

ĐA DẠNG GIỚI TRONG LÃNH ĐẠO CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC VÀ CHẤT LƯỢNG TỔ CHỨC: TIẾP CẬN TỪ LÝ THUYẾT VAI TRÒ PHÙ HỢP TRONG BỐI CẢNH VIỆT NAM

NGUYỄN TRƯỜNG

Trường Đại học An Giang, tỉnh An Giang, Việt Nam

Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

An Giang University, Vietnam National University Ho Chi Minh City, Vietnam

Ngày nhận bài: 10/5/2026

Ngày sửa bài: 15/6/2026

Ngày duyệt đăng bài: 20/6/2026

Tóm tắt:

Bài báo sử dụng phương pháp nghiên cứu tổng quan tài liệu kết hợp phân tích lý thuyết nhằm làm rõ mối quan hệ giữa đa dạng giới trong lãnh đạo và chất lượng tổ chức giáo dục đại học dưới góc nhìn của Lý thuyết Vai trò phù hợp, Lý thuyết Vốn con người và Lý thuyết Thể chế. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các định kiến về vai trò giới, rào cản thể chế và ảnh hưởng của văn hóa truyền thống tiếp tục là những nguyên nhân cản trở sự tham gia của phụ nữ vào các vị trí lãnh đạo. Đồng thời, nghiên cứu khẳng định, việc gia tăng sự hiện diện của nữ giới trong bộ máy quản lý có thể góp phần cải thiện chất lượng quản trị, thúc đẩy môi trường học thuật bao trùm, nâng cao hiệu quả nghiên cứu, tăng cường trách nhiệm xã hội và năng lực cạnh tranh của các cơ sở giáo dục đại học. Trên cơ sở đó, bài báo đề xuất mô hình lý thuyết về mối quan hệ giữa đa dạng giới và chất lượng tổ chức, đồng thời đưa ra các hàm ý chính sách nhằm thúc đẩy bình đẳng giới trong quản trị giáo dục đại học tại Việt Nam.

Từ khóa: đa dạng giới, lãnh đạo, cơ sở giáo dục đại học, chất lượng tổ chức, Việt Nam.

Gender diversity in higher education leadership and organizational quality: A role congruity theory approach in the Vietnamese context

Abstract:

Gender diversity in leadership is considered a key factor in enhancing governance quality and organizational performance, including in higher education institutions. However, in Vietnam, women remain underrepresented in senior leadership positions. This study employs a literature review and theoretical analysis to examine the relationship between gender diversity in leadership and organizational quality from the perspectives of Role Congruity Theory, Human Capital Theory, and Institutional Theory. The findings indicate that gender role stereotypes, institutional barriers, and cultural influences continue to hinder women's participation in leadership positions. At the same time, increasing female representation in management can improve governance quality, promote inclusive academic environments, enhance research performance, strengthen social responsibility, and increase institutional competitiveness. Based on these findings, the study proposes a theoretical model and policy implications to promote gender equality in higher education governance in Vietnam.

Keywords: gender diversity, leadership, higher education institutions, organizational quality, Vietnam.

1. Đặt vấn đề

Bình đẳng giới đã trở thành xu thế toàn cầu, không chỉ là vấn đề công bằng xã hội mà còn là giải pháp chiến lược nâng cao hiệu quả tổ chức. Tại Việt Nam, Chính phủ đã ban hành Luật Bình đẳng giới năm 2006 và triển khai Chiến lược quốc gia về bình đẳng giới giai đoạn 2021-2030 (Chính phủ, 2021). Tuy nhiên, dù phụ nữ tham gia mạnh mẽ vào lực lượng lao động với tỷ lệ thuộc hàng cao nhất thế giới (ILO, 2022), sự hiện diện của họ ở các vị trí quản lý cấp cao vẫn rất khiêm tốn.

Trong lĩnh vực giáo dục đại học (GDDH), một nghịch lý giới tính nổi bật: phụ nữ chiếm đa số trong đội ngũ giảng viên và nhân viên chuyên môn, nhưng lại là thiểu số trong cơ cấu lãnh đạo. Theo số liệu thống kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo (2022), nam giới vẫn chiếm ưu thế áp đảo tại các vị trí Hiệu trưởng, Phó Hiệu trưởng và Trưởng khoa/Phòng. Sự thiếu hụt này khiến các cơ sở GDDH chưa tận dụng được tiềm năng từ đội ngũ nữ lãnh đạo, vốn được đánh giá cao về phong cách dân chủ, thấu cảm và thúc đẩy hợp tác (Eagly & Carli, 2012).

Dù chủ đề rào cản đối với phụ nữ trong lãnh đạo đã được nghiên cứu rộng rãi trên thế giới, tại Việt Nam, các nghiên cứu chuyên biệt trong GDDH vẫn hạn chế và chủ yếu mang tính mô tả. Khoảng trống về lý thuyết tổ chức chưa được khai phá, đặc biệt là cách thức các chuẩn mực văn hóa và kỳ vọng xã hội về vai trò giới tương tác với yêu cầu lãnh đạo để tạo ra định kiến ngầm định cản trở sự thăng tiến của phụ nữ (Nguyễn Trường, 2025).

Bài báo này tiếp cận từ Lý thuyết Vai trò phù hợp (Role Congruity Theory) nhằm phân tích sự không tương thích giữa "vai trò giới" và "vai trò lãnh đạo" trong bối cảnh các cơ sở GDDH Việt Nam, đồng thời làm rõ đóng góp của đa dạng giới đối với chất lượng tổ chức - một quốc gia vẫn chịu ảnh hưởng sâu sắc từ tư tưởng Nho giáo.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết nền tảng

Lý thuyết Vai trò phù hợp (Role Congruity Theory): Eagly & Karau (2002) lập luận, kỳ vọng xã hội phân chia đặc điểm cá nhân thành hai nhóm: đặc điểm cộng đồng (communal - gắn với nữ giới: thấu cảm, quan tâm) và đặc điểm quyết đoán (agentic - gắn với nam giới: độc lập, quyền lực). Sự thiếu phù hợp phát sinh khi phụ nữ bị nhìn nhận là thiếu tính quyết đoán cần thiết để lãnh đạo, và khi họ thể hiện sự quyết đoán, lại bị đánh giá tiêu cực vì vi phạm chuẩn mực truyền thống. Tại các trường đại học, phụ nữ dễ rơi vào trạng thái "lưỡng nan": quá mềm mỏng bị coi là yếu kém, quá cứng rắn bị coi là thiếu nữ tính.

Lý thuyết Vốn con người (Human Capital Theory): Lý thuyết này giả định các cá nhân đầu tư vào giáo dục, kỹ năng và kinh nghiệm để nâng cao năng suất và khả năng thăng tiến. Phụ nữ Việt Nam đã tích lũy vốn con người đáng kể thông qua bằng cấp ngày càng cao. Tuy nhiên, giai đoạn cần tích lũy mạnh nhất để thăng tiến (tuổi 30-40) thường trùng với giai đoạn sinh sản và chăm sóc gia đình, tạo ra mô hình đường cong M trong sự nghiệp và khiến họ bị đánh giá thấp hơn đồng nghiệp nam (Maheshwari & Nayak, 2020).

Lý thuyết Thể chế (Institutional Theory): Các tổ chức bị chi phối bởi thiết chế chính thức (luật pháp, chính sách) và phi chính thức (văn hóa, chuẩn mực). Về phía chính thức, cơ chế bổ nhiệm trong cơ sở GDDH công lập chịu ảnh hưởng của quy định hành chính cứng nhắc, trong khi quy trình quy hoạch đôi khi thiếu minh bạch và phụ thuộc vào mạng lưới xã hội của nam giới. Về phía phi chính thức, quan niệm Nho giáo về vai trò giới tạo ra một "hệ điều hành ngầm" khiến phụ nữ tự đặt ra rào cản tâm lý, do dự hoặc từ chối vị trí lãnh đạo để bảo toàn hạnh phúc gia đình (Morley & Crossouard, 2015; Phuong et al., 2023).

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Bài báo sử dụng phương pháp tổng quan tài liệu kết hợp phân tích lý thuyết để làm rõ mối quan hệ giữa đa dạng giới trong lãnh đạo và chất lượng tổ chức GDDH. Khung lý thuyết đa chiều được xây dựng với Lý thuyết Vai trò phù hợp làm nòng cốt, đồng thời mở rộng bằng Lý thuyết Vốn con người và Lý thuyết Thể chế để giải thích thực trạng đặc thù tại Việt Nam.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Hệ thống rào cản đa tầng trong GDDH Việt Nam

Cơ cấu quản trị tại các cơ sở GDDH Việt Nam cho thấy sự chênh lệch giới tính đáng kể ở tất cả các cấp lãnh đạo, từ Hiệu trưởng đến Trưởng khoa/Phòng (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2022). Sự mất cân bằng này xuất phát từ 3 nhóm rào cản cốt lõi:

(1) Mất cân bằng công việc - gia đình: Đặc thù ngành GDDH yêu cầu đảm nhận đồng thời nhiều vai trò (giảng dạy, nghiên cứu, hướng dẫn, quản lý), trong khi tư tưởng Nho giáo đặt phụ nữ vào vị trí chịu trách nhiệm chính về gia đình. Gánh nặng kép này dẫn đến tình trạng kiệt sức và thu hẹp cơ hội thăng tiến của nữ giảng viên.

(2) Định kiến ngầm định từ cấp dưới: Quan niệm mặc định, lãnh đạo nam quyết đoán hơn khiến phụ nữ phải nỗ lực gấp bội để chứng minh năng lực và thiết lập ranh giới quyền lực (Eagly & Karau, 2002).

(3) Rào cản từ mạng lưới xã hội phi chính thức: Các quyết định quan trọng thường được hình thành bên ngoài phòng họp qua các hoạt động giao lưu sau giờ làm. Do gánh nặng gia đình và chuẩn mực hành vi, phụ nữ khó tham gia các "mạng lưới ngầm" này, dẫn đến bị cô lập khỏi nguồn thông tin và cơ hội quy hoạch (Phuong et al., 2023).

Ngoài ra, sự thiếu hụt các hình mẫu lãnh đạo nữ (role models) và mạng lưới cố vấn (mentoring) chuyên biệt cũng góp phần làm giảm sự tự tin của phụ nữ trên lộ trình thăng tiến, củng cố thêm vòng luẩn quẩn của bất bình đẳng giới.

3.2. Tác động của đa dạng giới đến chất lượng tổ chức GDDH

Gia tăng sự hiện diện của phụ nữ trong quản lý cấp cao mang lại những giá trị chiến lược quan trọng trên nhiều chiều cạnh tổ chức:

Thứ nhất, nâng cao chất lượng học thuật và môi trường nghiên cứu: Nữ lãnh đạo mang lại góc nhìn đa chiều, giúp quy trình ra quyết định toàn diện hơn. Phong cách quản trị dân chủ của nữ giới khuyến khích sự tham gia rộng rãi, tạo không gian học thuật mở để nuôi dưỡng đổi mới sáng tạo (Eagly & Carli, 2012).

Thứ hai, xây dựng văn hóa tổ chức và hiệu ứng hình mẫu: Đặc điểm cộng đồng (thấu cảm, quan tâm) giúp nữ lãnh đạo xây dựng sự gắn kết nội bộ và tối ưu hóa lòng trung thành của nhân viên. Sự hiện diện của họ đóng vai trò hình mẫu biểu tượng, thúc đẩy các nữ giảng viên trẻ nỗ lực và giảm tỷ lệ nghỉ việc, đồng thời họ tích cực tham gia cố vấn cho đồng nghiệp (Morley & Crossouard, 2015).

Thứ ba, mở rộng quan hệ đối ngoại và trách nhiệm xã hội: Lãnh đạo nữ chú trọng hơn đến các giá trị đạo đức và trách nhiệm xã hội, biểu hiện qua tính minh bạch trong quản trị và chất lượng phục vụ cộng đồng. Kỹ năng giao tiếp và kết nối của phụ nữ còn giúp đáp ứng các tiêu chí về bình đẳng giới và phát triển bền vững của các hệ thống xếp hạng đại học quốc tế (Nguyễn Trường, 2025).

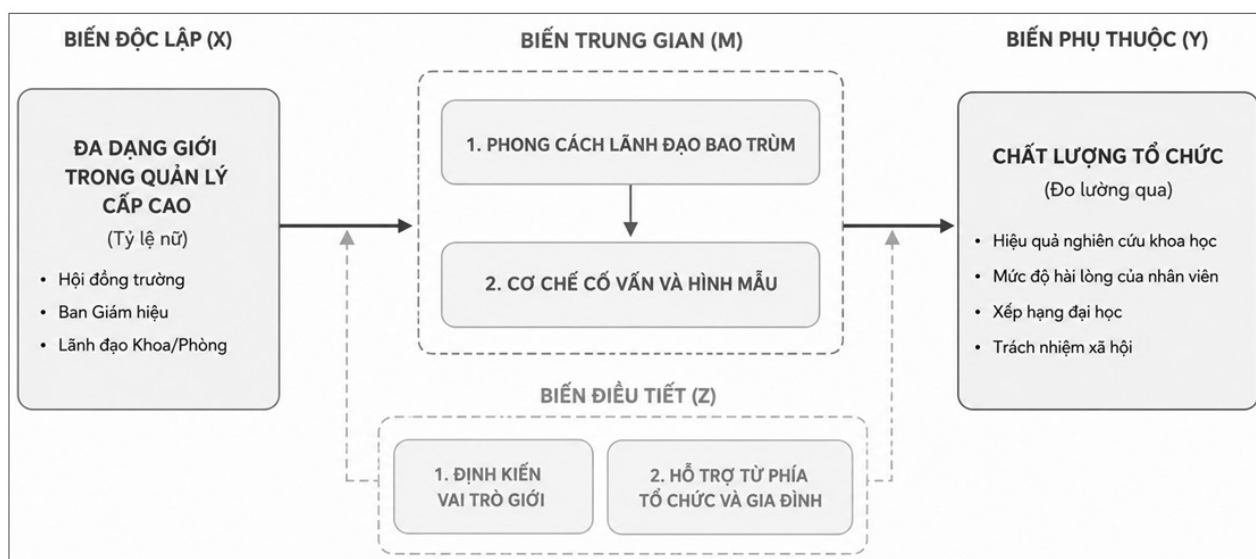
Tóm lại, đa dạng giới không chỉ là một mục tiêu đạo đức mà còn là một tài sản chiến lược (Nguyễn Trường, 2025). Việc tận dụng phong cách lãnh đạo thấu cảm và bao trùm của phụ nữ chính là chìa khóa để các cơ sở GDDH Việt Nam nâng cao hiệu suất tổ chức và thích ứng tốt hơn với những biến động của bối cảnh toàn cầu hóa (Nguyễn Trường, 2025).

3.3. Mô hình khung phân tích đề xuất

Dựa trên việc tổng hợp các lý thuyết nền và phân tích đặc thù bối cảnh Việt Nam, nghiên cứu đề xuất một khung phân tích nhân quả nhằm đánh giá tác động của đa dạng giới đến chất lượng tổ chức giáo dục đại học (GDĐH):

- Biến độc lập (X): Đa dạng giới trong quản lý cấp cao (tỷ lệ nữ trong Hội đồng trường, Ban Giám hiệu, lãnh đạo Khoa/Phòng).
- Biến trung gian: Phong cách lãnh đạo bao trùm; cơ chế cổ vấn và hình mẫu.
- Biến điều tiết: Định kiến vai trò giới; hỗ trợ từ phía tổ chức và gia đình.
- Biến phụ thuộc (Y): Chất lượng tổ chức (được đo lường qua hiệu quả nghiên cứu khoa học, mức độ hài lòng của nhân viên, xếp hạng đại học, trách nhiệm xã hội).

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Mô hình nhấn mạnh đa dạng giới tác động đến chất lượng tổ chức thông qua việc cải thiện văn hóa làm việc và phong cách quản trị, đồng thời chịu sự chi phối của bối cảnh văn hóa - xã hội đặc thù.

3.4. Hàm ý chính sách và quản trị

Để thu hẹp khoảng cách giới trong GDĐH, cần có sự phối hợp đồng bộ ở hai cấp độ:

Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo: cần hoàn thiện khung pháp lý về tuổi nghỉ hưu và quy hoạch để tránh làm ngắt quãng sự nghiệp của nữ giới; thiết lập các chỉ số bình đẳng giới vào bộ tiêu chuẩn đánh giá và kiểm định chất lượng; đồng thời phát triển các chương trình đào tạo lãnh đạo chuyên biệt nhằm bồi dưỡng năng lực và xóa bỏ rào cản tâm lý cho nữ giảng viên tiềm năng.

Đối với Ban Giám hiệu các trường đại học: cần áp dụng cơ chế làm việc linh hoạt để hỗ trợ cân bằng công việc - gia đình; thay đổi phương thức kết nối xã hội từ các buổi tiệc sau giờ làm sang các sự kiện chuyên môn trong giờ hành chính; đồng thời xây dựng mạng lưới cố vấn nội bộ và phát huy hiệu ứng hình mẫu từ các nữ lãnh đạo cấp cao để hỗ trợ đồng nghiệp nữ trẻ.

4. Kết luận

Đa dạng giới trong lãnh đạo GDĐH tại Việt Nam hiện nay không chỉ là mục tiêu công bằng xã hội mà còn là yêu cầu chiến lược để nâng cao chất lượng tổ chức trong bối cảnh tự chủ đại học và hội nhập quốc tế. Nghiên cứu đã làm rõ nghịch lý giữa sự đông đảo của phụ nữ trong đội ngũ chuyên

môn và sự thiếu vắng của họ trong bộ máy quyền lực, đồng thời chỉ ra các rào cản sâu sắc từ cấu trúc thể chế và định kiến vai trò giới.

Tiếp cận từ Lý thuyết Vai trò phù hợp của Eagly và Karau (2002), bài báo lập luận rằng khi phụ nữ được trao cơ hội lãnh đạo, họ mang lại những giá trị đặc thù về sự thấu cảm, tinh thần hợp tác và định hướng phát triển bền vững cho nhà trường. Để những tiềm năng này thực sự chuyển hóa thành kết quả tổ chức, cần có nỗ lực tổng thể nhằm phá bỏ "bức trần thủy tinh" và thay đổi hệ sinh thái văn hóa trong các trường đại học - nhìn nhận phụ nữ như những người dẫn dắt đầy năng lực và bản sắc.

Nghiên cứu này đóng góp vào khung lý thuyết cho các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo về đa dạng giới trong GDĐH Việt Nam, đồng thời cung cấp cơ sở lý luận cho các nhà hoạch định chính sách và lãnh đạo cơ sở giáo dục trong việc thiết kế các can thiệp hiệu quả hướng đến bình đẳng giới thực chất■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2022). Thống kê giáo dục đại học năm học 2021-2022. Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.
- Chính phủ (2021). Nghị quyết số 28/NQ-CP ngày 03/03/2021 ban hành Chiến lược quốc gia về bình đẳng giới giai đoạn 2021-2030.
- Nguyễn Trường. (2025). Đa dạng giới trong quản lý cấp cao và hiệu quả tổ chức: Góc nhìn từ Lý thuyết Vai trò phù hợp tại Việt Nam. *Tạp chí Công Thương*, (12), 98-103. <https://doi.org/10.62831/202512035>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2012). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- ILO. (2022). Labour force participation rate, female (% of female population ages 15+) - Vietnam. International Labour Organization. <https://ilostat.ilo.org>
- Maheshwari, G., & Nayak, R. (2020). Women leadership in Vietnamese higher education institutions: An exploratory study on barriers and enablers for career enhancement. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 1-18. <https://doi.org/10.1177/1741143220945700>
- Morley, L., & Crossouard, B. (2015). Women in higher education leadership in South Asia: Rejection, refusal, reluctance, revisioning. *British Council*.
- Phuong, J., Rowe, P., & Lawless, A. (2023). Navigating the river: Experiences of women academic leaders in Vietnam. *Australian Journal of Management*, 48(4), 754-768. <https://doi.org/10.1177/03128962231180261>