệt là cơ sở đại học) mà còn là nhà khoa học có uy tín và có khả năng quy tụ đội ngũ giảng viên nhà trường. Hội đồng khoa học nhà trường có khả năng nhìn nhận các vấn đề khoa học trong ngắn hạn và dài hạn, theo đó đưa ra đề xuất, cách thức thực hiện các quyết định về hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học. Điều đó thể hiện thông qua đối tượng, mục tiêu hoạt động của cơ sở đại học là chất lượng sinh viên và uy tín khoa học của nhà trường. Những điều này chỉ có thể có được nếu như các nhà khoa học ưu tú và đại diện của họ - hội đồng khoa học có tiếng nói trọng lượng với cơ quan quản trị nhà trường. Thêm nữa, yếu tố người có trách nhiệm vận hành (hiệu trưởng) phải là người kết nối được hội đồng trường và hội đồng các nhà khoa học để đi

đến mục tiêu cuối cùng là tạo điều kiện cung cấp những sản phẩm có chất lượng tốt nhất cho xã hội - con người được đào tạo chuẩn mực và sản phẩm khoa học được xã hội mong đợi.

1.3. Căn cứ thực hiện quản trị đại học

Để thực hiện được quản trị đại học, trước hết cần phải có căn cứ cho hoạt động này. Điều đó lí giải vì sao, cơ sở đại học cũng giống như các doanh nghiệp, cần có căn cứ cho việc thực hiện công tác quản trị tổ chức của mình.

Một là hệ thống quy định pháp luật

Trước hết, công tác quản trị chỉ có thể thực hiện khi có quy định pháp luật về vấn đề này. Nếu như công tác quản trị doanh nghiệp đã được đề cập ở Việt Nam nhiều chục năm trước đây⁽²²⁾ thì vấn đề quản trị đại học mới được đề cập và thực hiện từ khoảng năm 2012 trở lại đây.⁽²³⁾ Điều đó nghĩa, hệ thống quy định pháp luật từ khái quát đến cụ thể, quy định về tổ chức bộ máy, quản trị và trách nhiệm của các thể chế gắn với quản trị là căn cứ quan trọng trong việc thực thi tại các cơ sở đại học. Luật Giáo dục, Luật Giáo dục đại học và các văn bản hướng dẫn thi hành chính là cơ sở pháp lí quan trọng cho việc quản trị đại học.

Hai là các chuẩn mực, cam kết thực hiện trong hệ thống các trường đại học mà cơ sở đại học đó tham gia

Trên cơ sở quy định pháp luật và nguyên tắc được thực hiện những nội dung pháp luật đã hướng dẫn hoặc pháp luật không cấm,

nhà khoa học có uy tín, giáo sư, các nhà hoạt động xã hội, cán bộ nhà trường, sinh viên, chính quyền địa phương, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Trường Đại học Kinh tế - Luật, sđd, tr. 232.

(22). Luật Công ti năm 1990.

(23). Luật Giáo dục đại học năm 2012, sửa đổi, bổ sung năm 2018.

nhằm sử dụng có hiệu quả nguồn lực của các chủ thể, phục vụ xã hội và cộng đồng, cơ sở đại học còn kí kết hoặc cam kết thực hiện các chuẩn mực hoặc nội dung thỏa thuận cụ thể. Có thể đề cập đến Bản Tuyên bố Bologna (The Bologna Declaration) giữa các quốc gia tự nguyện tham gia với nội dung cho phép sinh viên các trường đại học của quốc gia đó lựa chọn các môn học có chất lượng cao và có sự công nhận dễ dàng giữa các trường đại học của các quốc gia đã tự nguyện tham gia.⁽²⁴⁾ Tương tự như vậy, tính ưu việt của hệ thống chuyển đổi tín chỉ đã được thực hiện tương tự ở khu vực Asean⁽²⁵⁾ (Asean Credit Transfer System - ACTS) và đang được các cơ sở đại học có chất lượng cao ở Việt Nam cam kết tham gia từng bước (Đại học Quốc gia Hà Nội).⁽²⁶⁾ Như vậy, những tuyên bố hay quy định nêu trên có giá trị ràng buộc đối với các quốc gia và cơ sở đại học tự nguyện tham gia. Các cam kết này cũng bao gồm cam kết được ghi nhận trong các biên bản ghi nhớ, hợp đồng liên kết đào tạo...

Ba là hệ thống quy định nội bộ

Với trường đại học, cũng tương tự như doanh nghiệp, hệ thống quy định nội bộ có thể hiểu là tập hợp các cơ chế, chính sách, quy trình, quy định nội bộ, cơ cấu tổ chức của tổ chức, được xây dựng phù hợp với quy định pháp luật và được tổ chức thực hiện nhằm đảm bảo phòng ngừa, phát hiện, xử lí

kịp thời rủi ro và đạt được yêu cầu đề ra. Đây là bộ phận quan trọng, theo đó, việc quản trị được thể hiện tại nội dung chính sách, quy định nội bộ và tiến hành bởi các bộ phận trong tổng thể cơ sở đại học cụ thể. Những tài liệu có thể kể tên như quy chế tổ chức và hoạt động của cơ sở đại học, quy chế tuyển sinh, quy chế đào tạo đối với các chương trình và hệ đào tạo, quy chế tài chính, quy định chi tiêu nội bộ...

2. Nội dung của quản trị đại học

2.1. Căn cứ vào góc độ công việc thực hiện

Thứ nhất, quyết định chiến lược, kế hoạch phát triển

Chiến lược, kế hoạch phát triển là nội dung then chốt mang tính cương lĩnh của mỗi cơ sở đại học. Dựa trên cơ sở cơ bản cho hệ thống giáo dục đại học quốc gia, mỗi trường xây dựng và ban hành một chiến lược phát triển riêng. Hội đồng trường có trách nhiệm ban hành văn bản quan trọng này. Chiến lược của mỗi cơ sở đại học luôn gắn với bối cảnh chung và bối cảnh của chính mình. Mỗi cơ sở đại học sẽ có ưu tiên chiến lược và mục tiêu chiến lược riêng, nhằm thực hiện mục tiêu chung và tiến tới tạo ra những điểm nổi trội khác biệt so với các cơ sở đào tạo khác. Đây chính là tuyên ngôn để tạo nên danh tiếng của nhà trường.

Kế hoạch phát triển được xây dựng theo những mục tiêu cụ thể, tìm kiếm và nhận định về những nguồn lực đảm bảo (nguồn lực về vật chất và nguồn nhân lực) cũng như phân bổ nguồn lực để đạt được từng mục tiêu. Mỗi mục tiêu, theo đó là kế hoạch, tiêu chuẩn được Hội đồng trường báo cáo cấp quản lí và kiểm soát.

(24). http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1290_en.htm, truy cập 29/6/2020.

(25). <https://acts.ui.ac.id/>, truy cập 29/6/2020.

(26). <https://www.vnu.edu.vn/home/?C2129>, truy cập 29/6/2020.

Thứ hai, ban hành quy chế tổ chức và hoạt động, các quy chế quan trọng khác

Như đã đề cập, để có căn cứ quản trị, bản thân hệ thống quy định nội bộ có giá trị đặc biệt quan trọng, trong đó phải kể đến quy chế tổ chức hoạt động, quy chế đào tạo, quy chế tuyển sinh, quy chế tài chính, quy chế chi tiêu nội bộ... Tùy thuộc vào sở hữu của cơ sở đại học hay tính chất quan trọng của từng loại văn bản nội bộ mà có thể cần được cơ quan có thẩm quyền thông qua nhưng chúng là căn cứ quan trọng để bộ máy điều hành được hình thành và hoạt động phù hợp với chức năng nhiệm vụ của từng vị trí, từng bộ phận nằm trong hệ thống.

Thứ ba, quyết định tổ chức bộ máy và nhân sự

Yếu tố tổ chức và con người quyết định sản phẩm đầu ra của cơ sở đại học. Vì vậy, trên cơ sở văn bản nội bộ được ban hành, hội đồng trường thực hiện quyền năng của mình trong việc quyết định từng bộ phận và yếu tố nhân sự đi kèm. Nội dung này quyết định sự thành bại của công tác quản trị đại học vì suy đến cùng, đều do con người thực hiện.

Liên quan đến con người, nhà quản trị đại học cần đặc biệt quan tâm đến các vị trí then chốt: hiệu trưởng, nhà khoa học cấp cao (bao gồm có giáo sư và phó giáo sư). Hiệu trưởng là người có mức độ ảnh hưởng lớn đến kết quả quản trị đại học, bởi hiệu trưởng có trách nhiệm *“bổ nhiệm tất cả các vị trí quản lí cao cấp, xây dựng kế hoạch ngân sách, những chương trình mới và chịu trách nhiệm hữu hiệu về mọi hoạt động của nhà trường”*.⁽²⁷⁾

Tương tự như vậy là vị thế của các nhà khoa học uy tín trong nhà trường, họ chính là người tạo nên danh tiếng của Trường với kết quả đào tạo và nghiên cứu khoa học có giá trị cao. Vì vậy, việc đánh giá đúng vị thế của từng nhóm nhà khoa học trong cơ sở đào tạo có ý nghĩa quan trọng, không chỉ tạo điều kiện để họ cống hiến, mà còn phải “giữ chân” họ. Trách nhiệm này một phần không nhỏ thuộc về công tác quản trị nhân sự.

Thứ tư, thu hút nguồn tài chính và quyết định các vấn đề quan trọng về tài chính, tài sản

Nội dung về tài chính và tài sản dường như là gánh nặng cho các cơ sở đại học chuyển đổi từ mô hình đơn vị sự nghiệp có thu sang mô hình tổ chức giáo dục tự chủ từng phần hay hoàn toàn, phải tự tìm kiếm và cân đối nguồn tài chính trong quá trình hoạt động, đảm bảo chi thường xuyên và chi đầu tư. Để làm được điều này, bộ máy quản trị phải tìm kiếm và có quy định phù hợp nhằm thu hút mọi nguồn tài chính, quản lí tài sản có hiệu quả với nguyên tắc định trước.

Thứ năm, quyết định chủ trương liên kết đào tạo với bên ngoài và phát triển chuyên môn khác

Một trong những yêu cầu đặt ra cho cơ sở đại học trong điều kiện mới đó là tạo ra những liên danh mới, tối đa hoá hiệu quả nguồn lực hiện có của nhà trường. Việc mở mã ngành đào tạo mới, liên kết với các cơ sở đại học danh tiếng hoặc có cơ sở vật chất đảm bảo cung ứng hoạt động đào tạo là nội dung luôn được cơ sở đại học quan tâm. Đây là phương án mang lại nhiều hiệu ích cho xã hội. Bên cạnh đó, kết quả của đào tạo, nghiên cứu của cơ sở đại học còn tạo ra

(27). Frank H.T. Rhodes, sđd, 499.

những sản phẩm có chất lượng tốt vì chúng được tạo ra bởi nguồn nhân lực chất lượng cao. Nếu có mục tiêu rõ ràng hay địa chỉ tiếp nhận sản phẩm cụ thể, kết quả nghiên cứu hay thực hiện các hoạt động ngoài đào tạo sẽ có giá trị trực tiếp đối với đơn vị được tiếp nhận. Điều này giải thích vì sao hiện nay các cơ sở đại học thực hiện hoạt động truyền bá thông tin (các trường thuộc lĩnh vực khoa học xã hội) hoặc hoạt động ứng dụng thực nghiệm (các trường thuộc lĩnh vực khoa học kỹ thuật) lại phát huy được tiềm năng của đội ngũ tri thức trong nhà trường.

Thứ sáu, chỉ đạo, kiểm tra, giám sát bộ máy quản lý và việc vận hành nhà trường

Một trong những biện pháp quản trị hiệu quả là việc giám sát bộ máy quản lý trong quá trình vận hành nhà trường, gắn với chỉ đạo, kiểm tra. Ra quyết định, chỉ đạo thực hiện quyết định, kiểm tra, giám sát là quy trình tuần hoàn của công tác quản trị nói chung và quản trị đại học nói riêng. Chính vì điều này, công tác đổi mới quản lý giáo dục đại học đang rất gần với mô hình quản trị doanh nghiệp đặc biệt.

2.2. Căn cứ vào nội dung từng lĩnh vực quản trị

Thứ nhất, quản trị hệ thống (quản trị hoạt động)

Để thực hiện quản trị hệ thống, trước hết cần xác định cơ cấu bộ máy của cơ sở đại học (đại học hay trường đại học), bộ máy quản trị (hội đồng trường hay mô hình nào khác), kết cấu và mối quan hệ giữa các bộ phận thuộc cơ sở đại học để thực hiện các mục tiêu chiến lược của nhà trường. Gắn với bộ máy tổ chức là hệ thống quy định nội bộ

xác định cụ thể chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận, cá nhân trong cỗ máy nhà trường. Khi những nội dung đó xác định được, đưa vào vận hành, công tác quản trị còn bao gồm chỉ đạo, kiểm tra, giám sát việc thực thi nhiệm vụ của các chủ thể.

Thứ hai, quản trị tài chính

Quản trị tài chính luôn là vấn đề khó khăn trong công tác quản trị và điều hành tại các cơ sở đại học. Vì thế việc tìm các giải pháp tài chính cần gắn với danh tiếng của nhà trường, với người học, với từng mô hình sản phẩm mà nhà trường tạo ra cho xã hội, mức độ chịu đựng được của người trả học phí hay các dịch vụ đào tạo khác. Đối với cơ sở đại học công lập, xu hướng tự chủ ngày càng đầy đủ hơn, nguồn tài chính từ phía nhà nước (bao gồm khoản vốn từ ngân sách hay có nguồn gốc từ ngân sách) ngày càng eo hẹp (thực hiện dưới dạng đầu tư mà không thực hiện cấp phát như các đơn vị dự toán trong giai đoạn năm 2018 trở về trước). Toàn bộ nội dung liên quan đến hoạt động của nhà trường cần phải được hội đồng trường tìm kiếm (có tư duy sáng tạo, tìm tòi), xem xét cân trọng để quyết định chế độ tài chính cho nhà trường. Hội đồng trường quyết định chính sách tài chính, chính sách thu hút nguồn thu, chính sách xã hội hoá đào tạo, chính sách học phí, chính sách lương thưởng, tham mưu hình thành và cách thức gây quỹ cho nhà trường, quyết định sử dụng nguồn tài chính phục vụ cho hoạt động của nhà trường. Những nội dung này có thể coi là ví dụ cho việc quản trị tài chính của nhà trường.

Thứ ba, quản trị nhân sự

Điểm đặc thù của cơ sở đại học so với các tổ chức khác chính là đội ngũ giảng viên trong nhà trường. Giảng viên đại học có tính độc lập cao, vì vậy cách thức thu hút, quyết định những chiến lược nhân sự, đặc biệt là chính sách thu hút các nhà khoa học có uy tín quy tụ về cơ sở đại học, thuộc về trách nhiệm của hội đồng trường. Để quản trị nhân sự tốt, không chỉ là chế độ đãi ngộ vật chất, mà còn là sự chia sẻ quyền quản trị cho giảng viên có phẩm chất quản lý và uy tín chuyên môn tốt (thông qua tỉ lệ giảng viên không phải là cán bộ quản lý tham gia với tư cách thành viên hội đồng trường). Thêm nữa, những quyết định của bộ máy quản trị về chế độ cung cấp thông tin, tham vấn cho bộ máy quản trị cũng là nội dung quản trị cần được xem xét ban hành thành những văn bản nội bộ.

Thứ tư, quản trị chương trình đào tạo

Tương tự như các nội dung quản trị đã được đề cập ở phần trên, việc quyết định các chương trình đào tạo, thời điểm mở thêm chương trình đào tạo, chuyển đổi mô hình từ đơn ngành hay đa ngành, đều là những nội dung đặc biệt quan trọng và đều thuộc về trách nhiệm quản trị của hội đồng trường. Quản trị chương trình đào tạo, bao gồm việc chỉ đạo thực hiện và kiểm soát thực thi gắn với yếu tố chất lượng đào tạo. Hội đồng trường thực hiện quản trị qua những quyết định cụ thể và chỉ định bộ máy cán bộ lãnh đạo, điều hành để tạo ra sản phẩm có chất lượng tốt, đạt mục tiêu chiến lược của nhà trường.

Với mục tiêu chỉ ra những điểm đặc thù trong quản trị đại học luật, các tác giả sử

dụng cách tiếp cận dưới góc độ nội dung từng lĩnh vực quản trị cho các phân tích, đánh giá tiếp theo.

3. Đặc thù của quản trị đại học luật ở Việt Nam

3.1. Đặc thù trong quản trị hệ thống

Thực tế cho thấy, cơ sở đại học luật ở Việt Nam hiện nay gồm hai nhóm chính: cơ sở đại học công lập và tư thực. Nếu xét ở góc độ mô hình đào tạo, ở Việt Nam hiện nay duy trì cả mô hình đại học đơn ngành và đại học đa ngành, với 58 cơ sở đại học có quy mô khác nhau (không bao gồm các cơ sở đại học thuộc lực lượng vũ trang).⁽²⁸⁾ Mặc dù số lượng cơ sở đại học luật đông đảo như vậy nhưng các trường đại học công lập vẫn chiếm ưu thế gần như tuyệt đối.⁽²⁹⁾ Điều đó làm xuất hiện một số điểm đặc thù sau đây trong quản trị hệ thống:

3.1.1. Đối với đại học luật công lập

Trước hết, về việc quyết định hình thành hay bãi bỏ một đơn vị trong hệ thống thuộc cơ sở đại học công lập cần tuân thủ trình tự xem xét, phê duyệt của cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền. Việc thành lập mới một khoa chuyên môn, một đơn vị

(28). <https://edu2review.com/reviews/danh-sach-cac-truong-dao-cao-tao-nganh-luat-o-viet-nam-10544.html>, truy cập 30/6/2020.

(29). Trong danh mục các trường đại học luật tốt nhất Việt Nam, Trường Đại học Luật Hà Nội, Trường Đại học Luật Thành phố Hồ Chí Minh, Khoa Luật - Đại học Quốc gia Hà Nội, hay Khoa Luật - Đại học Vinh, Trường Đại học Luật - Đại học Huế, Khoa Luật - Đại học Cần Thơ, Trường Đại học Kinh tế - Luật - Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, đều là các cơ sở đại học công lập, <https://edu2review.com/reviews/danh-sach-cac-truong-dao-cao-tao-nganh-luat-o-viet-nam-10544.html>, truy cập 30/6/2020.

có tính độc lập tương đối trong cơ sở đại học đó. Sự khó khăn này dẫn đến những hạn chế nhất định trong đổi mới cơ cấu tổ chức của đại học luật.

Thứ hai, về cơ cấu thành viên của hội đồng trường - cơ quan trực tiếp quản trị cơ sở đại học thường có những thành viên được giới thiệu bởi cơ quan quản lý nhà nước, thậm chí phải được cấp có thẩm quyền “chuẩn y” danh sách. Ứng viên cho vị trí chủ tịch hội đồng trường là ví dụ cụ thể. Việc giới thiệu của cơ quan quản lý đối với những vị trí đặc biệt là điều cần thiết, bởi lẽ đây là pháp nhân thuộc sở hữu nhà nước. Việc Nhà nước chọn người đứng đầu tổ chức thuộc sở hữu của mình hoàn toàn không trái với quyền năng chủ sở hữu.

Cũng gắn với nội dung về cơ cấu thành viên hội đồng trường, hiện nay chưa có quy định tỉ lệ các nhà khoa học không tham gia công tác quản lý. Điều này trong chừng mực nhất định cũng làm hạn chế tiếng nói của đội ngũ cán bộ trực tiếp giảng dạy nghiên cứu và độc lập với tiếng nói của đội ngũ cán bộ quản lý, bị ảnh hưởng bởi tư cách của người quản lý.

Bên cạnh đội ngũ thành viên là cán bộ cơ hữu, còn có thành viên ngoài trường, đại diện cho nhiều nhóm chủ thể khác nhau. Tuy nhiên, đối với các trường đại học luật, nguồn tài chính và khả năng liên kết hoạt động có những hạn chế nhất định (do chính sản phẩm của cơ sở đại học luật tạo ra điều này). Vì thế, nếu trong cơ cấu thành viên hội đồng trường, bằng quy chế tổ chức hoạt động của trường hoặc hoặc của hội đồng trường, ưu tiên cho những thành viên có hỗ trợ cơ sở đại

học hướng đi để giải quyết vấn đề nêu trên sẽ là rất hữu ích.

3.1.2. Đối với cơ sở đại học luật tư thực

Trước hết, thực tế đào tạo luật bởi các cơ sở đại học tư thực ở Việt Nam cho thấy, các cơ sở này đều được thành lập để đào tạo nhiều ngành nghề khác nhau, cơ cấu tổ chức cũng phản ánh theo mô hình của trường đại học đa ngành.

Thứ hai, cấu trúc các bộ phận trong cơ sở đại học tư thực thường rất gọn nhẹ, mỗi bộ phận thường thực hiện nhiều nhiệm vụ khác nhau. Xét ở góc độ quản trị chi phí tài chính, cách tổ chức này giảm thiểu chi phí hoạt động, tuy nhiên điều này có thể dẫn đến việc cắt bỏ một số hoạt động mang tính ứng dụng, thực hành cần được cung cấp cho sinh viên luật.

Thứ ba, hầu như người đứng đầu cơ sở đào tạo luật chỉ là thành viên hoặc không là thành viên hội đồng trường.⁽³⁰⁾ Cơ sở đại học tư thực thường là đại học đa ngành, trong đó có đào tạo luật.⁽³¹⁾ Hội đồng trường của đại học tư thực thường có cơ cấu gọn nhẹ, chủ sở hữu có khả năng tác động nhanh chóng.

3.2. Đặc thù trong quản trị tài chính

3.2.1. Đối với cơ sở công lập

Là các đơn vị đào tạo công lập, các quy định về quản lý tài chính, chi tiêu tài chính

(30). Ví dụ: Trường Đại học Hòa Bình, là trường đại học đa ngành, có đào tạo luật, có Hội đồng quản trị gồm 9 thành viên nhưng không có thành viên nào có hoạt động trực tiếp gắn với đào tạo luật, <http://daihoc.hoabinh.edu.vn/gioi-thieu/co-cau-to-chuc/hoi-dong-quan-tri>, truy cập 30/6/2020.

(31). Ví dụ: Trường Đại học Đại Nam, Trường Đại học Hòa Bình..., <http://dainam.edu.vn>, <http://daihoc.hoabinh.edu.vn>, truy cập 30/6/2020.

đều khá nặng nề và yếu tố tuân thủ được đặc biệt đề cao. Điều này có thể dẫn tới tình trạng không khuyến khích sự năng động, mất cân đối về nguồn lực tài chính, tài sản cho nghiên cứu khoa học, cho đội ngũ giảng viên.

- Cơ sở đại học công lập nhưng là trường đơn ngành, chỉ đào tạo luật có thể hạn chế về nguồn tài chính do sự đơn điệu nhất định của ngành đào tạo, nếu chỉ dừng lại ở việc đào tạo dài hạn. Điều này được lý giải bởi nguồn thu chủ yếu trong trường hợp này là học phí của sinh viên mà không phát sinh các khoản thu khác. Các khoản thu từ học phí của hệ đại học công lập thường không tính đủ chi phí và thường không đến mức “trần học phí” theo quy định về giá tại Luật Giá.

- Trường đào tạo luật đơn ngành nếu có kết hợp đào tạo ứng dụng pháp luật hoặc kết hợp chương trình ngắn hạn, nguồn tài chính sẽ đa dạng hơn.

- Cơ sở đại học công lập nhưng đào tạo đa ngành, trong đó có đào tạo luật, có khả năng tài chính tốt hơn, đặc biệt là trường có đào tạo khối kỹ thuật, hoặc khoa học ứng dụng.

- Cơ sở đại học thường có những tổ chức, đơn vị hoạt động với chi phí cao nhưng mang lại nguồn thu hạn chế. Tạp chí khoa học, bản tin khoa học, các trung tâm thực hành luật là những ví dụ cụ thể. Các tổ chức, đơn vị này không có mục tiêu tìm kiếm nguồn thu mà hướng tới việc tạo danh tiếng cho cơ sở đại học đó. Đề cập nội dung này, có thể xem xét ở hai khía cạnh. Khía cạnh thứ nhất, có cần tạo nguồn thu cho các tổ chức, đơn vị này hay không, nếu có thì

nguồn thu đó được xác định trên cơ sở nào? Khía cạnh thứ hai, nếu không đặt ra yêu cầu tạo nguồn thu để trang trải chi phí cho chính các đơn vị đó, thì nguồn chi trả cần phải được cân đối và cũng là một nội dung của quản trị tài chính.

- Nếu quản trị tài chính thường gắn với cơ chế kiểm soát từ bên ngoài (không đồng nghĩa với việc công khai tài chính và trách nhiệm giải trình) nhưng đối với cơ sở đại học công lập thường chưa quan tâm đến yêu cầu kiểm toán độc lập hoạt động tài chính.

3.2.2. Đối với cơ sở tư thực

Trường tư thực có tính tự do, tự quyết cao. Nguyên tắc quản trị tài chính của đại học tư thực thường thực hiện trên cơ sở quản trị tài chính doanh nghiệp. Hội đồng quản trị cũng như chủ sở hữu có thể quyết định những vấn đề tài chính theo trình tự, thủ tục khác với đại học công lập.

3.3. *Đặc thù trong quản trị nhân sự*

3.3.1. Đối với cơ sở công lập

Đội ngũ nhân sự cùng với tài chính tạo sự thành bại cho một cơ sở đại học. Điều này dường như càng chính xác đối với đại học công lập, khi chỉ có Nhà nước mới tạo ra được môi trường đào tạo, đủ kinh phí để đào tạo các nhà khoa học bài bản và có chất lượng cao. Không chỉ đào tạo ra thế hệ các nhà khoa học, Nhà nước, thông qua các chế độ tài chính và phi tài chính còn có những chế độ đãi ngộ đối với cán bộ các cơ sở đại học. Tuy nhiên chính sự đãi ngộ này có nguy cơ dẫn đến sự cào bằng đối với giảng viên có cấp độ khác nhau, sự ứng xử không phù hợp giữa giáo sư với cán bộ quản lý hành chính. Nếu chính sách tiền lương và chi trả thu

nhập ngoài tiền lương chỉ dựa trên vị trí quản lý (không phụ thuộc vào việc đó có phải là các giáo sư, nhà khoa học) thì nguy cơ sẽ tạo ra phản ứng từ đội ngũ giảng viên có chất lượng cao đối với các quyết định trong quá trình nghiên cứu và giảng dạy. Các nhà khoa học hoàn toàn có thể thực hiện đúng định mức nghiên cứu khoa học và kết quả chuyển công bố quốc tế sang các cơ sở đại học có thu hút về điều kiện làm việc và mức hỗ trợ đối với công bố quốc tế cao. Đây là điều không cơ sở đào tạo nào mong muốn khi các nhà khoa học thuộc đơn vị mình quản lý lại công bố công trình khoa học nhân danh đơn vị đào tạo khác, đặc biệt đối với những cơ sở đại học thuộc lĩnh vực khoa học xã hội, mà cụ thể là thuộc lĩnh vực đào tạo luật.

3.3.2. Đối với cơ sở tư thực

Đại học tư thực có đào tạo luật có chiến lược và quy định về nhân sự, cơ cấu nhân sự phục vụ cho đào tạo luật mang tính tự do, tự chủ cao. Thực tế cho thấy chính sách quản trị nhân sự đối với đội ngũ đào tạo luật theo chủ trương giảm thiểu đội ngũ giảng viên cơ hữu (chỉ duy trì số lượng tối thiểu) đồng thời có những chính sách thu hút đội ngũ nhà khoa học có trình độ cao nhưng theo phương thức linh động, uyển chuyển.

3.4. Đặc thù trong quản trị chương trình đào tạo

3.4.1. Đối với cơ sở công lập

Do mục đích thành lập của chủ sở hữu là Nhà nước nên quản trị chương trình đào tạo có hai điểm chính

Một là đối với các cơ sở đại học đơn ngành, xu hướng đơn điệu trong ngành đào

tạo, việc đổi mới, ban hành mã ngành đào tạo mới thuộc lĩnh vực pháp luật có trình tự thủ tục phức tạp; tính chịu trách nhiệm của cá nhân trong việc mở hay chỉnh sửa, yêu cầu chỉnh sửa chương trình đào tạo chưa cao.

Hai là công tác định hướng đào tạo, đa dạng hoá loại hình đào tạo có thể gặp những cản trở nhất định do chính cơ chế quản lý tài chính công của đại học công lập và sự chưa rõ nét của tính chịu trách nhiệm cá nhân trong hội đồng trường chi phối.

3.4.2. Đối với cơ sở tư thực

Như đã phân tích, thực tế cho thấy hiện không có cơ sở tư thực nào thực hiện đào tạo theo mô hình đơn ngành. Do tính tự chủ cao và pháp luật trao quyền tự chủ cho cơ sở đại học nên việc ban hành và quản trị chương trình đào tạo được thực hiện nhanh chóng, theo đúng mục tiêu, tôn chỉ của nhà trường.

4. Những vấn đề rút ra cho công tác quản trị của Trường Đại học Luật Hà Nội

Thứ nhất, nâng cao vai trò của chủ sở hữu, cụ thể như sau:

- Đại diện chủ sở hữu trong cơ cấu Hội đồng trường phải có tiếng nói quan trọng trong việc giải quyết những vấn đề tài chính, tài sản của nhà trường. Cơ chế hoạt động của Hội đồng trường là cơ chế tập thể nhưng để quyết định các vấn đề liên quan đến tài chính, tài sản, cần phải khẳng định trách nhiệm cá nhân và cá nhân đại diện chủ sở hữu.

- Hội đồng trường là cơ quan quyền lực cao nhất của Trường, quyết định các chính sách, chiến lược, định hướng đầu tư của cơ sở đại học trong trung và dài hạn. Vì vậy, với Trường Đại học Luật Hà Nội nói riêng

và cơ sở đại học luật nói chung, cơ cấu thành viên Hội đồng trường cần có một số chuyên gia về kinh tế, tài chính và pháp luật về kinh tế, tài chính, đầu tư để có thể giúp nhà trường có được tầm nhìn theo góc độ “gần thị trường” và đề xuất, cân nhắc quyết định các phương án tính toán hiệu quả chi phí đầu tư, chi phí hoạt động trong khuôn khổ pháp luật và hướng tới một cơ sở đào tạo luật tự chủ trong tư thế chủ động.

Thứ hai, xây dựng các nguyên tắc và cách thức quản trị tài chính tốt trong Trường Đại học Luật Hà Nội. Nên ghi nhận nguyên tắc “có đi có lại” trong quản trị hoạt động và quản trị tài chính. Nguyên tắc có đi có lại sẽ tạo ra “luồng tiền” đi từ Trường Đại học Luật Hà Nội và ngược lại, luồng kinh phí từ các tổ chức bên ngoài nhà trường “chảy” vào Trường Đại học Luật Hà Nội. Chỉ có như vậy mới giải quyết được mục tiêu “trường đại học có định hướng nghiên cứu”. Nguyên tắc “có đi có lại” là nguyên tắc quốc tế, hiện đang được áp dụng đối với Việt Nam,⁽³²⁾ các cơ sở đại học vận dụng nguyên tắc này cũng hoàn toàn phù hợp.

Để quản trị tài chính tốt, nên gắn với quản trị đào tạo. Trong ngắn hạn, nên áp

dụng chính sách “lấy ngắn nuôi dài”; trong dài hạn, nên chuyển đổi mô hình đơn ngành sang mô hình đa ngành. Nên có chính sách quản trị đào tạo theo hướng đa dạng hoá chương trình, đối tượng người học để tối đa hoá hiệu quả cơ sở vật chất và nguồn nhân lực có chất lượng cao, giữ vững vị thế cơ sở đào tạo hàng đầu.

Cần quản trị tài chính cân bằng và có chiến lược đa dạng hoá nguồn thu, “lấy ngắn nuôi dài”, “lấy cơ bản nuôi chuyên sâu”. Về việc hợp tác với các doanh nghiệp và các tổ chức kinh tế. Trường đại học hợp tác chặt chẽ với doanh nghiệp và hoạt động tốt và cần khuyến khích. Đây là sự kết nối nhằm tích hợp giữa hoạt động đào tạo, nghiên cứu với nhu cầu xã hội.

Thứ ba, về cơ chế kiểm soát và kiểm toán. Công tác quản trị chỉ có thể có kết quả cao khi những chiến lược, kế hoạch, mục tiêu được xem xét, đánh giá một cách cẩn trọng, trong những quãng thời gian ổn định. Việc này không chỉ đặt ra đối với cơ sở đào tạo luật tự thực đơn ngành⁽³³⁾ hay đa ngành⁽³⁴⁾ mà còn là yếu tố thiết yếu đặt ra cho các đại học luật công lập đơn ngành⁽³⁵⁾ hay đa ngành.⁽³⁶⁾ Điều này xuất phát từ việc đánh giá tính hiệu quả của hoạt động đào

(32). 27 nước thành viên Liên minh châu Âu (EU) vừa nhất trí thông qua danh sách những nước an toàn và vì thế sẽ được phép nối lại hoạt động đi lại bình thường với khối này ngay từ tháng 7 tới. Việc quyết định này dựa trên cơ sở kiểm soát được đại dịch Covid-19 và nếu đáp ứng được nguyên tắc “có đi có lại” với EU, <https://vov.vn/the-gioi/eu-thong-qua-danh-sach-cac-quoc-gia-an-toan-khong-bao-gom-my-1065847.vov>, truy cập 01/7/2020. Việt Nam không nằm trong danh sách 14 quốc gia được phép nối lại mặc dù EU thừa nhận công tác kiểm dịch của Việt Nam rất tốt nhưng chúng ta chưa thực hiện mở cửa trở lại với EU.

(33). Cho đến thời điểm này, theo các tác giả, Việt Nam chưa có trường đại học luật tự thực.

(34). Chẳng hạn: Trường Đại học Thăng Long, Trường Đại học Hòa Bình, Trường Đại học Phương Đông...

(35). Chẳng hạn: Trường Đại học Luật Hà Nội, Trường Đại học Luật Thành phố Hồ Chí Minh.

(36). Như: Đại học Kinh tế Quốc dân, Đại học Ngoại thương, Đại học Quốc gia Hà Nội, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Đại học Cần Thơ, Đại học Vinh, Đại học Thái Nguyên...

tạo, chất lượng sản phẩm của cơ sở đại học luật. Thực hiện kiểm soát và kiểm toán là cần thiết đối với Trường Đại học Luật Hà Nội, nhằm tạo cơ sở cho việc đánh giá tính hiệu quả và làm căn cứ cho các quyết định tiếp theo của hoạt động quản trị đại học trong bối cảnh cạnh tranh, hiệu quả và giữ vị thế đứng đầu. Việc kiểm soát và kiểm toán cần được thực hiện theo phương thức nội bộ (thường xuyên, liên tục) và độc lập (được đánh giá và công bố công khai kết quả kiểm toán). Nội dung kiểm toán không chỉ liên quan đến kiểm toán tài chính tài sản, mà còn bao gồm kiểm toán hoạt động. Chỉ như vậy, niềm tin của xã hội đối với Trường Đại học Luật Hà Nội mới được khẳng định và duy trì.

Thứ tư, về điều kiện và vị thế của Hiệu trưởng. Các nhà quản lý nổi tiếng của Hoa Kỳ⁽³⁷⁾ hay các nhà khoa học quản lý giáo dục đại học của Việt Nam⁽³⁸⁾ đều nhận định: Hiệu trưởng đóng vai trò cầu nối và có trách nhiệm đối với việc bổ nhiệm tất cả các vị trí quản lý và thực thi hoạt động, vì vậy cần có phương thức quản lý và phải có khả năng tập hợp có hiệu quả các nhà khoa học - điều vô cùng khó khăn trong hoạt động quản lý tại cơ sở đại học. Vì thế, bên cạnh chuẩn mực về trình độ chuyên môn phù hợp với cơ sở họ quản lý, năng lực quản lý và khả năng quy tụ con người có ý nghĩa quan trọng. Đây chính là điều kiện “mềm” nhưng lại “buộc chặt” đội ngũ cán bộ giảng viên, các nhà khoa học

và người học vào một thể thống nhất - cơ sở đại học của chính họ - “ngôi nhà thứ hai”.

Thứ năm, nên ban hành chế độ đãi ngộ và nguồn thu nhập cho đội ngũ cán bộ, nhà giáo. Chế độ đãi ngộ thiết nghĩ không chỉ gắn với tiền lương (vì đã thực hiện theo quy định của pháp luật), mà còn bao gồm những quy định miễn trừ hoặc quy định đãi ngộ đặc biệt đối với nhà khoa học có trình độ cao./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Trường Đại học Kinh tế - Luật, Phạm Đức Chính & Nguyễn Tiến Dũng (đồng chủ biên), *Giáo dục đại học Việt Nam - Góc nhìn từ lý thuyết kinh tế - tài chính hiện đại*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2014.
2. Frank H.T. Rhodes, *Tạo dựng tương lai - Vai trò của các viện đại học Hoa Kỳ*, Nxb. Văn hoá Sài Gòn, Thành phố Hồ Chí Minh, 2009.
3. Dương Hữu Hạnh, MPA - 1973, *Các nguyên tắc quản trị hiện đại trong nền kinh tế toàn cầu - Nguyên tắc và thực hành*, Nxb. Giao thông Vận tải, Hà Nội, 2009.
4. Nguyễn Đông Phong và Nguyễn Hữu Huy Nhựt, “Quản trị đại học và mô hình cho trường đại học khối kinh tế ở Việt Nam”, *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, số 8 (18), 01 – 02/2013.
5. Nguyễn Hải Sản, *Quản trị học*, Nxb. Hồng Đức, Hà Nội, 2010.
6. Trường Đại học Kinh tế quốc dân, *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, Nxb. Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội, 2012.

(37). Frank H.T. Rhodes, Hiệu trưởng Trường Đại học Cornell - Hoa Kỳ.

(38). Nguyễn Đông Phong và Nguyễn Hữu Huy Nhựt, tldd, tr. 14.