

TU DUY PHÁP LÝ TRONG QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO, ĐA NGÀNH

PGS-TS TRẦN VIỆT DŨNG

Trường Đại học Luật TP. Hồ Chí Minh
Ho Chi Minh City University of Law
Email: tvdung@hcmulaw.edu.vn

Tóm tắt

Ngành luật Việt Nam dự kiến sẽ phải đối mặt với những thách thức mới trong bối cảnh đất nước đang hội nhập quốc tế sâu rộng. Để duy trì năng lực cạnh tranh và đáp ứng yêu cầu của thị trường pháp lý, các cơ sở đào tạo luật cần tiến hành đổi mới phương pháp và mô hình đào tạo, hướng tới chuẩn mực quốc tế và thực tiễn nghề nghiệp hiện đại. Bài viết phân tích tư duy pháp lý như một năng lực nền tảng trong quản trị đại học và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đa ngành ở Việt Nam. Tư duy pháp lý không chỉ là kỹ năng lập luận mà còn là năng lực tư duy dựa trên lý tính, công bằng và trách nhiệm - nền tảng của quản trị đại học hiện đại. Từ kinh nghiệm của Pháp, Singapore và Hàn Quốc, tác giả bài viết khẳng định tự chủ đại học chỉ bền vững trong khuôn khổ pháp quyền, đồng thời đề xuất tích hợp tư duy pháp lý trong đào tạo và bồi dưỡng nhân lực nhằm xây dựng thể chế tri thức có đạo đức, trách nhiệm và khả năng hội nhập toàn cầu.

Từ khóa: tư duy pháp lý, quản trị đại học, tự chủ đại học, phát triển nguồn nhân lực, pháp quyền, Việt Nam

Abstract

Vietnam's legal sector is expected to face new challenges amid the country's deepening international integration. To maintain competitiveness and meet the demands of the evolving legal market, law schools in Vietnam must reform their teaching methods and training models, aligning them with international standards and contemporary professional practices. This article examines legal thinking as a foundational competence in university governance and the development of high-quality, multidisciplinary human resources in Vietnam. Legal thinking is not merely a skill of legal reasoning, but a cognitive capacity grounded in rationality, fairness, and responsibility - the core principles of modern higher education governance. Drawing on the experiences of France, Singapore, and South Korea, the author argues that university autonomy can only be sustainable within a rule-of-law framework, and it proposes integrating legal thinking into education and professional development to cultivate a generation of scholars who are ethical, responsible, and globally competent.

Keywords: legal thinking, university governance, university autonomy, human resource development, rule of law, Vietnam

DOI: <https://doi.org/10.70236/khplvn.527>

Ngày nhận bài: 13/8/2025

Ngày duyệt đăng: 15/12/2025

Trong bối cảnh thế giới đang chuyển mình nhanh chóng sang xã hội hậu công nghiệp, khi nền tảng chính của sự vận hành của xã hội là tri thức, công nghệ và dịch vụ, trong đó sự sáng tạo của con người, thông tin và đổi mới công nghệ trở thành động lực chủ yếu thúc đẩy sự phát triển,¹ các trường đại học hiện nay không chỉ là nơi truyền thụ kiến thức mà còn là các tổ chức quản trị phức hợp, cần đáp ứng và điều chỉnh theo các yêu cầu pháp lý, quản trị và phát triển nhân lực đa ngành.² Tư duy pháp lý (*legal thinking*) trở thành năng lực nền tảng giúp lãnh đạo, quản lý và giảng viên đại học xử lý các vấn đề đa chiều từ thiết kế quy chế nội bộ đến đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn về quyền con người, dữ liệu, hợp

1 Ronald Barnett, *The idea of higher education*, Open University Press, 1990, tr. 34.

2 Jianhua Wang, "Universities in the perspective of knowledge society", *Educational Development Research*, Vol. 3, 2012, tr. 35-42.

đồng và chính sách lao động. Đây cũng là chủ trương lớn của lãnh đạo Việt Nam, thể hiện rõ trong Nghị quyết số 71-NQ/TW³ của Bộ Chính trị về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo.

Trong nghiên cứu quản trị đại học quốc tế, có nhiều công trình cho thấy rằng dân chủ, minh bạch và thượng tôn pháp luật là những nền tảng cốt lõi, có ảnh hưởng sâu rộng đến quản trị và sự vận hành hiệu quả của trường đại học, cũng như sự tương tác của trường với môi trường bên ngoài. Theo học giả Castilo và Machado-Taylor, quản trị đại học hiện đại là một mạng lưới phức hợp gồm khuôn khổ lập pháp, cấu trúc tổ chức, trách nhiệm giải trình và quan hệ giữa các bên liên quan.⁴⁵ Bên cạnh đó, sự xuất hiện của trí tuệ nhân tạo và các công nghệ kỹ thuật số trong hoạt động giáo dục và nghiên cứu đang mở ra một giai đoạn mới của quản trị đại học - nơi mà yếu tố nhận thức pháp lý và đạo đức công nghệ trở thành năng lực bắt buộc đối với cả giảng viên và sinh viên. Nghiên cứu của Oncioiu và Bularca chỉ ra rằng, trong những môi trường học thuật nơi văn hóa tri thức, tính minh bạch và tuân thủ pháp luật được đề cao, sinh viên có xu hướng phát triển mạnh mẽ hơn năng lực tư duy pháp lý và đạo đức nghề nghiệp khi ứng dụng công nghệ.⁶ Điều này chứng tỏ rằng tư duy pháp lý là một kỹ năng quan trọng trong xã hội thời kỳ hậu công nghiệp và là nền tảng quang trọng trong quản trị giáo dục hiện đại, giúp các chủ thể trong hệ thống đại học ra quyết định có trách nhiệm, công bằng và phù hợp với chuẩn mực pháp quyền.

Bối cảnh này đặc biệt phù hợp với Trường Đại học Luật TP. Hồ Chí Minh khi kỷ niệm 50 năm xây dựng và phát triển. Từ một cơ sở đào tạo cán bộ tư pháp khu vực phía Nam sau ngày đất nước thống nhất, Trường Đại học Luật TP. Hồ Chí Minh đã vươn lên trở thành trung tâm đào tạo, nghiên cứu và tư vấn chính sách pháp luật hàng đầu của Việt Nam, đóng góp hàng vạn cử nhân, thạc sĩ và tiến sĩ luật cho bộ máy nhà nước, các cơ quan tư pháp, doanh nghiệp, công ty luật và tổ chức quốc tế. Sau gần nửa thế kỷ phát triển, nhà trường đang bước vào giai đoạn chuyển mình mạnh mẽ, hướng đến mô hình đại học đa ngành, đa lĩnh vực, với tầm nhìn trở thành đại học hàng đầu của Việt Nam và khu vực.

Cùng với việc mở rộng đào tạo sang các lĩnh vực quản trị, tài chính - ngân hàng, ngoại ngữ..., trường Đại học Luật TP. HCM vẫn kiên định giữ vững bản sắc pháp lý - nền tảng cốt lõi làm nên thương hiệu của mình. Triết lý phát triển “Sáng tri thức, vững công minh”, kết hợp với cách tiếp cận lấy người học làm trung tâm và tư duy pháp lý được lồng ghép trong mọi ngành học của nhà trường thể hiện định hướng xuyên suốt trong mọi hoạt động đào tạo, nghiên cứu và quản trị đại học tại đây. Bản sắc này không chỉ khẳng định vai trò tiên phong của trường trong lĩnh vực pháp luật mà còn là điểm tựa để mở rộng ảnh hưởng của tư duy pháp lý sang các lĩnh vực khác, nơi pháp quyền, đạo đức và trách nhiệm xã hội được đặt làm nền tảng phát triển. Đây là bước đi quan trọng giúp hình thành thể hệ trí thức Việt Nam mới - những người am hiểu pháp luật, có tư duy pháp lý, nắm rõ bản sắc Việt, có năng

3 Nghị quyết số 71-NQ/TW ngày 22/8/2025 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển giáo dục và đào tạo (Nghị quyết số 71-NQ/TW).

4 Maria L. Sánchez & Peter T. Scott, “Universities and the knowledge society: The role of higher education in post-industrial development”, *European Journal of Education*, Issue 56, 2021, tr. 345.

5 Olimpio Castilho, Maria de Lourdes Machado-Taylor, “The legal regime of portuguese higher education institutions: contributions for future changes”, *Proceedings of the 20th European Conference on Management, Leadership and Governance*, Vol. 20(1), 2024.

6 Ionica Oncioiu & Anca Roxana Bularca, “Artificial intelligence governance in higher education: The role of knowledge-based strategies in fostering legal awareness and ethical artificial intelligence literacy”, *Societies*, Vol. 15(6), 2025, tr. 144. DOI: 10.3390/soc15060144

lực làm việc trong môi trường công nghệ số, có khả năng thích ứng với các yêu cầu của cạnh tranh quốc tế, sẵn sàng đóng góp cho sự phát triển của quốc gia và khẳng định vị thế của Việt Nam trong nền tri thức toàn cầu.

Từ những thực tiễn trên, bài viết này sẽ phân tích ba tuyến nội dung chính: (i) lý luận về tư duy pháp lý và vai trò của nó trong quản trị đại học hiện đại; (ii) cách thức áp dụng tư duy pháp lý trong phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt trong môi trường đa ngành; và (iii) định hướng giải pháp cho Trường Đại học Luật TP. Hồ Chí Minh và Việt Nam trong việc xây dựng mô hình quản trị đại học pháp quyền và đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu thời đại.

1. Cơ sở lý luận về tư duy pháp lý trong quản trị đại học và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đa ngành

1.1. Khái niệm tư duy pháp lý trong bối cảnh giáo dục đại học

Tư duy pháp lý (legal thinking) không chỉ là khả năng hiểu và áp dụng quy phạm pháp luật, mà còn là phương pháp tiếp cận vấn đề dựa trên nguyên tắc hợp lý, công bằng và minh bạch. Học giả Shulman đã phân tích về tư duy pháp lý như “hình thức tư duy phản biện có cấu trúc, trong đó người học không chỉ giải thích các quy tắc mà còn vận dụng chúng để giải quyết xung đột giữa các lợi ích xã hội”.⁷ Trong môi trường đại học, tư duy pháp lý là năng lực cần thiết cho mọi chủ thể – từ nhà quản trị, giảng viên, đến sinh viên – nhằm đảm bảo các hoạt động giảng dạy, nghiên cứu, tuyển dụng, tài chính và hợp tác quốc tế tuân thủ các chuẩn mực pháp lý và đạo đức.

Ở góc độ quản trị, tư duy pháp lý đóng vai trò quan trọng trong việc giúp nhà trường thiết kế và vận hành các chính sách nội bộ một cách khoa học, cân bằng và tuân thủ nguyên tắc về quyền tự chủ đại học (pháp định), quy chế quản trị (của trường xây dựng) và trách nhiệm giải trình với xã hội. Nhiều học giả quốc tế nghiên cứu về quản trị hiện đại học đương đại có quan điểm cho rằng tự chủ đại học không thể tách rời khung pháp lý bảo đảm tính minh bạch, bình đẳng và quản trị tốt (good governance), vì pháp quyền là điều kiện tiên quyết để tự chủ được thực thi một cách bền vững.⁸ Tư duy pháp lý vì vậy không chỉ giúp đảm bảo tính hợp pháp trong quản trị, mà còn là công cụ để nhà trường duy trì niềm tin công chúng, ngăn ngừa xung đột lợi ích và hướng các hoạt động quản lý theo nguyên tắc công bằng, liêm chính và phát triển bền vững. Một trường đại học có văn hóa pháp quyền mạnh sẽ có năng lực ra quyết định nhất quán, giảm thiểu rủi ro quản trị và nâng cao uy tín học thuật lâu dài.

1.2. Mối quan hệ giữa tư duy pháp lý và quản trị đại học hiện đại

Trong kỷ nguyên tự chủ đại học, các trường đại học không còn chỉ là thiết chế học thuật thuần túy mà đã chuyển mình trở thành “tổ chức dịch vụ tri thức” (*knowledge service institutions*) – nơi tri thức được tạo ra, quản trị và chuyển giao nhằm phục vụ trực tiếp cho sự phát triển kinh tế – xã hội. Tự chủ đại học đặt ra yêu cầu các cơ sở giáo dục phải tự chịu trách nhiệm về chiến lược, tài chính, nhân sự và chất lượng đào tạo, đồng thời bảo đảm việc cung ứng tri thức và kỹ năng cho sinh viên phải gắn với nhu cầu thực tiễn của xã hội và hiệu quả kinh tế. Trong bối cảnh đó,

7 Shulman Lee, “Signature pedagogies in the professions”, *Daedalus*, Vol. 134(3), 2005, tr. 52-59, <http://www.jstor.org/stable/20027998>, truy cập ngày 25/9/2025.

8 Simon Marginson, *Higher education and the common good*, Melbourne University Press, 2016, tr. 31; David Dill, “Chapter 7: Management and governance of the modern university: variations in the United States”, *Handbook on Higher Education Management and Governance*, Elgar Online, 2023, tr. 96-111, DOI: <https://doi.org/10.4337/9781800888074.00017>; Jetta Frost et al. (eds), *Multi-Level Governance in Universities*, Higher Education Dynamics Series, Springer, 2018, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-32678-8>

mô hình quản trị đại học thông minh (*smart university governance*) – dựa trên dữ liệu, công nghệ số và tính minh bạch – trở thành xu thế tất yếu.⁹

Một trong những yếu tố quyết định cho sự thành công của mô hình này chính là tư duy pháp lý. Như đã phân tích ở trên, tư duy pháp lý giúp các nhà quản trị hiểu rõ giới hạn của quyền tự chủ, nhận diện rủi ro pháp lý trong các hoạt động học thuật, đầu tư, hợp tác quốc tế, cũng như xây dựng văn hóa tuân thủ trong toàn trường. Nó đóng vai trò định hình đạo đức nghề nghiệp, minh bạch và liêm chính học thuật, bảo đảm mọi quyết định quản trị đều dựa trên nguyên tắc công bằng, hợp lý và trách nhiệm.¹⁰

Quản trị đại học hiện đại là sự kết hợp giữa quản trị doanh nghiệp, quản trị học thuật, và quản trị thị trường. Các quyết định của nhà trường phải dựa trên cơ sở pháp lý và được kiểm soát bởi cơ chế giải trình. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị không chỉ hiểu luật, mà còn phải có “tư duy pháp lý chiến lược” (*strategic legal mindset*) – khả năng dự báo rủi ro, cân bằng lợi ích giữa nhà nước, giảng viên, sinh viên và xã hội. Tóm lại, sự kết hợp giữa quản trị đại học thông minh và tư duy pháp lý không chỉ là yêu cầu quản lý, mà còn là nền tảng cho phát triển bền vững và uy tín học thuật của đại học hiện đại; hạn chế các quyết định mang tính xung đột lợi ích và có thể đạt sự đồng thuận cao giữa các bên liên quan.

1.3. Tư duy pháp lý và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đa ngành

Trong bối cảnh nền kinh tế tri thức đang phát triển mạnh mẽ, nguồn nhân lực chất lượng cao không thể chỉ dừng lại ở năng lực chuyên môn thuần túy mà còn phải có khả năng tư duy pháp lý – một năng lực giúp cá nhân hiểu, phân tích và ra quyết định có trách nhiệm trong môi trường pháp lý phức tạp và biến động. Năng lực này đặc biệt quan trọng khi con người làm việc trong các lĩnh vực giao thoa giữa pháp luật với công nghệ, môi trường, tài chính, y tế hay trí tuệ nhân tạo, nơi mà các vấn đề đạo đức, dữ liệu và quyền con người ngày càng nổi bật. Theo UNESCO, giáo dục pháp lý hiện đại đang chuyển dịch rõ rệt từ mô hình đào tạo luật truyền thống sang mô hình pháp lý đa ngành.¹¹ Sự chuyển dịch này phản ánh nhận thức toàn cầu rằng pháp luật không còn là lĩnh vực khép kín, mà là nền tảng điều chỉnh mọi hoạt động của đời sống xã hội và kinh tế. Việc tích hợp tư duy pháp lý vào các lĩnh vực khác giúp người học phát triển tư duy phản biện (*critical thinking*), đạo đức nghề nghiệp (*professional ethics*) và năng lực thích ứng (*adaptive capacity*) – ba phẩm chất cốt lõi của công dân toàn cầu trong xã hội số.¹²

Điều này phù hợp với hướng phát triển của các đại học luật hiện đại, trong đó chương trình đào tạo không chỉ giới hạn trong lĩnh vực pháp luật mà mở rộng sang các ngành như quản trị, công nghệ, truyền thông, kinh tế và chính sách công. Sự tích hợp này giúp hình thành một thế hệ chuyên gia “đa ngành nhưng pháp quyền” – vừa có tri thức chuyên sâu, vừa có nền tảng đạo đức nghề nghiệp và tư duy pháp lý vững chắc. Sinh viên được đào tạo trong môi trường có định hướng pháp lý (dù không học ngành luật) sẽ phát triển khả năng ra quyết định có trách nhiệm hơn, giảm hành vi vi phạm đạo đức nghề nghiệp, và nâng cao năng lực lãnh đạo trong môi trường quốc tế.

1.4. Tư duy pháp lý trong thời đại số và hội nhập toàn cầu

Tư duy pháp lý trong thế kỷ XXI đang trải qua sự chuyển đổi sâu sắc dưới tác động của công nghệ số và toàn cầu hóa. Những tiến bộ vượt bậc của trí tuệ nhân

9 Simon Marginson, *ltd.*

10 David Dill, *ltd.*, tr. 101.

11 UNESCO, *Reimagining our futures together: A new social contract for education*, UNESCO Publishing, 2021, tr. 72–74, DOI: <https://doi.org/10.54675/ASRB4722>

12 *Như trên.*

tạo (*artificial intelligence, AI*), dữ liệu lớn (*Big Data*), blockchain, và các nền tảng trực tuyến không chỉ thay đổi mô hình hoạt động của các tổ chức kinh tế - xã hội mà còn tái định nghĩa cách thức quản trị, giảng dạy và nghiên cứu trong các trường đại học. Trong bối cảnh đó, tư duy pháp lý không còn giới hạn ở việc hiểu và áp dụng luật, mà trở thành năng lực phân tích, dự báo và kiểm soát rủi ro pháp lý trong môi trường kỹ thuật số.

Các nhà quản trị giáo dục hiện nay buộc phải đối mặt với hàng loạt vấn đề pháp lý mới, như bảo vệ dữ liệu cá nhân, quyền sở hữu trí tuệ, hợp đồng điện tử, an ninh mạng, và đạo đức trong sử dụng AI. Việc hiểu đúng và xử lý hợp lý các rủi ro này không chỉ giúp đảm bảo tuân thủ pháp luật, mà còn góp phần xây dựng văn hóa pháp quyền trong môi trường số, nơi mà mọi quyết định - từ quản lý học tập đến nghiên cứu khoa học - đều có thể mang hệ quả pháp lý đáng kể. Theo báo cáo của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (*Organization for Economic Cooperation and Development, OECD*), “năng lực pháp lý số” (*digital legal literacy*) được xác định là một trong sáu kỹ năng cốt lõi của người học trong kỷ nguyên AI.¹³ Đây là khả năng hiểu và vận dụng các nguyên tắc pháp luật, đạo đức và quyền con người trong tương tác trực tuyến, giúp người học tự điều chỉnh hành vi, bảo vệ quyền lợi bản thân, và tham gia có trách nhiệm vào không gian số toàn cầu. Nhờ đó, sinh viên không chỉ trở thành người sử dụng công nghệ thành thạo, mà còn là công dân số hiểu luật, có đạo đức và trách nhiệm xã hội - yếu tố quyết định sự phát triển bền vững của giáo dục trong thời đại mới.

Tại Việt Nam, sự hình thành của các ngành học mới như Luật và Công nghệ, Quản trị - Luật, Luật và Phát triển bền vững, hay Hành chính công, Anh văn pháp lý, Trung văn pháp lý... cho thấy định hướng phát triển đa ngành đang trở thành xu hướng tất yếu. Tuy nhiên, để đào tạo ra nguồn nhân lực có khả năng thích ứng cao, các trường luật và đại học công lập nói chung cần định hình lại phương pháp sư phạm - trong đó “tư duy pháp lý” được giảng dạy không chỉ như một môn học, mà như một năng lực xuyên suốt trong toàn bộ chương trình đào tạo.

2. Ứng dụng tư duy pháp lý trong quản trị đại học ở Việt Nam và phát triển nhân lực chất lượng cao, đa ngành

2.1. Tư duy pháp lý và yêu cầu đổi mới quản trị đại học tại Việt Nam

Trong bối cảnh đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đại học, Việt Nam đang chuyển từ mô hình quản lý nhà nước sang mô hình quản trị đại học tự chủ. Luật Giáo dục Đại học sửa đổi năm 2018 khẳng định quyền tự chủ về học thuật, tài chính, tổ chức và nhân sự cho các cơ sở giáo dục đại học, đồng thời yêu cầu các trường phải chịu trách nhiệm giải trình trước xã hội, người học và cơ quan quản lý nhà nước.¹⁴

Tuy nhiên, như nhiều học giả quốc tế đã nhấn mạnh, tự chủ đại học không thể tồn tại bền vững nếu thiếu nền tảng pháp lý rõ ràng và “văn hóa pháp quyền” (*rule of law culture*). Quản trị đại học chỉ có thể hiệu quả khi tính tự chủ gắn liền với tính chịu trách nhiệm, và mọi quyết định đều dựa trên quy trình minh bạch, công bằng và hợp pháp. Do đó, việc xây dựng tư duy pháp lý trong hệ thống quản trị đại học Việt Nam không chỉ là yêu cầu học thuật mà là điều kiện tiên quyết của quản trị đại học hiện đại.

13 Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), *Skills for the AI age: The importance of digital, legal and ethical literacy*, OECD Publishing, 2023, <https://www.oecd.org/education/skills-for-the-ai-age.htm>, truy cập 25/9/2025.

14 Điều 32 Luật giáo dục năm 2018.

Trên thực tế, nhiều vấn đề quản trị trong các trường đại học Việt Nam hiện nay - từ bổ nhiệm lãnh đạo, đấu thầu công trình, tuyển dụng giảng viên, ký hợp đồng hợp tác quốc tế đến bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ - đều liên quan trực tiếp đến hiểu biết và tư duy pháp lý của đội ngũ lãnh đạo. Việc thiếu tư duy pháp lý hệ thống có thể dẫn đến rủi ro pháp lý, xung đột lợi ích, vi phạm quy định tài chính hoặc làm giảm uy tín học thuật của nhà trường.

Tư duy pháp lý trong quản trị đại học hiện đại giúp đội ngũ lãnh đạo không chỉ đảm bảo tính tuân thủ pháp luật mà còn nâng cao chất lượng ra quyết định và tính bền vững thể chế. Theo đó, năng lực tư duy pháp lý của người lãnh đạo đại học cần bao quát bốn nội dung trọng tâm sau:

- Thiết lập cơ chế ra quyết định minh bạch và hợp pháp, bảo đảm mọi quyết định quản trị đều dựa trên bằng chứng, quy trình rõ ràng và phù hợp với quy định của pháp luật;

- Phân tích và đánh giá rủi ro pháp lý trong các hoạt động hợp tác quốc tế, đầu tư, mua sắm công, và chuyển giao công nghệ, qua đó giảm thiểu tranh chấp và tăng cường hiệu quả quản trị;

- Bảo đảm quyền con người và quyền học tập trong toàn bộ hoạt động của nhà trường, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số và giáo dục trực tuyến, nơi các vấn đề về bảo mật dữ liệu và quyền tiếp cận tri thức ngày càng phức tạp; và

- Xây dựng và duy trì văn hóa tuân thủ (*compliance culture*) như một giá trị cốt lõi của tổ chức, góp phần củng cố niềm tin của giảng viên, sinh viên, và các đối tác xã hội vào tính liêm chính và trách nhiệm của nhà trường.

2.2. Kinh nghiệm quốc tế của Pháp và Singapore

a. Mô hình Pháp – “Pháp quyền học thuật”

Hệ thống đại học Pháp là một trong những mô hình kết hợp chặt chẽ giữa quản trị học thuật và khung pháp lý nhà nước. Khái niệm pháp quyền học thuật của Pháp (*État de droit académique*) bắt nguồn từ tư tưởng về nhà nước pháp quyền (*État de droit*) trong truyền thống pháp lý Pháp và được mở rộng sang lĩnh vực giáo dục đại học nhằm khẳng định vai trò của pháp quyền trong quản trị học thuật.¹⁵ Mô hình “pháp quyền học thuật” đòi hỏi mọi hoạt động - từ hoạch định chính sách, phân bổ nguồn lực, tuyển dụng, đến học thuật và nghiên cứu - đều tuân thủ quy định của pháp luật, các quy trình minh bạch, và các nguyên tắc bảo đảm quyền tự do học thuật cùng trách nhiệm giải trình. Các trường công lập hàng đầu của Pháp, như Paris II Panthéon-Assas hay Lyon 3 Jean Moulin, đều hoạt động theo nguyên tắc pháp quyền học thuật.

Theo Christine Musselin, các trường đại học hiện đại vận hành như một “trật tự pháp lý tự chủ” (*ordre juridique autonome*), nằm trong khuôn khổ pháp quyền của quốc gia nhưng có khả năng tự điều chỉnh dựa trên quy tắc nội bộ và chuẩn mực học thuật quốc tế.¹⁶ Việc xây dựng nền pháp quyền học thuật đòi hỏi sự kết hợp giữa tự chủ thể chế, pháp quyền, và trách nhiệm công, trong đó quyền tự chủ học thuật phải luôn gắn liền với chuẩn mực đạo đức, tính minh bạch, và sự tham gia dân chủ của cộng đồng học thuật.² Mô hình này đảm bảo một nền đại học bền vững vì nó cho phép quyền tự chủ được giới hạn bởi nghĩa vụ giải trình và được bảo đảm bởi

15 Bernard Beignier, Didier Truchet, *Droit de l'enseignement supérieur, Hors collection*, LGDJ, 2018, tr. 95-97.

16 Christine Musselin, *The long march of French Universities*, Routledge, 2004, tr. 37, DOI: doi.org/10.4324/9780203463888

cơ chế giám sát pháp lý độc lập.¹⁷ Có thể nói pháp quyền học thuật không chỉ là mô hình quản trị, mà còn là triết lý phát triển – trong đó tư duy pháp lý là nền tảng của mọi quyết định chiến lược, quản trị hành chính, học thuật, và chính sách đại học.

Điểm đặc biệt của mô hình này là tính pháp lý hóa trong mọi cấp độ quản trị. Mỗi quyết định của hội đồng trường (*Conseil d'administration*) phải được lập biên bản, giải trình theo quy trình hành chính công (*procédure administrative*).¹⁸ Theo Musselin, “sự bền vững của hệ thống giáo dục đại học Pháp đến từ khả năng điều tiết bằng pháp luật, nơi tự chủ luôn đi kèm trách nhiệm pháp lý rõ ràng”.¹⁹

Đối với Việt Nam, mô hình này cho thấy rằng việc trao quyền tự chủ đại học không thể tách khỏi việc tăng cường năng lực pháp lý của lãnh đạo và bộ máy điều hành. Tự chủ không phải là “tự do hành chính” mà là năng lực vận dụng tư duy pháp lý để điều hành trong khuôn khổ luật pháp.

b. Mô hình Singapore – “Pháp quyền định hướng thị trường”

Singapore là ví dụ điển hình cho mô hình quản trị đại học kết hợp giữa tư duy pháp lý (*legal rationality*) và định hướng thị trường (*market-oriented governance*).²⁰ Mặc dù các trường đại học tại Singapore được trao quyền tự chủ cao trong học thuật, tổ chức, và tài chính, quyền tự chủ đó luôn được đặt trong khuôn khổ pháp quyền chặt chẽ, bảo đảm tính minh bạch, hiệu quả, và trách nhiệm giải trình trước Nhà nước và xã hội.

Từ những năm 1980, Chính phủ Singapore đã xây dựng chiến lược để biến Singapore thành một trung tâm giáo dục quốc tế. Nhà nước đầu tư rất mạnh cho các trường đại học công lập, tạo mọi điều kiện thuận lợi về cơ sở vật chất, hỗ trợ tài chính và ưu tiên các tài nguyên con người để thúc đẩy các đại học công lập trở thành các cơ sở đào tạo đại học nghiên cứu hàng đầu trên thế giới. Các trường đại học tư thực tại Singapore, trong khi đó, được khuyến khích phát triển theo hướng đào tạo ứng dụng, đáp ứng nhu cầu tức thì của thị trường.²¹ Singapore thực hiện triệt để tư tưởng pháp quyền định hướng thị trường, ngay cả các trường công lập cũng phải bảo đảm vận hành theo nhu cầu của xã hội và thường xuyên được kiểm định, đánh giá về tính hiệu quả của các chương trình đào tạo và nghiên cứu.

Các trường Đại học lớn như Đại học quốc gia Singapore (*National University of Singapore, NUS*), Đại học Nanyang (*Nanyang Technological University, NTU*) và Đại học quản trị Singapore (*Singapore Management University, SMU*) đều được vận hành theo mô hình quản trị đại học theo mô hình doanh nghiệp.²² Hội đồng trường (*Board of Trustees*) hoạt động như hội đồng quản trị doanh nghiệp, áp dụng các nguyên tắc của tư duy pháp lý trong điều hành tài chính, nhân sự và kiểm soát rủi ro, bảo đảm mọi quyết định đều có cơ sở pháp lý rõ ràng, công bằng và minh bạch. Đặc biệt, mô hình này chú trọng xây dựng đội ngũ nhân sự có năng lực pháp lý cao. Lãnh đạo cấp khoa và phòng ban đều được đào tạo về pháp luật hành chính, hợp đồng, và sở hữu trí tuệ.²³

Phân tích mô hình quản trị đại học của NUS, Charisse N. Reyes cho rằng nó phản ánh triết lý quản trị dựa trên sự tự chủ học thuật, hiệu quả khoa học và hiệu

17 Simon Marginson, *ltd*, tr. 38–39.

18 Christine Musselin, *ltd*, tr. 37.

19 Christine Musselin, *ltd*, tr. 37.

20 Jason Eng Thye Tan, “Higher education in Singapore: The policy state and governance”, *The political economy of higher education governance in Asia: Challenges, trends and trajectories*, Springer, 2019, tr. 139–151.

21 *Nhu trên*.

22 Charisse N. Reyes, “Framing the entrepreneurial university: The case of the National University of Singapore”, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 8(02), 2016, tr. 134–161, DOI: doi.org/10.1108/JEEE-09-2015-0046

23 *Nhu trên*.

quả kinh tế, trong đó Nhà nước giữ vai trò “người bảo trợ” (*enabler state*) chứ không phải “người điều khiển” (*controller*).²⁴ Nhà nước hỗ trợ chính sách, hỗ trợ cơ sở hạ tầng, tạo điều kiện thuận lợi để nhà trường tiếp cận các nguồn tài chính cho nghiên cứu và đào tạo, nhưng đồng thời cũng xây dựng cơ chế kiểm toán, kiểm định (trong và ngoài) để đánh giá tính hiệu quả của các chương trình đào tạo và các đề án nghiên cứu khoa học, cũng như chế tài nghiêm ngặt đối với các vi phạm trong quản lý. Nhà trường có trách nhiệm giải trình một cách công khai minh bạch về kết quả vận hành theo quy định pháp luật. Cấu trúc quản trị này giúp Singapore duy trì sự cân bằng giữa tự chủ và kiểm soát, giữa cạnh tranh học thuật toàn cầu và trách nhiệm công. Nó cũng thể hiện rõ năng lực áp dụng tư duy pháp lý vào quản trị chiến lược – coi pháp luật như công cụ đảm bảo tính minh bạch, công bằng và bền vững trong quản trị đại học hiện đại. Mô hình quản trị đại học của Singapore không chỉ duy trì tính kỷ luật và minh bạch, mà còn tạo môi trường cạnh tranh quốc tế bền vững.

3. Xây dựng tư duy pháp lý trong quản trị đại học Việt Nam

Trong bối cảnh Nhà nước đang triển khai mạnh mẽ công cuộc cải cách toàn diện hệ thống giáo dục, thể hiện qua việc Bộ Chính trị ban hành các chủ trương đặc biệt về chiến lược đột phá đối với giáo dục đại học tại Nghị quyết 71-NQ/TW,²⁵ và Dự thảo Luật Giáo dục đại học (sửa đổi)²⁶ đang được gấp rút hoàn thiện để trình Quốc hội thông qua trong kỳ họp II năm 2025, định hướng tổng thể của chính sách cải cách là hình thành các đại học đa ngành, quy mô lớn, có năng lực quản trị hiện đại và khả năng cạnh tranh quốc tế. Đây được xem là bước đi chiến lược trong tiến trình tái cấu trúc hệ thống giáo dục đại học Việt Nam, nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, hiệu quả hoạt động, cũng như khả năng thích ứng với yêu cầu phát triển của xã hội hiện đại và hội nhập quốc tế.

Đáng chú ý, Nghị quyết 71-NQ/TW đã xác định rõ ràng “đột phá phát triển giáo dục và đào tạo phải bắt đầu từ đổi mới tư duy, nhận thức và thể chế”, đồng thời nhấn mạnh yêu cầu “chuyển mạnh từ mô hình quản lý hành chính sang mô hình kiến tạo phát triển và quản trị đại học hiện đại.”²⁷

Từ góc độ phát triển tư duy pháp lý trong quản trị đại học, tác giả cho rằng, để hiện thực hóa tinh thần cải cách nói trên, các trường đại học Việt Nam cần tiến hành các thay đổi đồng bộ ở ba cấp độ: (i) cá nhân – nâng cao nhận thức pháp lý và tinh thần thượng tôn pháp luật của từng thành viên trong trường đại học; (ii) tổ chức – xây dựng văn hóa pháp quyền và cơ chế quản trị nội bộ minh bạch, hiệu quả; và (iii) thể chế, bảo đảm sự tương thích giữa tư duy pháp quyền, tự chủ đại học và trách nhiệm giải trình với xã hội.

3.1. Ở cấp độ cá nhân

Cán bộ quản lý, đặc biệt là các vị trí lãnh đạo trường, cần được trang bị kỹ năng phân tích pháp lý và tư duy chính sách (*policy-legal thinking*). Các chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng, trưởng khoa, hoặc kế toán trưởng nên bổ sung nội dung về pháp luật hành chính, hợp đồng công, quản lý tài sản công và luật giáo dục đại học.

Hiện nay hầu hết lãnh đạo của các trường đại học lớn của Việt Nam (đặc biệt tại các trường đại học công lập) chỉ được đào tạo trong các chương trình về quản trị

²⁴ Như trên.

²⁵ Nghị quyết số 71-NQ/TW.

²⁶ Dự thảo luật online, “Quốc hội, Luật Giáo dục đại học (sửa đổi)”, <https://duthaoonline.quochoi.vn/dt/luat-giao-duc-dai-hoc-sua-doi/250627160807074268>, truy cập ngày 4/10/2025.

²⁷ Nghị quyết số 71-NQ/TW.

hành chính và chính trị; hầu hết chưa được đào tạo chính quy về quản trị pháp lý. Vì vậy phần lớn các cán bộ lãnh đạo tại các cơ sở đào tạo đại học, cao đẳng chỉ thực hiện công tác quản lý và ra quyết định dựa vào kinh nghiệm thực tế. Điều này cho thấy sự thiếu hụt nghiêm trọng về nền tảng pháp lý trong quản trị.

3.2. Ở cấp độ tổ chức

Các trường đại học cần xây dựng văn hóa pháp lý nội bộ như nền tảng của quản trị bền vững. Mọi hoạt động - từ học thuật, tài chính đến nhân sự và hợp tác quốc tế - phải được điều chỉnh bởi quy chế, quy trình rõ ràng và được kiểm tra tính hợp pháp định kỳ. Bên cạnh đó, hệ thống kiểm toán nội bộ cần được củng cố để giám sát việc ký kết hợp đồng, thực hiện chi tiêu công và triển khai các dự án theo đúng quy định pháp luật. Tương tự như các tổ chức kinh doanh, các trường đại học cũng cần có một đội ngũ cán bộ pháp chế có kiến thức và kinh nghiệm pháp lý, được đào tạo bài bản để rà soát và bảo đảm các chính sách, biện pháp, quy định của nhà trường là hợp pháp và phù hợp với chính các quy chế của nhà trường.

Việc hình thành “văn hóa pháp quyền đại học” (*university rule-of-law culture*) còn thể hiện ở sự tôn trọng chuẩn mực pháp lý trong đời sống học thuật: bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, tuân thủ đạo đức nghiên cứu, bảo mật dữ liệu sinh viên, và đảm bảo minh bạch, công bằng trong tuyển sinh, bổ nhiệm và đánh giá. Đây là điều kiện tiên quyết để xây dựng một môi trường đại học hiện đại, liêm chính và có trách nhiệm xã hội.

3.3. Ở cấp độ thể chế

Nghị quyết số 71-NQ/TW Nhà nước cần hoàn thiện khuôn khổ pháp lý về tự chủ đại học, đặc biệt là các quy định liên quan đến tài sản công, đấu thầu, và kiểm toán. Cơ chế pháp lý cần chuyển từ “quản lý” sang “giám sát”, giúp các trường đại học phát huy sáng tạo nhưng vẫn đảm bảo tính minh bạch. Các sáng kiến theo mô hình công tư hợp tác cần được khuyến khích để các trường đại học công lập có thể khai thác tối đa tài nguyên, huy động vốn xã hội hóa, và giảm sự phụ thuộc vào ngân sách nhà nước, đồng thời khuyến khích sự cạnh tranh lành mạnh và hiệu quả vận hành theo tiêu chuẩn thị trường.

Theo Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hoá của Liên Hợp Quốc (*United Nations Educational Scientific and Cultural Organization, UNESCO*), tự chủ đại học chỉ có ý nghĩa thực chất khi được đặt trong mối quan hệ cân bằng giữa quyền và nghĩa vụ, tức là các cơ sở giáo dục được tự do quyết định về học thuật, tài chính và tổ chức, nhưng đồng thời phải chịu trách nhiệm pháp lý và đạo đức đối với xã hội.²⁸ Nhận định này cho thấy tự chủ không phải là sự “giải phóng khỏi sự kiểm soát”, mà là một hình thức tự điều chỉnh trong khuôn khổ pháp quyền, nơi pháp luật đóng vai trò định hướng hành vi, bảo đảm tính minh bạch và công bằng trong mọi hoạt động của đại học. Đây có thể được xem là nền tảng của tư duy pháp lý trong quản trị đại học hiện đại.

3.4. Tư duy pháp lý và phát triển nhân lực chất lượng cao, đa ngành

Việc gắn kết tư duy pháp lý với phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao là xu thế toàn cầu. Ở Việt Nam, tư duy pháp lý có thể được tích hợp trong đào tạo các lĩnh vực như kinh tế, quản trị, kỹ thuật, công nghệ thông tin, và y tế - những ngành có rủi ro pháp lý cao.

Các nghiên cứu của OECD (2023) và World Bank (2021) chỉ ra rằng kỹ năng “pháp lý - đạo đức” là một trong năm năng lực then chốt của lực lượng lao động trong nền kinh tế tri thức. Người lao động cần hiểu các khía cạnh pháp lý của hợp đồng lao động, dữ liệu cá nhân, bảo vệ môi trường, và sở hữu trí tuệ để hành nghề an toàn và có trách nhiệm.²⁹

Trường Đại học Luật TP.Hồ Chí Minh có thể đóng vai trò tiên phong trong việc phổ biến tư duy pháp lý ra ngoài phạm vi ngành luật, thông qua:

- Các chương trình liên ngành như Luật và Quản trị doanh nghiệp, Luật và Công nghệ số, Luật và Chính sách công;
- Đào tạo kỹ năng phân tích pháp lý và tuân thủ luật cho chuyên viên, giảng viên và sinh viên các khối ngành khác;
- Phát triển hệ thống giáo dục lâm sàng (*clinical education*) để sinh viên thực hành kỹ năng pháp lý trong môi trường thực tế.

Việc này sẽ tạo ra thế hệ nhân lực “pháp quyền - đa ngành” có khả năng hội nhập quốc tế và đóng góp hiệu quả cho phát triển bền vững quốc gia.

Kết luận

Trong tiến trình đổi mới và hội nhập quốc tế của giáo dục đại học Việt Nam, tư duy pháp lý nổi lên như một năng lực cốt lõi - không chỉ dành riêng cho ngành luật, mà còn là nền tảng cho quản trị đại học và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đa ngành. Tư duy pháp lý giúp các chủ thể trong đại học - từ nhà quản trị, giảng viên đến sinh viên - hiểu rằng mọi hành động, quyết định và sáng tạo đều phải được đặt trong khuôn khổ của pháp quyền, minh bạch và trách nhiệm xã hội.

Phân tích lý luận và thực tiễn quốc tế cho thấy, những hệ thống giáo dục đại học thành công nhất như Pháp và Singapore đều dựa trên sự gắn kết chặt chẽ giữa pháp quyền và quản trị học thuật. Các mô hình này chứng minh rằng, tự chủ đại học không thể tách rời trách nhiệm giải trình; đổi mới chỉ bền vững khi được thực hiện trong khuôn khổ pháp lý rõ ràng và có năng lực tư duy pháp lý cao trong bộ máy lãnh đạo. Đối với Việt Nam, quá trình chuyển đổi sang mô hình đại học tự chủ tạo ra cơ hội vàng để hình thành văn hóa pháp quyền trong toàn hệ thống. Tuy nhiên, đi cùng cơ hội là thách thức: năng lực pháp lý của lãnh đạo trường đại học, hiểu biết về pháp luật giáo dục, quản lý tài sản công, hợp đồng, sở hữu trí tuệ và dữ liệu cá nhân vẫn còn hạn chế. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết phải đào tạo, bồi dưỡng tư duy pháp lý cho đội ngũ quản lý và giảng viên, không chỉ ở các trường luật mà ở toàn bộ hệ thống giáo dục đại học.

Trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực, tư duy pháp lý có vai trò giúp hình thành năng lực hành nghề có trách nhiệm, tuân thủ, đạo đức, và thích ứng với bối cảnh toàn cầu hóa, chuyển đổi số. Việc tích hợp các môn học hoặc module về pháp luật, đạo đức và chính sách công vào chương trình đào tạo của các ngành kinh tế, công nghệ, kỹ thuật hay y học không chỉ giúp sinh viên hiểu luật, mà còn hình thành ý thức pháp quyền và tinh thần thượng tôn pháp luật - nền tảng của mọi xã hội văn minh.

Trường Đại học Luật TP. Hồ Chí Minh, với vai trò tiên phong trong nghiên cứu và đào tạo pháp luật, đang có vị thế đặc biệt để dẫn dắt xu hướng này. Bằng việc mở rộng các chương trình liên ngành, tăng cường hợp tác quốc tế, và lồng ghép giáo dục pháp lý trong đào tạo quản trị, trường có thể trở thành trung tâm tri

²⁹ World Bank Group, “World Development Report 2021: Data for Better Lives”, <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021>, truy cập ngày 25/9/2025.

thức pháp quyền của khu vực, nơi tư duy pháp lý được nuôi dưỡng không chỉ như một kỹ năng nghề nghiệp, mà như một triết lý sống và hành động. Tư duy pháp lý, hiểu theo nghĩa sâu nhất, là năng lực nhìn nhận vấn đề từ góc độ công bằng, minh bạch và trách nhiệm. Trong kỷ nguyên toàn cầu hóa và kinh tế tri thức, nó là “ngôn ngữ chung” giúp con người kết nối, hợp tác và sáng tạo mà vẫn bảo vệ được giá trị con người và bản sắc dân tộc. Vì vậy, việc xây dựng tư duy pháp lý trong quản trị đại học và đào tạo nhân lực đa ngành không chỉ là mục tiêu của một trường đại học – mà là sứ mệnh xã hội của nền giáo dục Việt Nam trong nửa thế kỷ tới. ●

Tài liệu tham khảo

- [1] Bernard Beignier, Didier Truchet, *Droit de l'enseignement supérieur*, [trans: *Higher Education Law*], Hors collection, LGDJ, 2018
- [2] Charisse N. Reyes, “Framing the entrepreneurial university: The case of the National University of Singapore”, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 8(02), 2016, DOI: doi.org/10.1108/JEEE-09-2015-0046
- [3] Christine Musselin, *The long march of French Universities*, Routledge, 2004, DOI: doi.org/10.4324/9780203463888
- [4] David Dill, “Chapter 7: Management and governance of the modern university: Variations in the United States”, *Handbook on Higher Education Management and Governance*, Elgar Online, 2023, DOI: https://doi.org/10.4337/9781800888074.00017
- [5] Jason Eng Thye Tan, “*Higher education in Singapore: The policy state and governance*”, *The political economy of higher education governance in Asia: Challenges, trends and trajectories*, Springer, 2019
- [6] Jetta Frost et al. (edits), *Multi-level governance in universities, higher education dynamics series*, Springer, 2018, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-32678-8
- [7] Ionica Oncioiu & Anca Roxana Bularca, “Artificial intelligence governance in higher education: The role of knowledge-based strategies in fostering legal awareness and ethical artificial intelligence literacy”, *Societies*, Vol. 15(6), 2025, DOI: 10.3390/soc15060144
- [8] Maria L. Sánchez & Peter T. Scott, “Universities and the knowledge society: The role of higher education in post-industrial development”, *European Journal of Education*, Vol. 56, 2021
- [9] Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), *Skills for the AI age: The importance of digital, legal and ethical literacy*, OECD Publishing, 2023
- [10] Olimpio Castilho, Maria de Lourdes Machado-Taylor, “The legal regime of portuguese higher education institutions: Contributions for future changes”, *Proceedings of the 20th European Conference on Management, Leadership and Governance*, Vol. 20(01), 2024
- [11] Ronald Barnett, *The idea of higher education*, Open University Press, 1990
- [12] Shulman Lee, “Signature pedagogies in the professions”, *Daedalus*, Vol. 134(3), 2005
- [13] Simon Marginson, *Higher education and the common good*, Melbourne University Press, 2016
- [14] UNESCO, *Reimagining our futures together: A new social contract for education*, UNESCO Publishing, 2021, DOI: https://doi.org/10.54675/ASRB4722
- [15] World Bank Group, “World Development Report 2021: Data for Better Lives”