

# KHẢ NĂNG ĐỔI MỚI CỦA CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM: VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO PHỤNG SỰ

**PGS.TS. Lê Thanh Hà**

Trường Đại học Lao động - Xã hội  
halt@ulsa.edu.vn

**Phạm Kiều Linh**

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân  
11219339@st.neu.edu.vn

**Nguyễn Ngọc Ánh**

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân  
11210860@st.neu.edu.vn

**Nguyễn Việt Anh**

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân  
11219329@st.neu.edu.vn

**Hoàng Khánh Linh**

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân  
10220975@st.neu.edu.vn

**Đỗ Phương Linh**

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân  
11213110@st.neu.edu.vn

**Đặng Trần Châu Giang**

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân  
11211729@st.neu.edu.vn

---

**Tóm tắt:** Bài viết này tập trung xem xét ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo phụng sự đến khả năng đổi mới của 111 cơ sở giáo dục đại học (GDĐH) tại Việt Nam. Thông qua phương pháp hồi quy đơn biến, nghiên cứu đã chỉ ra lãnh đạo phụng sự - đặc trưng bởi tính khiêm tốn, lòng đồng cảm, trách nhiệm quản lý và sự trao quyền - góp phần đáng kể vào việc thúc đẩy khả năng đổi mới của các trường đại học nước ta. Bên cạnh đó, phương pháp T-Test và One-way ANOVA cũng được áp dụng nhằm kiểm định mức độ ảnh hưởng của các biến kiểm soát như quy mô cơ sở giáo dục và tính chất công tư của các cơ sở này. Cụ thể, kết quả nghiên cứu thu được chỉ ra các cơ sở có quy mô càng nhỏ thì đặc tính lãnh đạo phụng sự và khả năng đổi mới càng mạnh mẽ. Qua đó, bài viết đề xuất những khuyến nghị hữu ích cho lãnh đạo các trường đại học và cơ quan quản lý trực thuộc nhằm phát huy phong cách lãnh đạo phụng sự cũng như trau dồi và duy trì khả năng đổi mới trong các cơ sở giáo dục đại học trên địa bàn cả nước.

**Từ khóa:** Giáo dục đại học, khả năng đổi mới, lãnh đạo phụng sự

---

# THE INNOVATION CAPABILITY OF UNIVERSITIES IN VIETNAM: THE ROLE OF SERVANT LEADERSHIP

**Abstract:** *This article examines the impact of servant leadership on the innovation capability of 111 universities in Vietnam. By applying Pearson's correlation coefficient, the study shows that servant leadership - characterized by humility, empathy, stewardship and empowerment - significantly contributes to motivating the innovation capability of universities. In addition, T-Test and One-way ANOVA methods are also applied to test the influence of control variables such as scale and public-private nature of these institutions. Specifically, the research results have shown that the smaller the establishment, the stronger the servant leadership characteristics and innovation capability. Since then, useful recommendations have been made for university administrators and affiliated management agencies to promote servant leadership as well as cultivate and maintain innovation capability in universities nationwide.*

**Keywords:** *higher education, innovation capability, servant leadership*

Mã bài báo: JHS - 158

Ngày nhận bài sửa: 10/12/2023

Ngày nhận bài: 15/11/2023

Ngày duyệt đăng: 20/12/2023

Ngày nhận phản biện: 27/11/2023

## 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh giáo dục đại học toàn cầu đang phát triển nhanh chóng, các trường đại học không chỉ được coi là các trung tâm học tập mà còn đóng vai trò như cái nôi của sự đổi mới và nguồn động lực phát triển kinh tế xã hội (Hansen & Lehmann, 2006). Thời đại công nghệ 4.0 hiện nay đã đặt ra những thách thức không nhỏ nhưng đồng thời mở ra những cánh cửa cơ hội. Để nắm chắc những cơ hội ấy, đổi mới là điều tất yếu (Smith, 2010). Tại Việt Nam, nơi ngành giáo dục đang trải qua quá trình chuyển đổi mạnh mẽ để đáp ứng nhu cầu của nền kinh tế tri thức, vai trò của các trường đại học trong việc thúc đẩy đổi mới ngày càng được đề cao (Ngoc-Tan & Gregar, 2018).

Theo thống kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo, kể từ Nghị quyết 29-NQ/TW năm 2013 của Trung ương Đảng về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, nền GDĐH Việt Nam đã có bước phát triển rõ rệt về quy mô, loại hình trường và hình thức đào tạo. Thành quả 10 năm đổi mới giáo dục của Chính phủ Việt Nam đã đưa số lượng trường đại học cả nước tăng từ 214 (2013) lên 242 (2022), nhằm đáp ứng nhu cầu học tập ngày càng cao và góp phần vào sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Quy mô đào tạo cũng tăng mạnh, với hơn 1,2 triệu sinh viên đại học (2022), tăng 48% so với năm 2013.

Bên cạnh những kết quả tích cực, tình hình thúc đẩy đổi mới tại nước ta vẫn tiềm ẩn những hạn chế.

Do đó, việc tổng hợp, tìm hiểu các nghiên cứu trước đây nhằm định nghĩa lại rõ ràng hơn về khả năng đổi mới và vai trò của nhà lãnh đạo trong các tổ chức giáo dục đại học hiện nay là vô cùng cần thiết (Pham và nnk., 2017). Bài viết "Khả năng đổi mới của các trường đại học Việt Nam: Vai trò của lãnh đạo phụng sự" tập trung khám phá tầm ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo phụng sự lên năng lực đổi mới tại các cơ sở GDĐH cả nước. Lãnh đạo phụng sự - đặc trưng bởi sự khiêm tốn, lòng đồng cảm, trách nhiệm quản lý và sự trao quyền, đã nổi lên gần đây như một phương pháp lãnh đạo hấp dẫn, ưu tiên sự phát triển và quyền lợi của những người phục tùng (Liu, 2017). Đây là phong cách lãnh đạo được đánh giá là phù hợp với các tổ chức tri thức (Lowder, 2009). Mặc dù, nhiều công trình hiện có đã xem xét tác động của lãnh đạo phụng sự trong các bối cảnh tổ chức khác nhau, nhưng việc nghiên cứu về ảnh hưởng của yếu tố này lên khả năng đổi mới tại các trường đại học Việt Nam vẫn chưa được khám phá sâu sắc.

Nhằm mục đích lấp đầy khoảng trống này, bài viết cung cấp một đánh giá toàn diện về thực trạng lãnh đạo phụng sự và khả năng đổi mới tại các cơ sở GDĐH, đồng thời chỉ ra phong cách này có đóng góp như thế nào vào năng lực đổi mới của các trường đại học Việt Nam dưới sự kiểm soát của các yếu tố như quy mô và tính chất công tư. Từ đó, ban lãnh đạo các trường, các nhà hoạch định chính sách

và các bên liên quan có thể nâng cao khả năng đổi mới nhằm thúc đẩy sự chuyển mình theo hướng tích cực tại các cơ sở kể trên và phần nào giải quyết những thách thức phức tạp mà GDĐH ở Việt Nam đang phải đối mặt.

## **2. Cơ sở lý thuyết**

### **2.1. Lãnh đạo phụng sự**

Lãnh đạo phụng sự được định nghĩa là phong cách lãnh đạo hướng tới phục vụ, nhấn mạnh về đạo đức và hỗ trợ nhân viên phát triển (Sendjaya & Cooper, 2011; Van Dierendonck, 2011; Ngọc & Thái, 2023). Nói cách khác, trọng tâm của phong cách lãnh đạo phụng sự là mong muốn lãnh đạo người khác bằng cách phục vụ họ thay vì phục vụ bản thân hay bằng cách lợi dụng người khác. Lãnh đạo phụng sự có 6 đặc tính (Mittal & Dorfman, 2012), bao gồm: chủ nghĩa quân bình, đạo đức liêm chính, trao quyền và phát triển người khác, đồng cảm, khiêm tốn, tạo giá trị cho cộng đồng. Trong đó, *chủ nghĩa quân bình* nhấn mạnh sự đối xử công bằng với nhân viên của mình, hoan nghênh những lời phê bình mang tính xây dựng, thể hiện sự quan tâm học hỏi từ nhân viên (Reed và nnk., 2011); *đạo đức liêm chính* nhấn mạnh công bằng và trung thực với người khác (Liden và nnk., 2008), giúp tạo ra cảm giác tin cậy của cấp dưới đối với các nhà lãnh đạo (Sendjaya & Pekerti, 2010); *trao quyền và phát triển người khác* nhấn mạnh việc khuyến khích và tạo điều kiện cho người khác, đặc biệt là cấp dưới, trong việc xác định và giải quyết vấn đề (Liden và nnk., 2008); *đồng cảm* nhấn mạnh việc lắng nghe và thấu hiểu được cảm xúc, nhu cầu của các thành viên (Mittal & Dorfman, 2012); *khiêm tốn* nhấn mạnh đức tính ôn hòa, bác bỏ việc tự tôn vinh bản thân, thừa nhận những hạn chế của bản thân và tìm kiếm sự đóng góp của người khác để khắc phục những hạn chế đó (Van Dierendonck & Nuijten, 2011); *tạo giá trị cho cộng đồng* nhấn mạnh sự quan tâm và có ý thức trong việc giúp đỡ cộng đồng (Liden và nnk., 2008), cả trong và ngoài tổ chức (Reed và nnk., 2011).

### **2.2. Khả năng đổi mới**

Đổi mới được coi là một yếu tố cơ bản quyết định hiệu suất và sự tồn tại lâu dài của một tổ chức (Damanpour, 1991; Mokbel Al Koliby, 2024). Bởi vậy, việc phát triển năng lực quản lý đổi mới của một tổ chức, chẳng hạn như khả năng đổi mới, đã thu hút được sự quan tâm nghiên cứu đáng kể của các học

giả, dẫn đến nhiều cách định nghĩa và khái niệm qua những lăng kính lý thuyết khác nhau (Mendoza-Silva, 2021). Trong một nghiên cứu đa chiều và toàn diện, Wang & Ahmed (2004) đã định nghĩa tính đổi mới của tổ chức là khả năng đổi mới tổng thể trong việc giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường hoặc mở ra thị trường mới thông qua việc kết hợp định hướng chiến lược với hành vi và quy trình đổi mới. Từ đó, năm khía cạnh của đổi mới được xây dựng, bao gồm: đổi mới hành vi, đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình, đổi mới thị trường và đổi mới chiến lược (Wang & Ahmed, 2004).

### **2.3. Ảnh hưởng lãnh đạo phụng sự tới khả năng đổi mới**

Với việc tập trung vào phục vụ nhu cầu của cấp dưới một cách đích thực và có sức mạnh, khái niệm phong cách lãnh đạo phụng sự phù hợp để thúc đẩy tính sáng tạo trong bối cảnh hiện nay của các tổ chức giàu tri thức, những tổ chức cam kết hỗ trợ cấp dưới tối đa hóa tiềm năng sáng tạo của họ và đóng vai trò quan trọng cho sự đổi mới của tổ chức (Williams và nnk., 2017). Tác động của lãnh đạo phụng sự đến khả năng đổi mới đã được tìm hiểu trong nhiều nghiên cứu. Cụ thể, Mallén Broch và nnk. (2020) đã cho thấy lãnh đạo phụng sự có liên hệ mật thiết với khả năng đổi mới của một tổ chức thông qua trách nhiệm xã hội của tổ chức đối với nhân viên. Nhóm tác giả nhấn mạnh rằng trách nhiệm xã hội của tổ chức đối với nhân viên là hỗ trợ người lao động học tập, khuyến khích nhân viên phát triển kỹ năng và nghề nghiệp, hỗ trợ nhu cầu, mong muốn của nhân viên, tạo ra một môi trường trong đó nhân viên cảm thấy được bảo vệ, chấp nhận rủi ro và những đặc điểm này có liên quan tích cực đến sự phát triển khả năng đổi mới trong các tổ chức. Đây chính là một trong những khía cạnh của lãnh đạo phụng sự giúp tạo ra một môi trường làm việc tuyệt vời. Hernández-Perlines & Araya-Castillo (2020) cũng nhận định ảnh hưởng tích cực của lãnh đạo phụng sự tới khả năng đổi mới và dẫn tới sự hiệu quả hơn trong hoạt động của các tổ chức. Đặc biệt, trong bối cảnh giáo dục, Maalouf (2023) nhận định lãnh đạo phụng sự đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao khả năng đổi mới của các cơ sở giáo dục đại học. Như vậy, các nghiên cứu trước đều cho thấy khả năng đổi mới chịu tác động trực tiếp hoặc gián tiếp bởi phong cách lãnh đạo phụng sự. Từ kết quả đó, chúng tôi đưa ra giả thuyết như sau:

H1: *Lãnh đạo phụng sự có tác động cùng chiều tới khả năng đổi mới trong các trường đại học Việt Nam.*

Bên cạnh đó, loại hình doanh nghiệp được xem xét như một biến kiểm soát khi nghiên cứu về khả năng đổi mới của tổ chức (Liu và nnk., 2018). Trong thực tế, các trường đại học công thường nhận được sự hỗ trợ từ chính phủ, tuy nhiên, họ cũng phải tuân theo các quy định nghiêm ngặt hơn. Trong khi đó, các trường ngoài công lập thường có độ tự chủ cao hơn và có khả năng phát triển chiến lược linh hoạt hơn. Vì vậy, chúng tôi sẽ xem xét sự khác biệt của khả năng đổi mới giữa các trường đại học công lập và ngoài công lập tại Việt Nam.

Ngoài ra, quy mô của một công ty có thể ảnh hưởng đến sự đổi mới và hiệu quả hoạt động vì các công ty lớn hơn và lâu đời hơn thường có nền tảng kiến thức lớn hơn (Liu và nnk., 2018). Như vậy, trường đại học có quy mô lớn có thể có nguồn lực và tài nguyên lớn hơn để đầu tư vào nghiên cứu và phát triển, từ đó nâng cao khả năng đổi mới. Trong các công trình trước đây, quy mô công ty cũng được xem xét là biến kiểm soát khi nghiên cứu về khả năng đổi mới của công ty (Najafi-Tavani và nnk., 2018; Liu và nnk., 2018).

Do vậy, trong nghiên cứu này, chúng tôi kỳ vọng làm rõ sự khác biệt về khả năng đổi mới của các trường đại học Việt Nam theo quy mô và loại hình cơ sở đào tạo thông qua giả thuyết:

H2: *Có sự khác biệt về khả năng đổi mới của các trường đại học Việt Nam theo loại hình cơ sở đào tạo.*

H3: *Có sự khác biệt về khả năng đổi mới của các trường đại học Việt Nam theo quy mô cơ sở đào tạo.*

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1. Phương pháp chọn mẫu và thu thập dữ liệu**

Phương pháp nghiên cứu định lượng đã được sử dụng trong nghiên cứu này. Theo số liệu thống kê chính thức của Bộ Giáo dục và Đào tạo năm 2022, Việt Nam có 242 trường đại học, bao gồm 175 trường công lập (chiếm 72%) và 67 trường ngoài công lập (chiếm 28%). Để đảm bảo tính tin cậy của dữ liệu nghiên cứu, 110 - 120 trường đại học cần được khảo sát, chiếm gần 50% tổng số trường trong mẫu nghiên cứu. Theo Hair và nnk. (2014), kích thước mẫu tối thiểu để sử dụng EFA là 50, tốt hơn là từ 100 trở lên.

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả đã thu thập thông tin từ 111 trường đại học là đảm bảo tính tin cậy của nghiên cứu, đồng thời đáp ứng yêu cầu về độ chính xác, sai số và phù hợp với các phương pháp phân tích áp dụng. Ngoài ra, nhóm tác giả đã tính trung bình của các biến quan sát để tạo ra bộ dữ liệu tổng hợp cho từng trường đại học. Phương pháp này đã được áp dụng trong một số nghiên cứu trước đó, như luận án tiến sĩ của Huy (2017) về học hỏi tổ chức tại các trường đại học ở Việt Nam. Cụ thể, Huy (2017) đã lấy trung bình giá trị của các biến quan sát từ cán bộ giảng viên để có được giá trị tổng hợp theo từng trường. Mặc dù phương pháp này có hạn chế về sai số, nhưng nó phù hợp với điều kiện thực tế thu thập dữ liệu nghiên cứu về tổ chức.

Nhóm nghiên cứu đã tiến hành khảo sát trên 688 cán bộ, nhân viên và giảng viên có kinh nghiệm làm việc từ 5 năm trở lên, đang công tác tại 111 trường đại học công lập và dân lập từ khu vực Bắc đến Nam. Trong 688 phiếu thu được, 16 phiếu bị loại bỏ do không hợp lệ, ví dụ như bị lặp lại hoặc người tham gia khảo sát có ít hơn 5 năm kinh nghiệm làm việc tại trường học. Do đó, 672 phiếu còn lại đã được sử dụng cho quá trình phân tích.

Bảng hỏi trực tuyến được tạo trên Google Docs và được gửi đến đối tượng nghiên cứu thông qua các kênh mạng xã hội và email.

Công cụ SPSS 22.0 và AMOS 24.0 đã được sử dụng để tiến hành đo lường, tổng hợp dữ liệu. Qua việc phân tích số liệu đã thu thập này, nhóm đã đánh giá, kiểm định được mô hình và giả thuyết nghiên cứu và đưa ra được kết quả cuối cùng.

#### **3.2. Đặc điểm mẫu khảo sát**

Trong 672 đối tượng khảo sát, cán bộ quản lý chiếm 68,63%, giảng viên và nghiên cứu viên chiếm 31,99%. Lần lượt 51,34%, 44,2%, 4,46% có kinh nghiệm công tác từ 15 năm trở lên, 10 đến dưới 15 năm và 5 đến dưới 10 năm.

Trong 111 trường được khảo sát có 92 trường đại học công lập (chiếm 82,9%). Quy mô tuyển sinh chủ yếu của trường là 1000 - 3000 sinh viên/năm, chiếm 35,1% tổng số mẫu nghiên cứu. Các trường đại học được khảo sát đa số ở miền Bắc, với tỉ lệ 58,6%, các trường ở miền Nam chiếm 25,2% (Bảng 1).

**Bảng 1.** Thống kê mẫu nghiên cứu

Tiêu chí phân loại	Số lượng	Tỷ lệ %
<i>Loại hình cơ sở giáo dục</i>		
Công lập	92	82,9%
Ngoài công lập	19	17,1%
<i>Quy mô tuyển sinh</i>		
Trên 5000 sinh viên	27	24,3%
Từ 3000 tới 5000 sinh viên	20	18,0%
Từ 1000 tới 3000 sinh viên	39	35,1%
Dưới 1000 sinh viên	25	22,5%
<i>Vùng miền</i>		
Miền Bắc	65	58,6%
Miền Trung	18	16,2%
Miền Nam	28	25,2%
<i>Tổng số trường đại học khảo sát = 111</i>		

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

### 3.3. Xây dựng thang đo

Nhóm nghiên cứu dùng thang đo Likert từ 1 - 5 với mức độ “Hoàn toàn không đồng ý” đến “Hoàn toàn đồng ý”.

Thang đo lãnh đạo phụng sự được phát triển và xây dựng từ nghiên cứu của Liden và nnk. (2015), khả năng đổi mới được kế thừa và xây dựng dựa trên thang đo của Wang & Ahmed (2004).

### 3.4. Kết quả kiểm định độ tin cậy và tính xác thực của thang đo

Nghiên cứu sử dụng hệ số Cronbach’s Alpha để đánh giá độ tin cậy của các thang đo. Theo Hair và nnk. (2019), giá trị Cronbach’s Alpha lớn hơn 0,7 được xem là đạt độ tin cậy cao. Kết quả kiểm định cho thấy tất cả các biến trong mô hình nghiên cứu đều đạt độ tin cậy cao, với giá trị Cronbach’s Alpha của Lãnh đạo phụng sự là 0,966 và Khả năng đổi mới là 0,971 (Bảng 2).

**Bảng 2.** Kết quả đánh giá độ tin cậy và tính xác thực thang đo

	Nhân tố	Hệ số
Hệ số Cronbach’s Alpha	Lãnh đạo phụng sự	0,966
	Khả năng đổi mới	0,971
Kiểm định KMO		0,950
Kiểm định Barlett		2019,785
Sig.		0,000

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kỹ thuật phân tích nhân tố khám phá (EFA) được áp dụng để đánh giá tính xác thực của các thang đo. Phân tích EFA sử dụng phương pháp trích Principal Axis Factoring (PAF) kết hợp phép quay không vuông góc Promax và chọn trị số Eigenvalue bằng 1.

Kết quả EFA cho thấy dữ liệu phù hợp cho phân tích với giá trị KMO = 0,950 > 0,5 và kiểm định Bartlett

có ý nghĩa thống kê ( $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ ), chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể.

Hệ số tải nhân tố của tất cả các chỉ báo đo lường các biến trong mô hình đều lớn hơn 0,5 (Bảng 3), khẳng định tính hội tụ của từng thước đo theo đề xuất của Hair và nnk. (2019). Điều này chứng tỏ các biến quan sát đều có thể sử dụng và có ý nghĩa.

**Bảng 3.** Kết quả khảo sát lãnh đạo phụng sự và khả năng đổi mới

	Hệ số tài nhân tố	Trung bình (TB)	Độ lệch chuẩn (SD)
Lãnh đạo phụng sự		2,862	1,009
Ban lãnh đạo trường tôi có thể dự đoán vấn đề phát sinh trong công việc.	0,899	2,85	1,169
Ban lãnh đạo trường tôi đặt phát triển sự nghiệp của chúng tôi lên hàng đầu.	0,893	2,82	1,138
Nếu gặp vấn đề cá nhân, chúng tôi sẽ tìm kiếm sự giúp đỡ từ ban lãnh đạo trường.	0,867	2,96	1,053
Ban lãnh đạo trường tôi nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cống hiến cho cộng đồng.	0,893	2,85	1,089
Ban lãnh đạo trường đặt lợi ích của chúng tôi lên trên lợi ích của họ.	0,868	2,82	1,080
Ban lãnh đạo trường tôi cho phép tôi chủ động xử lý các tình huống khó khăn theo cách mà chúng tôi cảm thấy tốt nhất.	0,879	2,84	1,100
Ban lãnh đạo trường tôi KHÔNG làm trái đạo đức để đạt được thành công.	0,888	2,9	1,128
Khả năng đổi mới		2,841	1,015
Trong trường tôi, chúng tôi nhận được sự hỗ trợ nhiệt tình từ ban lãnh đạo trường khi chúng tôi muốn thử những cách làm mới.	0,848	2,90	1,128
Trong trường tôi, chúng tôi sẵn sàng thử các cách làm mới và tìm kiếm giải pháp mới.	0,891	2,85	1,169
Trong việc giới thiệu sản phẩm và dịch vụ mới (tài liệu, phương pháp giảng dạy, chương trình học, hệ thống quản lý sinh viên, ứng dụng hỗ trợ sinh viên,...), trường tôi thường xuyên là trường đi đầu trong ngành giáo dục.	0,870	2,86	1,111
Trường tôi liên tục cải thiện các quy trình (quy trình vận hành, quy trình đào tạo...) của mình.	0,844	2,84	1,049
Trường tôi thay đổi các phương pháp giảng dạy, phương pháp nghiên cứu... nhanh hơn so với các trường khác.	0,862	2,79	1,096
Trong vòng 5 năm qua, trường tôi đã phát triển nhiều phương pháp quản lý mới.	0,887	2,79	1,129
Các sản phẩm và dịch vụ mới (tài liệu, phương pháp giảng dạy, chương trình học, hệ thống quản lý sinh viên, ứng dụng hỗ trợ sinh viên...) thường khiến trường tôi phải cạnh tranh với các trường khác.	0,900	2,83	1,151
Trường tôi thường đi đầu về áp dụng công nghệ trong việc giới thiệu sản phẩm và dịch vụ mới (tài liệu, phương pháp giảng dạy, chương trình học, hệ thống quản lý sinh viên, ứng dụng hỗ trợ sinh viên...).	0,891	2,87	1,129
Ban lãnh đạo trường tôi liên tục tìm kiếm các giải pháp mới lạ từ những "người sáng tạo ý tưởng" (người có nhiều sáng kiến).	893	2,85	1,185

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

#### 4. Kết quả nghiên cứu

##### 4.1. Phân tích tương quan Pearson

**Bảng 4.** Tương quan giữa lãnh đạo phụng sự và khả năng đổi mới

	Hệ số	Khả năng đổi mới
Lãnh đạo phụng sự	Pearson Correlation	0,302**
	Sig. (2-tailed)	0,001
	N	111

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Bảng 4 cho thấy lãnh đạo phụng sự và khả năng đổi mới có mối tương quan với nhau, đây là cơ sở cho bước phân tích hồi quy tiếp theo. Cụ thể, với mức ý

nghĩa 1% hệ số tương quan 0,302 cho thấy một mối tương quan tích cực và trung bình giữa khả năng đổi mới và lãnh đạo phụng sự.

##### 4.2. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

**Bảng 5.** Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ	Kỳ vọng dấu	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	P-value	Kiểm định giả thuyết
H1	Lãnh đạo phụng sự → Khả năng đổi mới	Dương	0,288	**	Ủng hộ

**Ghi chú:** \*\*\* biểu thị  $p < 0,001$ ; \*\* biểu thị  $p < 0,05$

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kết quả nghiên cứu cho thấy mối liên hệ tích cực giữa lãnh đạo phụng sự và khả năng đổi mới của các trường đại học. Bảng 5 thể hiện hệ số hồi quy chuẩn hóa cho mối quan hệ này là 0,288 với p-value nhỏ hơn 0,05. Hệ số hồi quy 0,288 cho thấy khi lãnh đạo phụng sự tăng lên 1 đơn vị sẽ làm khả năng đổi mới tăng lên 0,288 đơn vị. Giá trị p-value nhỏ hơn 0,05 cho thấy kết quả nghiên cứu có độ tin cậy cao về mặt thống kê. Điều này củng cố cho giả thuyết H1, khẳng định rằng lãnh đạo phụng sự đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy khả năng đổi mới trong môi trường đại học.

**Bảng 6.** Kết quả kiểm định sự khác biệt bằng T-test

	Lãnh đạo phụng sự		Khả năng đổi mới	
	Sig. Levene's test	Sig. t-Test	Sig. Levene's test	Sig. T-test
<b>Loại hình cơ sở giáo dục</b>	0,895	0,637	0,688	0,427

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kết quả trên cũng bác bỏ giả thuyết H2, không có sự khác biệt đáng kể về điểm trung bình đánh giá khả năng đổi mới giữa hai nhóm. Điều này có thể được giải thích bởi sự cạnh tranh ngày càng cao trong lĩnh vực giáo dục đại học, thúc đẩy cả hai loại hình trường đại học liên tục đổi mới để thu hút sinh viên và nâng cao chất lượng đào tạo.

#### 4.3.2 Kiểm định sự khác biệt bằng phân tích phương sai ANOVA

Để phân tích ảnh hưởng của quy mô tuyển sinh đến các biến định lượng trong nghiên cứu, mẫu khảo sát được phân thành 4 nhóm dựa trên số lượng sinh viên tuyển sinh năm gần nhất: nhóm nhỏ (dưới 1.000 sinh viên), nhóm trung bình (1.000 - 3.000 sinh viên), nhóm lớn (3.000 - 5.000 sinh viên) và nhóm rất lớn (trên 5.000 sinh viên). Phương pháp thống kê được áp dụng để so sánh sự khác biệt giữa các nhóm này, giúp đánh giá mức độ ảnh hưởng của quy mô tuyển sinh đối với các biến nghiên cứu.

**Bảng 7.** Kết quả kiểm định sự khác biệt bằng phân tích ANOVA

		Quy mô
<b>Lãnh đạo phụng sự</b>	Sig. Levene's test	0,571
	Sig. ANOVA	0,001
	Sig. Welch	X
<b>Khả năng đổi mới</b>	Sig. Levene's test	0,229
	Sig. ANOVA	0,016
	Sig. Welch	X

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

### 4.3. Kiểm định sự khác biệt theo đặc điểm trường

#### 4.3.1 Kiểm định sự khác biệt bằng t-test

Nhóm nghiên cứu sử dụng phương pháp kiểm định hai mẫu độc lập để so sánh hai giá trị trung bình của biến định lượng đối với biến kiểm soát gồm hai giá trị (công lập và ngoài công lập). Đầu tiên, kiểm định Levene được sử dụng để kiểm tra giả thuyết về sự đồng nhất phương sai giữa hai nhóm. Tiếp theo, kiểm định T-test được sử dụng để kiểm tra giả thuyết về sự khác biệt có ý nghĩa về điểm trung bình đánh giá giữa hai nhóm. Kết quả phân tích cho thấy không sự khác biệt trung bình một cách có ý nghĩa thống kê về lãnh đạo phụng sự và khả năng đổi mới theo các loại hình này (Bảng 6).

Phân tích kết quả Bảng 7 cho thấy sự khác biệt trung bình có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm giá trị của tất cả các biến, bao gồm biến lãnh đạo phụng sự (Sig ANOVA = 0,001 < 0,05) và biến khả năng đổi mới (Sig ANOVA = 0,016 < 0,05). Phân tích sâu hơn về biến lãnh đạo phụng sự cho thấy trường có quy mô nhỏ có giá trị trung bình cao nhất, tiếp theo là trường có quy mô lớn, trường có quy mô trung bình và trường có quy mô rất lớn. Xu hướng tương tự cũng được quan sát thấy với biến khả năng đổi mới, khi trường càng có quy mô nhỏ, khả năng đổi mới càng cao và giảm dần theo quy mô trường.

Kết quả kiểm định củng cố giả thuyết H3, khẳng định sự khác biệt về khả năng đổi mới giữa các trường đại học Việt Nam dựa trên quy mô đào tạo. Lý giải cho điều này, các trường quy mô nhỏ thường sở hữu nguồn lực tập trung, thuận lợi cho việc quản lý và tạo điều kiện cho đổi mới. Ngược lại, các trường quy mô lớn có thể gặp nhiều khó khăn trong việc phối hợp và triển khai các hoạt động đổi mới do số lượng sinh viên đông đảo.

### 5. Kết luận và giải pháp

Nghiên cứu cho thấy lãnh đạo phụng sự đóng vai trò đáng kể vào việc phát triển khả năng đổi mới trong các trường đại học tại Việt Nam. Cụ thể, nếu các điều kiện khác không đổi, khi lãnh đạo phụng sự tăng thêm 1 đơn vị thì khả năng đổi mới của tổ chức tăng lên 0,288 đơn vị. Qua đó, nhấn mạnh vai trò quan trọng của các nhà lãnh đạo phụng sự trong việc tạo ra một văn hóa sáng tạo. Kết quả này tương đồng với một số nghiên

cứu về lãnh đạo phụng sự như Hernández-Perlines & Araya-Castillo (2020) và Maalouf (2023) khi cho rằng tích cực của lãnh đạo phụng sự có ảnh hưởng tích cực tới khả năng đổi mới và từ đó dẫn tới sự hiệu quả trong hoạt động của các tổ chức. Cụ thể, bằng cách ưu tiên nhu cầu của cấp dưới, nuôi dưỡng văn hóa tin cậy và hợp tác, đồng thời trao quyền cho các cá nhân đóng góp ý tưởng và tài năng của mình, các nhà lãnh đạo phụng sự tạo ra một môi trường khuyến khích việc chấp nhận rủi ro và thuận lợi cho sự đổi mới sáng tạo. Cách tiếp cận này không chỉ trau dồi khả năng sáng tạo và kỹ năng giải quyết vấn đề ở cấp độ cá nhân mà còn thúc đẩy sức mạnh tổng hợp và sự gắn kết trong tổ chức, cuối cùng dẫn đến nâng cao năng lực đổi mới.

Xét về các yếu tố như quy mô trường và tính chất công tư, kết quả thu được cho thấy trong các cơ sở có quy mô nhỏ, đặc tính lãnh đạo phụng sự và khả năng đổi mới được thể hiện rõ rệt hơn. Điều này là bởi không giống như các cơ sở quy mô lớn, các trường có số lượng sinh viên và cán bộ nhân viên khiêm tốn sẽ có sự tương tác chặt chẽ hơn giữa ban lãnh đạo nhà trường và cộng đồng trường nói chung. Ban lãnh đạo cũng từ đó dễ dàng hơn trong việc đưa ra các chính sách và chương trình có lợi cho việc chia sẻ tri thức và khuyến khích sự sáng tạo. Đây là một điểm mới của công trình nghiên cứu. Đó là bởi từ trước đến nay, hầu hết các nghiên cứu khi bàn về ảnh hưởng của yếu tố quy mô đều cho rằng quy mô cơ sở càng lớn đồng nghĩa với việc nguồn lực sẽ càng dồi dào. Do đó, khả năng đổi mới của các cơ sở có quy mô lớn hơn sẽ được thể hiện rõ rệt hơn (Yao và nnk., 2003).

Dựa trên kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hỗ trợ các cấp quản lý trong việc nâng cao khả năng đổi mới trong các trường đại

học tại Việt Nam như sau:

Đối với lãnh đạo các trường đại học, để nâng cao khả năng đổi mới, cần phải có kế hoạch cải thiện hệ thống quản trị nội bộ. Điều này bao gồm việc nâng cao chất lượng cơ sở dữ liệu, triển khai hệ thống mạng nội bộ và cung cấp các phần mềm hỗ trợ đội nhóm, cùng với việc thường xuyên cập nhật kiến thức mới nhất cho cán bộ và nhân viên. Thứ hai, trong việc tuyển chọn cán bộ quản lý, cần dựa trên thành tích, kinh nghiệm và thâm niên công tác, nhưng không nên coi đó là điều kiện đủ. Đối với các nhà lãnh đạo phụng sự, các tiêu chí như đạo đức, năng lực, phong cách quản lý và phẩm chất lãnh đạo cũng cần được xem xét và thẩm định kỹ lưỡng trước khi tiến hành các hoạt động bổ nhiệm.

Đối với các cơ quan có thẩm quyền và cơ quan quản lý Nhà nước, việc đánh giá chất lượng và xếp hạng các cơ sở giáo dục đại học định kỳ là cần thiết. Các tiêu chí trong đánh giá và xếp hạng này nên tập trung vào khả năng đổi mới và khuyến khích hoạt động nghiên cứu ứng dụng vào thực tiễn. Đánh giá, thẩm định và xếp hạng thường xuyên sẽ tạo động lực mạnh mẽ, giúp các trường đại học không ngừng phát triển và đổi mới.

Mặc dù nghiên cứu này đưa ra những đóng góp nhất định về mặt học thuật và thực tiễn, nhóm tác giả cũng thừa nhận một số hạn chế. Cụ thể, ý kiến của các giảng viên và nghiên cứu viên về ban lãnh đạo cấp cao nhà trường cũng như khả năng đổi mới có thể không khách quan do tần suất tương tác giữa họ và ban lãnh đạo cấp cao nhà trường cũng như sự am hiểu thấu đáo về tình hình đổi mới của cơ sở còn hạn chế. Các nghiên cứu trong tương lai có thể giảm thiểu điều này bằng cách lựa chọn các giảng viên có thâm niên và có mối quan hệ chặt chẽ hơn với lãnh đạo nhà trường, nhằm đảm bảo tính khách quan của kết quả.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. <https://doi.org/10.5465/256406>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition* (7th ed.). Pearson Education Limited Harlow.
- Hansen, J. A., & Lehmann, M. (2006). Agents of change: Universities as development hubs. *Journal of Cleaner Production*, 14(9-11), 820-829. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.11.048>
- Hernández-Perlines, F., & Araya-Castillo, L. A. (2020). Servant leadership, innovative capacity and performance in third sector entities. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00290>
- Huy, T. Q. (2017). *Mối liên hệ giữa quá trình học hỏi và kết quả hoạt động của tổ chức: nghiên cứu thực nghiệm tại các trường đại học ở Việt Nam* (thesis).
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership*

- Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Liu, H. (2017). Just the servant: An intersectional critique of servant leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1099-1112. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3633-0>
- Liu, Y., Lv, D., Ying, Y., Arndt, F., & Wei, J. (2018). Improvisation for Innovation: The contingent role of resource and structural factors in explaining innovation capability. *Technovation*, 74, 32-41. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.010>
- Lowder, B. T. (2009). The Best Leadership Model for Organizational Change Management: Transformational verses servant leadership. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1418796>
- Maalouf, G. Y. (2023). The role of servant leadership style in improving innovation in Higher Education Institutions. *International Journal of Professional Business Review*, 8(9). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.1787>
- Mallén Broch, F. F., Domínguez Escrig, E., Chiva Gómez, R., & Lapiedra Alcamí, R. (2020). Promoting firm innovativeness through servant leadership and corporate social responsibility to employees. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 615-633. <https://doi.org/10.1108/loj-03-2019-0127>
- Mendoza-Silva, A. (2021). Innovation capability: A systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 707-734. <https://doi.org/10.1108/ejim-09-2019-0263>
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555-570. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.009>
- Mokbel Al Koliby, I. S., Abdullah, H. H., & Mohd Suki, N. (2024). Linking entrepreneurial competencies, innovation and sustainable performance of manufacturing smes. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(1), 21-40. <https://doi.org/10.1108/apjba-09-2021-0480>
- Najafi-Tavani, S., Najafi-Tavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P., & Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and Absorptive Capacity. *Industrial Marketing Management*, 73, 193-205. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.009>
- Ngoc-Tan, N., & Gregar, A. (2018). Impacts of knowledge management on innovation in Higher Education Institutions: An empirical evidence from Vietnam. *Economics & Sociology*, 11(3), 301-320. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2018/11-3/18>
- Ngoc, P. T. B., & Thái, T. X. (2023). Ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự tới hành vi đổi mới của nhân viên trong các công ty công nghệ thông tin ở Việt Nam: vai trò trung gian của động lực nội tại. *Tạp Chí Kinh tế và Phát triển*, (315), 52-61. <https://doi.org/10.33301/jed.vi.1177>
- Pham, D. X. T., Hitendra, P., & Amanda, M. (2017). Leadership styles of Vietnamese higher education leaders: Transformational, transactional, or laissez-faire. *CTU Journal of Innovation and Sustainable Development*, 07, 126-137. <https://doi.org/10.22144/ctu.jen.2017.058>
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415-434. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0729-1>
- Sendjaya, S., & Cooper, B. (2011). Servant leadership behaviour scale: A hierarchical model and test of construct validity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 416-436. <https://doi.org/10.1080/13594321003590549>
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643-663. <https://doi.org/10.1108/01437731011079673>
- Smith, D. (2010). *Exploring innovation*. McGraw-Hill Higher Education.
- Thọ, N. Đ., & Trang, N. T. M. (2008). *Nghiên cứu khoa học marketing - ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*. NXB Đại học Quốc gia TP HCM.
- Trung tâm Truyền thông giáo dục. (2023). Thành quả 10 năm đổi mới giáo dục đại học. Retrieved from <https://moet.gov.vn/tintuc/Pages/tin-tong-hop.aspx?ItemID=9034>.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313. <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
- Williams, W. A., Brandon, R.-S., Hayek, M., Haden, S. P., & Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178-193. <https://doi.org/10.1108/loj-02-2015-0019>
- Yao, J. E., Xu, X., Liu, C., & Lu, J. (2003). Organizational Size: A Significant Predictor of it Innovation Adoption. *Journal of Computer Information Systems*, 43(2), 76-82. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1080/08874417.2003.11647088>