



HỘI NHẬP QUỐC TẾ VỀ GIÁO DỤC VÀ TÁI CƠ CẤU CÁC CƠ SỞ ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÁN BỘ QUẢN LÝ GIÁO DỤC

• TSKH. PHẠM ĐỖ NHẬT TIẾN

1. Đặt vấn đề

Ngày nay, đối với mọi quốc gia và tổ chức, thay đổi là tất yếu, là cần thiết và là mệnh lệnh để có thể đứng vững và thành công trong một thế giới biến động bất thường dưới tác động của tiến trình toàn cầu hoá, hội nhập quốc tế và cách mạng công nghệ thông tin. Khi đó, cũng như trong tiến hoá tự nhiên, không phải đơn vị mạnh nhất mà chính là đơn vị thích ứng nhất sẽ tồn tại và chiến thắng. Việc tái cơ cấu để thích ứng với sự thay đổi trở thành nhiệm vụ ưu tiên của đơn vị.

Tuy nhiên, tái cơ cấu như thế nào là câu hỏi không dễ trả lời. Nó phụ thuộc vào việc xác định đúng đắn tầm nhìn và chiến lược phát triển của đơn vị.

Thông thường, khi xây dựng chiến lược phát triển, người ta quan tâm đến việc trả lời ba câu hỏi chính: đi đến đâu? bắt đầu từ đâu? làm thế nào đi đến đó? Tuy không phát biểu tường minh, nhưng các chiến lược giáo dục thường dựa trên hai giả thiết: có một tương lai xác định của giáo dục; và tương lai này là sự kéo dài của quá khứ. Các giả thiết này là đúng trong điều kiện giáo dục phát triển trong một môi trường ổn định, ít biến động hoặc các biến động có thể dự báo trước.

Tuy nhiên, với bước chuyển từ văn minh công nghiệp sang văn minh trí tuệ, chúng ta đang sống trong một thế giới thay đổi nhanh chóng và khó lường. Vì vậy, “con đường mà chúng ta đi trong nhiều thập kỉ qua đã đến chỗ kết thúc. Từ đây trở đi, cuộc hành trình đi đến tương lai sẽ là diễn biến nằm ngoài kinh nghiệm đã trải qua và chúng ta cần phải thay đổi tư duy một cách tương ứng”[1]. Với nhận thức này, nhiều nhà nghiên cứu giáo dục đi đến nhận định thống nhất rằng tương lai giáo dục không còn là sự tiếp tục của quá khứ. Nó sẽ là một chuỗi các phân nhánh, các bước nhảy, các gián đoạn. Và vì thế, nên từ bỏ cách tư duy về một tương lai của

giáo dục để thay thế bằng tư duy về *những tương lai của giáo dục*[2].

Phương pháp kịch bản là phương pháp được đưa ra trong những năm gần đây để phục vụ cho tư duy về những tương lai của giáo dục. Kịch bản được hiểu là sự mô tả nhất quán và tương thích về các tương lai giả định khác nhau xuất phát từ cách nhìn khác nhau về những phát triển trong quá khứ, hiện tại và tương lai. Nó là “câu chuyện” về những tương lai khả dĩ của giáo dục. Nó sử dụng cả lôgic và trí tưởng tượng để cung cấp cho nhà hoạch định chính sách về những bức tranh tương lai mà cách tiếp cận lôgic truyền thống thường dễ bỏ qua. Vì vậy, kịch bản khác với chiến lược, nó không phải là định hướng cho sự phát triển. Nó là công cụ góp phần khắc phục khiếm khuyết cơ bản trước đây trong phương pháp xây dựng chiến lược là phương pháp ngoại suy. Nó kích thích tranh luận, khơi gợi tư duy và cách nhìn mới, và nhờ vậy mở rộng phạm vi lựa chọn trước khi đi đến quyết định chiến lược.

Bài viết này sử dụng cách tiếp cận nêu trên để đề xuất việc tái cơ cấu các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lí giáo dục (CBQLGD) Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

2. Một số mô hình khả dĩ của trường đại học trong tương lai

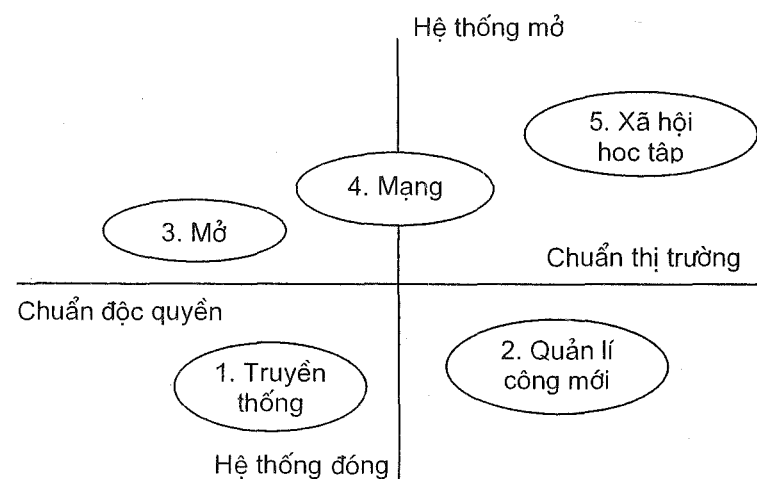
Để đơn giản, sự vận động của trường đại học được đặt trong một không gian hai chiều. Vấn đề là chọn ra hai chiều đo. Trong phần tiếp đây, liên quan đến chiến lược phát triển trong bối cảnh hội nhập, sẽ chọn hai chiều đo là: 1/ mô hình tổ chức hoạt động giáo dục, 2/ mô hình cung ứng giáo dục.

Theo chiều đo 1, căn cứ định hướng của Đại hội Đảng X, chúng ta “chuyển dần mô hình giáo dục hiện nay sang mô hình giáo dục mở – mô hình xã hội học tập với hệ thống học tập suốt đời, đào tạo liên tục, liên thông giữa các bậc học, ngành học”[3]. Điều đó dẫn đến những thay đổi cơ bản trong tổ chức và hoạt động giáo dục: hệ

thống giáo dục chuyển từ đóng sang mở; đối tượng học tập không còn giới hạn trong phạm vi tuổi trẻ mà mở rộng sang mọi lứa tuổi; tâm lí học lên đại học được thay bằng tâm lí học suốt đời; giáo dục ứng thí được thay thế bằng giáo dục đáp ứng nhu cầu cá nhân và yêu cầu xã hội; giáo dục chính quy, không chính quy và phi chính quy đan xen, thâm nhập lẫn nhau và đều có cơ chế để đi tới văn bằng.

Theo chiều đo 2, như đã phân tích trong một tài liệu trước đây[4] về tác động của hội nhập quốc tế, mô hình cung ứng giáo dục đại học ở nước ta đang chuyển từ *mô hình chuẩn độc quyền sang mô hình chuẩn thị trường*. Mô hình chuẩn độc quyền là mô hình trong đó ngoài nhà nước giữ vai trò chủ đạo, còn có các tổ chức, cá nhân tham gia cung ứng giáo dục, nhưng cơ chế cạnh tranh chưa hình thành. Nếu cơ chế cạnh tranh được phát động và hình thành thì đó là mô hình chuẩn thị trường.

Đĩ nhiên, trong không gian 2 chiều đó thôi, có thể đưa ra vô vàn kịch bản khả dĩ của trường đại học tương lai, tùy theo mức độ tham gia của 2 chiều đo đã chọn. Để giảm bớt tính phức tạp trong phân tích và lựa chọn, phỏng theo cách tiếp cận của Riel Miller[5], trong hình dưới đây, chỉ đưa ra 5 mô hình khả dĩ.



Mô hình 1 còn gọi là mô hình truyền thống. Trường đại học chủ yếu là nơi tiến hành các hoạt động học tập chính quy, dành cho một bộ phận thanh niên đủ điều kiện theo học. Nhiệm vụ

nghiên cứu khoa học và phục vụ xã hội đều được coi trọng, không hướng tới lợi nhuận.

Mô hình 2 được gọi là mô hình quản lí công mới. Trường đại học đứng trước áp lực cạnh tranh, vì vậy áp dụng các phương pháp doanh nghiệp trong quản lí, điều hành, tổ chức giảng dạy, nghiên cứu khoa học và phục vụ xã hội. Nhiệm vụ tìm kiếm nguồn thu nhiều khi lấn át các nhiệm vụ truyền thống của trường.

Mô hình 3 được gọi là mô hình mở. Trường đại học là nơi đón nhận cả thanh niên và người lớn, tiến hành cả giáo dục chính quy và không chính quy. Nhiệm vụ giảng dạy và phục vụ xã hội là các hoạt động chủ yếu của trường. Trường chưa đứng trước áp lực cạnh tranh cũng như áp lực tài chính.

Mô hình 4 được gọi là mô hình mạng. Trường đại học trở thành trường điện tử và là một nút trong mạng giáo dục, có thể là mạng lĩnh vực, mạng địa phương, hoặc mạng quốc gia, mạng quốc tế. Trường đón nhận người học ở mọi lứa tuổi, mọi nơi, mọi lúc, với phương thức học tập qua mạng là chính. Việc sử dụng công nghệ ICT là một lợi thế cạnh tranh.

Mô hình 5 được gọi là mô hình trong xã hội học tập. Trường đại học mất vai trò độc tôn và chỉ là thành viên bình đẳng trong một hệ thống cung ứng giáo dục gồm nhiều tổ chức khác như doanh nghiệp, viện nghiên cứu khoa học, các tổ chức xã hội – nghề nghiệp. Hợp tác và cạnh tranh đều được phát huy nhằm bảo đảm các đơn vị cùng thành công trong phát triển giáo dục.

3. Sự chuyển đổi mô hình của các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD

Các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD hiện nay của nước ta đều là các cơ sở công lập và có lợi thế về tính độc quyền trong đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD. Tuy có sự khác biệt cơ bản với trường đại học thông thường ở chỗ đối tượng người học là nhà giáo và nhiệm vụ bồi dưỡng là chính yếu nhưng mô hình chủ

đạo của các cơ sở này là mô hình truyền thống như trình bày ở trên.

Với sự chuyển động chung của giáo dục Việt Nam trong xu thế hội nhập quốc tế, nhất là với việc thực thi các cam kết về GATS* trong giáo dục, vấn đề đặt ra là trong thời gian vài năm tới đây các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD nên có mô hình như thế nào? Giữ nguyên mô hình truyền thống như hiện nay, hay chuyển sang mô hình 2, 3... hoặc một mô hình phức hợp nào đó?

Có một điều chắc chắn là GATS không có tác động trực tiếp nào tới các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD vì Việt Nam không có cam kết về GATS trong đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD. Dù vậy, với cam kết mở rộng cửa cho sự hiện diện thương mại của các nhà đầu tư nước ngoài, một chuẩn thị trường giáo dục sẽ sớm hình thành trong giáo dục nghề nghiệp, giáo dục đại học và giáo dục người lớn. Cơ chế cạnh tranh sẽ được phát động và tính độc quyền trong đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD sẽ bị xoá bỏ. Đó là vì với việc nâng cao quyền tự chủ của các trường đại học, cùng với việc đổi mới cơ chế tài chính trong giáo dục, trước nhu cầu tăng cao về xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ CBQLGD, các khoa quản lý giáo dục thuộc các trường đại học, cao đẳng sư phạm sẽ phát triển mạnh mẽ, tạo thế cạnh tranh trong việc thu hút người học. Trước tình hình đó, các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD không thể bình chân, án binh bất động với mô hình truyền thống 1 mà phải tính đến việc chuyển sang mô hình 2, tức là mô hình quản lý công mới.

Trên một phương diện khác, xét ở góc độ chuyển dịch hệ thống giáo dục nước ta sang mô hình giáo dục mở, thì đây là một quá trình lâu dài. Quá trình này đòi hỏi sự tái cơ cấu toàn bộ hệ thống giáo dục quốc dân cùng những cải cách mạnh mẽ về chương trình giáo dục, đội ngũ nhà giáo, cơ sở hạ tầng, công tác quản lý, cơ chế tài chính. Tuy nhiên, trong những năm tới, với chủ trương đẩy mạnh áp dụng công nghệ thông tin (ICT) trong quản lý, giảng dạy, học tập cùng diễn biến nhanh chóng của việc nối mạng toàn hệ thống giáo dục, vấn đề cấp bách đặt ra cho

các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD là lựa chọn chỗ đứng trong tiến trình này. Dĩ nhiên không đứng ngoài, nhưng đứng ở đâu? Ở khoảng giữa hay ở tốp đầu? Câu trả lời chỉ có thể là ở tốp đầu bởi lẽ các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD phải là tấm gương thành công để CBQLGD các nơi có thể soi vào đó, rồi về áp dụng trong quản lý, dạy và học ở trường mình. Như thế, các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD cũng phải tính đến việc chuyển dần sang mô hình 4, tức là mô hình mạng.

Kết hợp những điều trình bày trên, có thể thấy rằng trong xu thế hội nhập hiện nay, các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD cần xem xét để chuyển đổi từ mô hình truyền thống sang một mô hình phức hợp bao gồm cả mô hình quản lý công mới và mô hình mạng.

4. Tái cơ cấu các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD

Việc chuyển đổi mô hình như trên không phải chỉ xảy ra đối với các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD. Nó cũng sẽ xảy ra đối với mọi cơ sở đào tạo trong giáo dục nghề nghiệp, giáo dục đại học, giáo dục thường xuyên ở nước ta. Vấn đề là ở chỗ chính các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD cần nhận thức rõ bước chuyển đổi này và đi trước một bước để có cơ sở thực tiễn trong việc đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD đáp ứng các yêu cầu của chuyển đổi.

Muốn vậy, việc tái cơ cấu các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD là bắt buộc. Ở đây, tái cơ cấu được hiểu là đổi mới tổ chức và hoạt động để phù hợp với mô hình đã chọn. Với việc rời bỏ mô hình truyền thống, nhà trường sẽ chuyển sang trạng thái năng động như doanh nghiệp và phải luôn chủ động tìm câu trả lời cho những câu hỏi thường trực như: Chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng đã tốt chưa? Có đáp ứng yêu cầu của người học và đòi hỏi của đổi mới quản lý giáo dục không? Làm thế nào để tạo ra danh hiệu nhà trường? Làm thế nào để đứng vững và không bị bỏ rơi trong một sân chơi mới, không chỉ có hợp tác mà còn có cạnh tranh? Việc trả lời các câu hỏi trên phụ thuộc vào quá trình tái cơ cấu của riêng từng trường. Tuy nhiên, quá trình này sẽ có

* General Agreement on Trade in Services - Hiệp định chung về thương mại dịch vụ.

chung một số nội dung cơ bản sau đây:

a. *Xác lập cơ chế quản trị.* Cơ chế quản trị là quá trình ra quyết định, giám sát, đánh giá những vấn đề lớn của cơ sở để đáp ứng sự thay đổi như chiến lược phát triển, huy động và sử dụng nguồn lực, tổ chức bộ máy, phát triển đội ngũ v.v... Cơ chế này là sự cụ thể hoá quyền tự chủ của cơ sở và được thực hiện theo nguyên tắc dân chủ, thông qua hội đồng trường. Tuy nhiên, đến nay, ở hầu hết các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD, cơ chế này hầu như không được quan tâm. Nguyên nhân có nhiều, nhưng một trong những nguyên nhân chính là lợi thế độc quyền và thói quen bao cấp khiến các cơ sở không phải bận tâm nhiều đến sự thay đổi. Với yêu cầu đổi mới cơ chế tài chính và áp lực cạnh tranh đang diễn ra trong môi trường đào tạo ở nước ta, yêu cầu bức thiết là các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD cần sớm xác lập và phát huy cơ chế quản trị thực chất, không hình thức, để mỗi cơ sở hoạch định được hướng phát triển đúng đắn, đóng góp có chất lượng và hiệu quả cho việc xây dựng đội ngũ CBQLGD.

b. *Phát huy quyền tự do học thuật.* Theo UNESCO[6] thì quyền tự do học thuật của giảng viên là quyền tự do giảng dạy và tranh luận, quyền tự do nghiên cứu và công bố kết quả, quyền tự do phát biểu ý kiến về nhà trường, quyền tự do tham gia các hoạt động nghề nghiệp bên ngoài nhà trường. Đó là quyền tự do giảng dạy, học hỏi, nghiên cứu trong không khí dân chủ trường học trên nguyên tắc tôn trọng các chuẩn mực đạo đức và quy tắc nghề nghiệp. Cùng với quyền tự do này là trách nhiệm của giảng viên trong việc học hỏi không ngừng, cập nhật nội dung giảng dạy, đổi mới phương pháp, hoà nghi khoa học, theo đuổi chân lí. Phát huy quyền tự do học thuật tức là chuyển đội ngũ giảng viên từ trạng thái thụ động hiện nay sang trạng thái chủ động. Họ phải có tiếng nói quyết định trong việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, kể từ tuyển sinh, đổi mới chương trình, mở ngành mới, đến phát triển đội ngũ, liên kết đào tạo, hợp tác quốc tế.

c. *Phát triển các đơn vị hỗ trợ.* Nhân sự nhà trường gồm hai bộ phận chính là bộ phận giảng viên và bộ phận hành chính. Thông thường, đối

với nhà trường kiểu tháp ngà như ở các nước Châu Âu, hai bộ phận này có quy mô ngang nhau và khá tách biệt nhau. Trong khi đó ở Mỹ để đảm bảo sự gắn kết của nhà trường với xã hội, bộ phận hành chính đồng gấp 2 lần bộ phận giảng viên, với rất nhiều nhà quản lí chuyên nghiệp để hỗ trợ giảng viên tiến hành giảng dạy và nghiên cứu đáp ứng nhu cầu xã hội[7]. Với việc chuyển sang mô hình quản lí công mới như trình bày ở trên, cần xem xét xây dựng và phát triển trong từng cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD những đơn vị hỗ trợ như marketing, PR (public relations - quan hệ công chúng) v.v...

d. *Xây dựng nhà trường điện tử.* Với sự phát triển nhanh chóng của ICT, việc xây dựng các trường học điện tử không còn là chuyện mới lạ trên thế giới. Ngay ở một số nước gần Việt Nam như Hàn Quốc, Singapo, Malayxia, chủ trương xây dựng trường điện tử đã được triển khai ngay ở cấp học phổ thông. Hiện nay ở nước ta việc chuyển biến từ nhà trường truyền thống sang nhà trường điện tử còn rất chậm. Một trong những nguyên nhân chính là do nhận thức trì trệ của đội ngũ CBQLGD, trong đó có sự "lỗi hẹn" của các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD đối với nhiệm vụ tin học hoá. Ngành giáo dục đang tìm cách khắc phục khiếm khuyết này bằng những bước đi mạnh mẽ với cuộc phát động đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong năm học 2008-2009. Các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD cần nắm lấy cơ hội này, thực hiện "mệnh lệnh công nghệ thông tin", nhanh chóng đưa cơ sở thành nơi mà các thầy cô không chỉ nói suông mà thực sự giúp người học có được trải nghiệm thực tế về bước tiến tin học hoá trong quản lí, giảng dạy, nghiên cứu khoa học, quan hệ quốc tế. Dĩ nhiên, cần một lộ trình cụ thể, nhưng các ưu tiên cần có là xây dựng hệ thống thông tin quản lí giáo dục (EMIS) để đảm bảo tính minh bạch, công khai trong mọi hoạt động của cơ sở, và triển khai thư viện điện tử để người dạy và người học có điều kiện tiếp cận với nguồn thông tin phong phú về quản lí giáo dục trong và ngoài nước.

đ. *Tạo dựng nền tảng văn hoá mới.* Mọi hoạt động của nhà trường từ quản trị, quản lí, đến dạy - học, nghiên cứu khoa học, giao tiếp, phục vụ đều nằm trong một môi trường văn hoá nhất định.



Môi trường văn hoá này được hình thành từ truyền thống của nhà trường, phong cách của lãnh đạo, môi trường văn hoá - xã hội xung quanh, và có ảnh hưởng mạnh mẽ đến chất lượng và hiệu quả hoạt động của nhà trường. Trong mô hình truyền thống trước đây, môi trường văn hoá của các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD na ná như nhau, do các cơ sở về cơ bản đều nghĩ như nhau và làm như nhau. Việc chuyển sang mô hình mới đòi hỏi một nền tảng văn hoá mới, trong đó từng cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD phải xây dựng được cho mình một triết lý giáo dục cụ thể. Triết lý giáo dục không phải là cái gì trừu tượng mà là sự phát biểu tường minh của nhà trường về tầm nhìn, sứ mệnh, các giá trị cùng chia sẻ, các mục tiêu mong muốn, các việc phải làm. Khi đó, mỗi cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD sẽ có một bộ mặt văn hoá ít nhiều đặc sắc và khác biệt, đưa hệ thống các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD thoát khỏi trạng thái đơn nhất hiện nay để có sự đa dạng cần thiết, tạo nên sức sống và sự năng động của hệ thống.

5. Kết luận

Ngày nay, trong các chỉ số kinh tế quan trọng như chỉ số kinh tế trí thức (KEI) hoặc chỉ số cạnh tranh toàn cầu (GCI), đều có sự đóng góp của một chỉ tiêu giáo dục đó là chỉ tiêu về chất lượng của các trường quản lý. Điều đó nói lên tầm quan trọng của các trường quản lý nói chung, trường quản lý giáo dục nói riêng, trong việc tạo nên sức mạnh của giáo dục với tư cách là một trong những cột đỡ chính của kinh tế ngày nay.

Điều đáng nói là Việt Nam xếp thứ hạng rất thấp về chỉ tiêu liên quan đến chất lượng của các trường quản lý. Báo cáo Chỉ số cạnh tranh toàn cầu 2007 cho thấy riêng về chỉ tiêu này Việt Nam xếp thứ 120/131 nước được xếp hạng. Nguyên nhân chính là do, mặc dù về chủ trương chúng ta luôn luôn nhấn mạnh đến tầm quan trọng của công tác quản lý và vai trò của các trường quản lý, nhưng trên thực tế không có sự quan tâm đáng kể. Cơ sở vật chất của các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD nhìn chung chật chội, ọp ẹp, lạc hậu. Chương trình, nội dung, phương pháp đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD không theo kịp sự vận động của thực tiễn quản lý. Đội ngũ giảng viên ít có điều kiện nâng cao

trình độ, cập nhật kiến thức. Ngay trong Dự thảo Chiến lược giáo dục 2008-2020[8], cũng chỉ đề cập đến việc đổi mới toàn diện hệ thống đào tạo sư phạm, còn hệ thống đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD thì bị lãng quên.

Giờ đây cùng với việc khẳng định vai trò quyết định của nhà giáo trong việc bảo đảm chất lượng giáo dục là niềm tin rằng CBQLGD đóng vai trò quyết định trong việc bảo đảm thực hiện thành công chính sách giáo dục và nâng cao hiệu quả hoạt động giáo dục. Vai trò của CBQLGD thay đổi một cách căn bản và công tác đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Việc đổi mới toàn diện hệ thống đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD cũng phải được đặt ra một cách ngang tầm với việc đổi mới toàn diện hệ thống sư phạm. Bài viết này muốn đóng góp một phần nhỏ về mặt lý luận và định hướng cho tiến trình đổi mới này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Rowan Gibson, *Nhìn lại công cuộc kinh doanh, trong "Tư duy lại tương lai"*, NXB Trẻ Tp Hồ Chí Minh, Thời báo Kinh tế Saigon, Trung tâm Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương, TP. Hồ Chí Minh 2004.
2. *Think Scenarios, Rethink Education*, OECD 2006.
3. Đảng Cộng sản Việt Nam, *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X*, tr 35, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2006.
4. Phạm Đỗ Nhật Tiến, *Xây dựng thể chế chuẩn thị trường giáo dục sau khi nước ta gia nhập WTO*, Tạp chí KHGD, số 21, tháng 6/2007.
5. Riel Miller, *The Future of the Tertiary Education Sector: Scenarios for a Learning Society*, OECD-CERI, 2003.
6. UNESCO, *Recommendation concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur*, Paris 11/1997.
7. Barbara Sporn, *Convergence or Divergence in International Higher Education Policy*, 2002.
8. *Các giải pháp phát triển giáo dục giai đoạn 2008-2020*, Tạp chí KHGD, số 34 tháng 7/2008.

SUMMARY

Based on the scenario approach, namely the scenarios for universities proposed by Riel Miller, this paper tries to analyse the way of restructuring the training institutions for educational administrators so that they will cope with changes entailed by the international integration process in education. The main restructuring components are therefore: building the governance mechanism, enhancement of academic freedom, development of support units, transition to e-institution, and establishment of new cultural foundation.