

ÁP LỰC TÂM LÝ CỦA HIỆU TRƯỞNG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH TỰ CHỦ ĐẠI HỌC

Bùi Thị Thu Hương¹, Nguyễn Thị Thi^{2*}

Tóm tắt. Tự chủ đại học tại Việt Nam là một bước tiến quan trọng của giáo dục đại học trong công cuộc đổi mới và cải tiến chất lượng giáo dục, đồng thời sự chuyển đổi này phù hợp với bối cảnh kinh tế xã hội đã và đang dịch chuyển sang nền kinh tế thị trường, giảm chi ngân sách thường xuyên, nhưng cũng khiến cho Hiệu trưởng các trường đại học phải gánh chịu nhiều áp lực tâm lý. Từ quản lý tài chính, đảm bảo chất lượng giáo dục, đáp ứng kỳ vọng xã hội, đến thích nghi với vai trò lãnh đạo mới, họ đang đối mặt với những thách thức đa chiều. Bài viết này phân tích chi tiết thực trạng áp lực tâm lý của Hiệu trưởng, đánh giá hậu quả, và đề xuất giải pháp cụ thể nhằm hỗ trợ nhà quản lý trong bối cảnh tự chủ.

Từ khóa: *Tự chủ đại học, áp lực tâm lý, lãnh đạo đại học, quản lý giáo dục, cải cách giáo dục đại học.*

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, giáo dục đại học Việt Nam đã chuyển đổi mạnh mẽ với chính sách tự chủ được thúc đẩy qua Luật Giáo dục Đại học sửa đổi năm 2018 và Nghị định 99/2019/NĐ-CP. Các trường đại học được trao quyền tự quyết trong các lĩnh vực: học thuật, tài chính, nhân sự và cơ sở vật chất, mở ra cơ hội nâng cao chất lượng đào tạo và hội nhập quốc tế. Tuy nhiên, cùng với quyền tự chủ là những thách thức không nhỏ đối với Hiệu trưởng - người đứng đầu chịu trách nhiệm dẫn dắt nhà trường. Họ không chỉ phải đảm bảo vận hành hiệu quả mà còn đối mặt với áp lực từ xã hội, nội bộ nhà trường, và chính bản thân khi phải thích nghi với sự thay đổi.

Bài viết này góp một phần nhỏ vào việc giải quyết thực trạng nêu trên: phân tích thực trạng áp lực tâm lý mà Hiệu trưởng các trường đại học Việt Nam đang trải qua trong bối cảnh tự chủ, đánh giá tác động của yếu tố khách quan và chủ quan, và đề xuất các giải pháp cụ thể, khả thi nhằm hỗ trợ nhà quản lý vượt qua khó khăn, từ đó góp phần vào sự phát triển bền vững của các trường đại học.

2. Bức tranh giáo dục đại học Việt Nam trong quá trình chuyển đổi sang cơ chế tự chủ

Tính đến giai đoạn hiện tại, giáo dục đại học Việt Nam với hơn 200 trường đại học (bao gồm cả công lập và tư thục) đã trải qua một chặng đường dài từ mô hình tập trung bao cấp sang cơ chế tự chủ. Trước đây, các trường công lập phụ thuộc gần như hoàn toàn vào ngân sách Nhà nước, với nguồn thu chủ yếu từ học phí thấp và cố định. Vai trò của Hiệu trưởng trong mô hình này chủ yếu là quản lý hành chính, thực hiện theo chỉ đạo từ Bộ Giáo dục và Đào tạo. Tuy nhiên, từ khi Luật Giáo dục Đại học sửa đổi năm 2018 có hiệu lực, bức tranh giáo dục đại học đã thay đổi đáng kể.

Theo báo cáo của Bộ Giáo dục và Đào tạo, tạm tính đến năm 2023 có 23 trường đại học công lập chuyển sang tự chủ hoàn toàn, chiếm khoảng 20% tổng số trường công lập, trong khi số còn lại đang trong giai đoạn tự chủ từng phần. Tự chủ mang lại cho các trường quyền quyết định về học phí, tuyển dụng nhân sự, xây

Ngày nhận bài: 10/02/2025. Ngày chỉnh sửa: 27/03/2025. Ngày nhận đăng: 15/04/2025.

^{1,2}Học viện Quản lý Giáo dục

Tác giả liên hệ: Nguyễn Thị Thi. Địa chỉ e-mail: thitapchi@gmail.com

dựng chương trình đào tạo, và đầu tư cơ sở vật chất. Thực tế, Đại học Kinh tế Quốc dân đã tăng học phí lên mức trung bình 36 triệu đồng/năm cho một số ngành từ năm 2022 (Vietnamnet, 2023), trong khi Đại học Bách khoa Hà Nội huy động hơn 150 tỷ đồng từ hợp tác doanh nghiệp trong giai đoạn 2020-2023 (Báo cáo nội bộ Đại học Bách khoa Hà Nội, 2023). Những thay đổi này không chỉ phản ánh sự linh hoạt mà còn cho thấy áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng giữa các trường.

Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi không diễn ra suôn sẻ. Nhiều trường đối mặt với khó khăn về nguồn lực tài chính khi ngân sách Nhà nước giảm dần - từ mức trung bình 70% tổng chi phí trước năm 2018 xuống còn khoảng 30 - 40% vào năm 2023 tại các trường tự chủ từng phần (Nguyen & Tran, 2019). Đồng thời, yêu cầu nâng cao chất lượng đào tạo để đáp ứng nhu cầu thị trường lao động và hội nhập quốc tế khiến các trường bắt buộc tham gia vào kiểm định chất lượng, với chỉ số 40% đạt chuẩn quốc gia (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2023). Các trường tư thục như Đại học FPT hay Đại học RMIT Việt Nam có lợi thế về tài chính, nhưng các trường công lập lại phải đối mặt với phản hồi từ xã hội khi thực hiện lộ trình tăng học phí hoặc thay đổi chương trình học (Pham & Tran, 2020).

Bối cảnh này đặt Hiệu trưởng vào vị trí trung tâm của sự chuyển đổi. Nhà quản lý không chỉ phải chịu trách nhiệm về thu chi tài chính mà còn phải xây dựng chiến lược dài hạn, đáp ứng kỳ vọng từ các bên liên quan vào quá trình đào tạo, và thích nghi với vai trò lãnh đạo mới. Sự thay đổi này, dù mang lại cơ hội phát triển, cũng là nguồn gốc của những áp lực tâm lý ngày càng lớn, đòi hỏi cần có giải pháp hỗ trợ phù hợp.

3. Cơ sở lý thuyết về áp lực tâm lý trong quản lý giáo dục

Áp lực tâm lý (stress) được định nghĩa bởi Lazarus và Folkman (1984) là trạng thái căng thẳng xảy ra khi cá nhân nhận thấy các yêu cầu từ môi trường vượt quá khả năng ứng phó của họ. Trong bối cảnh quản lý giáo dục, áp lực tâm lý của các nhà lãnh đạo thường xuất phát từ nhiều nguyên nhân được đánh giá và nhìn nhận qua các lý thuyết tâm lý học và quản trị học hiện đại.

Lý thuyết đánh giá căng thẳng (Stress Appraisal Theory) của Lazarus và Folkman (1984) cho rằng áp lực tâm lý không chỉ phụ thuộc vào sự kiện khách quan mà còn vào phụ thuộc vào cách cá nhân đánh giá và phản ứng với sự kiện đó. Đối với Hiệu trưởng, các yếu tố như tính tương minh của chính sách tự chủ, khối lượng công việc tăng đột biến, và kỳ vọng đa chiều từ các bên liên quan có thể được đánh giá là "thách thức" (challenge). Trong hàng loạt nguyên nhân đó việc tăng học phí có thể là thách thức nếu Hiệu trưởng nhìn nhận nó như cơ hội để cải thiện cơ sở vật chất, nhưng sẽ trở thành áp lực tâm lý quá lớn khi có những phản ứng tiêu cực từ dư luận xã hội.

Lý thuyết vai trò (Role Theory) của Merton (1957) bổ sung thêm góc nhìn về áp lực từ sự xung đột vai trò (role conflict) và mơ hồ vai trò (role ambiguity). Trong bối cảnh tự chủ, Hiệu trưởng phải đảm nhận đồng thời nhiều vai trò: quản lý tài chính, lãnh đạo chiến lược, đại sứ ngoại giao. Sự chuyển đổi từ vai trò hành chính truyền thống sang vai trò lãnh đạo hiện đại thường gây ra xung đột, đặc biệt khi họ thiếu kỹ năng cần thiết hoặc chưa nhận được hướng dẫn chi tiết để thực hiện chính sách (Nguyen Thị Hoài Anh, 2021).

Ngoài ra, Lý thuyết hệ thống mở (Open Systems Theory) của Katz và Kahn (1978) nhấn mạnh rằng các tổ chức giáo dục, bao gồm trường đại học, hoạt động trong một hệ thống mở, chịu ảnh hưởng từ môi trường bên ngoài như cơ quan quản lý chủ quản, thị trường lao động và xã hội. Tự chủ đại học làm gia tăng sự phụ thuộc vào các yếu tố này, dẫn đến áp lực tài chính, cạnh tranh, và trách nhiệm với mọi hoạt động của nhà trường. Trong hàng loạt áp lực đó, kể đến áp lực tài chính, khi ngân sách Nhà nước giảm, Hiệu trưởng phải tìm nguồn thu thay thế, đồng thời đảm bảo chất lượng đào tạo không bị ảnh hưởng - nhiệm vụ quá lớn đòi hỏi sự cân bằng tâm lý hết sức phức tạp.

Các nghiên cứu quốc tế cũng chỉ ra rằng áp lực tâm lý trong quản lý giáo dục thường liên quan đến ba nhóm yếu tố chính:

Trách nhiệm công việc: Hiệu trưởng phải ra quyết định quan trọng trong thời gian ngắn, thường với nguồn lực hạn chế (Leithwood & Beatty, 2008).

Kỳ vọng từ các bên liên quan: Sinh viên, giảng viên, phụ huynh, doanh nghiệp, và cơ quan quản lý đều

đặt ra những mong đợi khác nhau, đôi khi mâu thuẫn (Bush, 2011).

Kinh nghiệm trong quá trình thực hiện tự chủ: Tự chủ đại học là khái niệm mới tại Việt Nam, dẫn đến còn nhiều lúng túng từ chính sách đến thực tiễn (Hayden & Lam, 2010).

Tại Việt Nam, tự chủ đại học theo Luật Giáo dục Đại học 2018 không chỉ là vấn đề tài chính mà còn đòi hỏi sự thay đổi toàn diện trong quản trị đại học. Tuy nhiên, sự chuyển đổi này diễn ra trong bối cảnh hệ thống giáo dục còn nhiều hạn chế về cơ sở pháp lý, năng lực quản lý, và văn hóa tổ chức, tạo thêm áp lực cho Hiệu trưởng.

4. Áp lực tâm lý của Hiệu trưởng trong bối cảnh tự chủ đại học

4.1. Áp lực từ quản lý tài chính

Trong mô hình truyền thống, các trường đại học công lập nhận ngân sách từ Nhà nước, nhưng với tự chủ, nguồn tài trợ này giảm dần. Theo báo cáo của Bộ Giáo dục và Đào tạo (2023), hơn 23 trường đại học công lập đã chuyển sang tự chủ hoàn toàn, buộc phải tự cân đối thu chi. Điều này dẫn đến hai áp lực chính:

Tìm kiếm nguồn thu đa dạng: Hiệu trưởng phải huy động vốn từ học phí, hợp tác doanh nghiệp, hoặc nghiên cứu khoa học (Đại học Bách khoa Hà Nội đã ký hơn 50 hợp đồng nghiên cứu với doanh nghiệp từ 2020-2023, với tổng giá trị khoảng 150 tỷ đồng - theo báo cáo nội bộ của trường). Tuy nhiên, việc đàm phán, duy trì mối quan hệ, và đảm bảo dự án thành công đòi hỏi Hiệu trưởng chịu áp lực rất lớn về thời gian và trách nhiệm.

Phản ứng tiêu cực từ dư luận xã hội: Tăng học phí là giải pháp phổ biến nhưng cũng nhận được rất nhiều phản ứng từ xã hội. Năm 2022, Đại học Kinh tế Quốc dân tăng học phí từ 14 triệu đồng/năm lên 36 triệu đồng/năm cho một số ngành, đã phải đối diện với nhiều phản hồi từ sinh viên và phụ huynh. Hiệu trưởng đứng trước nhiều thách thức..., theo Nguyễn Quỳnh Hoa (2024), áp lực này không chỉ là vấn đề tài chính mà còn ảnh hưởng sâu sắc đến tâm lý, khiến Hiệu trưởng cảm thấy bất lực và cô lập.

Số liệu từ Vietnamnet (2023) cho thấy, 70% sinh viên tại các trường tự chủ cho rằng học phí tăng không tương xứng với chất lượng, khiến Hiệu trưởng đối diện với tình thế: không tăng học phí thì thiếu ngân sách, tăng thì hứng chịu làn sóng dư luận không tích cực.

4.2. Áp lực từ đảm bảo chất lượng giáo dục

Tự chủ đồng nghĩa với cạnh tranh, buộc các trường phải nâng cao chất lượng đào tạo để thu hút sinh viên và khẳng định vị thế. Hiệu trưởng chịu áp lực từ ba khía cạnh:

Xây dựng chương trình đào tạo hiện đại: Các trường phải cập nhật giáo trình theo chuẩn quốc tế như AUN-QA hoặc ABET. Đại học Quốc gia TP.HCM đã chi hơn 100 tỷ đồng từ 2020-2023 để cải tiến chương trình, nhưng thiếu giảng viên đạt chuẩn quốc tế, đây là khó khăn lớn khi tham gia kiểm định. Theo Bộ Giáo dục và Đào tạo (2023), chỉ 40% trường đại học đạt kiểm định chất lượng quốc gia, trong khi mục tiêu đến 2025 là 60%.

Đáp ứng thị trường lao động: theo báo cáo của tổng cục Thống kê (2022) tỷ lệ thất nghiệp của sinh viên tốt nghiệp đại học là 4,8%, cao hơn mức trung bình khu vực ASEAN (3,5%). Hiệu trưởng phải điều chỉnh chương trình học để tăng kỹ năng thực tiễn, nhưng thiếu nguồn lực và sự hợp tác từ doanh nghiệp khiến họ rất căng thẳng. Đại học Công nghiệp Hà Nội đã đầu tư 50 tỷ đồng vào phòng thí nghiệm thực hành năm 2022, nhưng chưa đáp ứng được nhu cầu của nhà tuyển dụng về kỹ năng mềm của sinh viên sau khi tốt nghiệp.

Áp lực từ kiểm định: Việc đạt chuẩn kiểm định là yêu cầu bắt buộc với các trường tự chủ, nhưng quy trình phức tạp kèm theo chi phí về thời gian và tài chính.

4.3. Áp lực từ kỳ vọng của các bên liên quan

Sinh viên và phụ huynh: đòi hỏi chất lượng giáo dục cao nhưng chưa đồng thuận cao khi tăng học phí. Khảo sát của Vietnamnet (2023) cho thấy 65% phụ huynh không ủng hộ tự chủ vì lo ngại chi phí.

Giảng viên: Đội ngũ giảng viên yêu cầu tăng lương và cải thiện điều kiện làm việc, gây áp lực cho Hiệu trưởng khi ngân sách còn hạn chế.

Doanh nghiệp: Các đối tác như VinGroup, FPT yêu cầu sinh viên tốt nghiệp có kỹ năng thực tiễn, buộc Hiệu trưởng đầu tư vào thực hành. Đại học FPT đã chi 200 tỷ đồng xây dựng cơ sở thực hành từ 2019-2023, nhưng chưa đáp ứng được kỳ vọng các bên liên quan.

Nhà nước: Bộ Giáo dục và Đào tạo yêu cầu tự chủ nhưng kèm theo nhiều quy định. Nghị định 99/2019/NĐ-CP yêu cầu các trường phải có báo cáo tài chính chi tiết hằng quý...

4.4. Áp lực từ sự thay đổi vai trò lãnh đạo

Tự chủ đòi hỏi Hiệu trưởng chuyển từ quản lý hành chính sang lãnh đạo chiến lược:

Xây dựng tầm nhìn dài hạn: Đại học Tôn Đức Thắng đặt mục tiêu vào top 500 thế giới năm 2030, nhưng trong quá trình triển khai, việc thay đổi giáo trình cần hợp tác chuyên môn của giáo viên là thách thức rất lớn.

Ra quyết định nhanh: khi cần tuyển dụng giáo viên quốc tế sẽ liên quan đến ngân sách và giới hạn thời gian tuyển dụng dẫn đến căng thẳng kéo dài.

Thiếu kỹ năng quản trị hiện đại: Nguyễn Thị Hoài Anh (2021) chỉ ra, 50% Hiệu trưởng Việt Nam chưa qua đào tạo quản trị đại học chuyên sâu. Các kỹ năng như quản lý tài chính và đàm phán với doanh nghiệp còn nhiều hạn chế.

5. Hậu quả của áp lực tâm lý đối với Hiệu trưởng

Áp lực kéo dài gây ra nhiều hệ lụy:

Về cá nhân: Nguyễn Thị Minh Châu (2023) khảo sát 100 Hiệu trưởng, kết quả 62% báo cáo kiệt sức (burnout), 45% mất ngủ thường xuyên, 20% có dấu hiệu trầm cảm nhẹ.

Về tổ chức: Áp lực sẽ ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định.

Về xã hội: Chất lượng giáo dục có thể giảm sút làm mất lòng tin từ cộng đồng, ảnh hưởng uy tín nhà trường.

6. Giải pháp giảm thiểu áp lực tâm lý cho Hiệu trưởng

Đào tạo và nâng cao năng lực quản trị

Đơn vị chủ quản thiết kế khóa học về quản lý tài chính, xây dựng chiến lược và kỹ năng lãnh đạo. Mời các chuyên gia từ các đại học trong nước và châu Á đã thành công trong lĩnh vực tự chủ đại học để đào tạo cho đội ngũ Hiệu trưởng đại học. Trong đó sử dụng ngân sách từ nhà nước kết hợp với các trường theo tỉ lệ phù hợp.

Sau mỗi khóa học, tiến hành công tác thực hành và đánh giá, có bộ phận giám sát để đánh giá hiệu quả khóa đào tạo.

Tăng cường hỗ trợ từ đội ngũ nhân sự

Thành lập hội đồng cố vấn các lĩnh vực (tài chính, học thuật, tâm lý), có thể dùng chuyên gia nội bộ nếu đủ điều kiện hoặc thuê từ bên ngoài để tư vấn chiến lược phát triển cho nhà trường.

Phân quyền cụ thể: mỗi phó Hiệu trưởng phụ trách từng lĩnh vực như (tài chính, đào tạo, nhân sự, đối ngoại)

Thực hiện đánh giá tính hiệu quả của phân quyền theo định kỳ (3 tháng/lần), nếu hiệu quả dưới 70%, sẽ phải cải tiến sự phân quyền cho phù hợp

Xây dựng bộ phận hỗ trợ tâm lý

Thành lập bộ phận tư vấn tâm lý với sự tham gia của các chuyên gia, hằng tháng tổ chức buổi dạy kỹ năng giảm stress. . . , hỗ trợ tâm lý thường xuyên cho Hiệu trưởng khi cần.

Hoàn thiện chính sách tự chủ

Cơ quan chủ quản tiếp tục nghiên cứu, soạn thảo để ban hành chi tiết bộ tài liệu “Hướng dẫn tự chủ đại học” bên cạnh các thông tư, văn bản đã có để giảm bớt sự lúng túng cho các trường trong quá trình triển khai.

Các nhà trường cần có gói hỗ trợ tài chính từ ngân sách nhà nước trong thời gian đầu khi tham gia tự chủ còn rất nhiều khó khăn.

Cơ quan chủ quản cũng cần có thêm sự hỗ trợ về thủ tục hành chính đối với các trường để quá trình tự chủ được tinh gọn, thuận tiện.

7. Kết luận

Tự chủ đại học tại Việt Nam là một hành trình đầy triển vọng, nhưng cũng đặt ra những thách thức lớn đối với Hiệu trưởng các trường đại học. Thực trạng áp lực tâm lý mà họ đang phải đối mặt - từ quản lý tài chính, đảm bảo chất lượng giáo dục, đáp ứng kỳ vọng đa chiều, đến thích nghi với vai trò lãnh đạo chiến lược - không chỉ là vấn đề cá nhân mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển của các cơ sở giáo dục. Những áp lực này, nếu không được giải quyết, có thể dẫn đến kiệt sức, suy giảm hiệu quả quản lý, và làm chậm tiến trình đổi mới giáo dục đại học.

Tuy nhiên, các trường cũng nhìn nhận đây là cơ hội lớn để xây dựng thương hiệu của mỗi nhà trường. Các giải pháp đề xuất trong bài báo, từ đào tạo năng lực quản trị, tăng cường hỗ trợ đội ngũ, xây dựng bộ phận chăm sóc tâm lý, đến hoàn thiện chính sách tự chủ đều mới chỉ dừng lại trong khuôn khổ của bài viết, chưa thể chi tiết và cụ thể hóa quy trình (cần có nghiên cứu tổng thể để giải quyết nhiệm vụ này). Nhưng các tác giả kỳ vọng và hướng tới việc áp dụng đồng bộ các giải pháp này sẽ giúp giảm tải áp lực cho Hiệu trưởng, nâng cao khả năng lãnh đạo, và tạo điều kiện để họ tập trung vào xây dựng chiến lược phát triển dài hạn. Hơn nữa, sự phối hợp giữa Nhà nước, các trường đại học, và cộng đồng xã hội là yếu tố then chốt để đảm bảo hiệu quả của những giải pháp trên.

Thời gian tới, để tự chủ đại học thực sự trở thành động lực thúc đẩy giáo dục Việt Nam hội nhập quốc tế, cần có thêm các nghiên cứu chuyên sâu về tác động tâm lý đối với đội ngũ lãnh đạo giáo dục, cũng như đánh giá định kỳ hiệu quả của các chính sách hỗ trợ. Hiệu trưởng không chỉ là người quản lý mà còn là những nhà lãnh đạo tiên phong, và việc hỗ trợ họ vượt qua áp lực tâm lý là cách để đảm bảo nền giáo dục đại học phát triển bền vững, đáp ứng nhu cầu của xã hội hiện đại.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- [2] Nguyễn Quỳnh Hoa (2024). "Nghiên cứu khung phân tích các vấn đề trong tâm lý và sức khỏe tinh thần của sinh viên đại học". *Tạp chí Công Thương*.
- [3] Trần Văn Bình (2023). "Mối liên hệ giữa hỗ trợ xã hội và căng thẳng học tập của sinh viên y khoa". *Tạp chí Y học Việt Nam*, 10(4), 45-50.
- [4] Nguyễn Thị Hoài Anh (2021). "Mô hình tâm lý trường học tại Hoa Kỳ và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam". *Tham luận hội thảo*.
- [5] Nguyễn Thị Minh Châu (2023). "Các yếu tố ảnh hưởng đến stress của nhà quản lý giáo dục". *Tạp chí Khoa học và Công nghệ - Đại học Đà Nẵng*, 18(10), 45-50.
- [6] Hồ Thị Trúc Quỳnh (2022). "Căng thẳng học tập và sự hài lòng cuộc sống ở sinh viên Đại học Huế". *Tạp chí Khoa học và Công nghệ - Đại học Huế*, 28(2), 60-67.
- [7] Luật Giáo dục Đại học 2018 (sửa đổi). Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam.

- [8] Nghị định 99/2019/NĐ-CP. Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Giáo dục Đại học sửa đổi.
- [9] Bộ Giáo dục và Đào tạo (2023). Báo cáo tổng kết thực hiện tự chủ đại học giai đoạn 2018-2023. Hà Nội: Bộ Giáo dục và Đào tạo.
- [10] Vietnamnet (2023). "Khảo sát ý kiến phụ huynh và sinh viên về tự chủ đại học". Truy cập ngày 15/02/2025 từ <https://vietnamnet.vn>.
- [11] Báo cáo nội bộ Đại học Bách khoa Hà Nội (2023). Tổng kết hoạt động hợp tác doanh nghiệp giai đoạn 2020-2023.
- [12] Nguyen, N. T., & Tran, L. T. (2019). "Reforming Vietnamese Higher Education: Global Forces and Local Demands". Singapore: Springer Nature.
- [13] Pham, T. N., & Tran, L. T. (2020). "Financial and Academic Autonomy in Vietnamese Universities".
- [14] Merton, R. K. (1957). "The Role-Set: Problems in Sociological Theory". *British Journal of Sociology*, 8(2), 106-120.
- [15] Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). "The Social Psychology of Organizations". New York: Wiley.
- [16] Leithwood, K., & Beatty, B. (2008). "Leading with Teacher Emotions in Mind". Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- [17] Bush, T. (2011). "Theories of Educational Leadership and Management". London: SAGE Publications.
- [18] Hayden, M., & Lam, Q. T. (2010). "Vietnam's Higher Education System". Trong G. Harman, M. Hayden, & P. T. Nghi (Eds.), "Reforming Higher Education in Vietnam: Challenges and Priorities". Springer.



ABSTRACT

Psychological pressure of university rectors in Vietnam in the context of university autonomy

University autonomy in Vietnam is an important step in higher education reform and quality improvement, and it aligns with the socio-economic context transitioning to a market economy, reducing regular government spending. However, this transition also places significant psychological pressure on university rectors. From financial management, ensuring quality education, meeting societal expectations, to adapting to new leadership roles, rectors face multifaceted challenges. This article provides a detailed analysis of the psychological pressures faced by rectors, assesses the consequences, and proposes specific solutions to support university leaders in the context of autonomy.

Keywords: *University autonomy, psychological pressure, university leadership, educational management, higher education reform.*