

Đề xuất mô hình quản trị đại học hướng đến cơ chế tự chủ đại học

Lê Chi Lan

Trường Đại học Sài Gòn
273 An Dương Vương, Phường 3, Quận 5,
Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
Email: chilansgu.kt@gmail.com

TÓM TẮT: Quản trị đại học góp phần quan trọng mang đến sự thành công của một trường đại học. Đổi mới công tác quản lý theo hướng quản trị đại học sẽ đem đến những ảnh hưởng quan trọng đối với việc nâng cao chất lượng đào tạo của hệ thống giáo dục đại học. Bài viết trình bày cơ sở lý luận và quy trình nghiên cứu liên quan đến hoạt động quản trị đại học hướng đến cơ chế tự chủ đại học. Bên cạnh đó, bài viết đề xuất mô hình quản trị đại học theo cơ chế tự chủ liên quan đến các yếu tố như: Mục tiêu quản trị, nội dung quản trị, phương thức và nguồn lực quản trị của trường đại học. Qua mô hình đề xuất, bài viết tìm mối liên hệ giữa các yếu tố trong mô hình quản trị đại học theo hướng tự chủ giúp các trường đại học có thể quản trị các hoạt động tiến đến việc tự chủ đại học mang tính bền vững.

TỪ KHÓA: Tự chủ; cơ chế tự chủ; quản trị đại học.

→ Nhận bài 13/8/2020 → Nhận bài đã chỉnh sửa 24/9/2020 → Duyệt đăng 25/3/2021.

1. Đặt vấn đề

Theo Nghị quyết 14/2005/NQ-CP ngày 02 tháng 11 năm 2005 về việc đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục (GD) Việt Nam giai đoạn 2006 - 2020, Thủ tướng Chính phủ đã nêu rõ, phải “Coi đổi mới quản lý (QL) GD đại học (ĐH), bao gồm QL nhà nước về GD ĐH, QL của các cơ sở GD là khâu đột phá để tạo ra sự đổi mới toàn diện GDĐH, từ đó đảm bảo và nâng cao chất lượng đào tạo, nâng cao hiệu quả một cách bền vững”. Vì vậy, trong bối cảnh toàn cầu hóa và cạnh tranh quốc tế cao đòi hỏi GD ĐH Việt Nam phải có sự đổi mới trong QL sao cho phù hợp với tình hình thực tế. Hiện nay, GD Việt Nam đang vận động phát triển từng ngày. Tuy vậy, chất lượng GD ĐH Việt Nam còn đang tụt hậu so với nhiều nước trong khu vực. Quản trị ĐH sẽ mang đến sự thành công của một trường ĐH. Đổi mới công tác này mang đến những ảnh hưởng quan trọng đối với việc nâng cao chất lượng đào tạo của cả hệ thống GD ĐH. Cùng với đó, tự chủ ĐH là điều kiện cần thiết để thực hiện các phương pháp quản trị ĐH tiên tiến nhằm cải thiện và nâng cao chất lượng đào tạo. Hiện nay, đã có một số tác giả nghiên cứu từ quản trị ĐH truyền thống cho đến các phương pháp quản trị ĐH hiện đại. Hầu hết các nghiên cứu chú trọng đến hiệu quả, chất lượng hoạt động quản trị và các cấp độ quản trị khác nhau trong trường ĐH, chưa đưa ra mô hình quản trị theo cơ chế tự chủ.

Theo chủ trương của Nhà nước, các trường ĐH cần tiến dần đến cơ chế tự chủ. Vì vậy, việc tự chủ muốn được bền vững thì cần phải có cách quản trị các hoạt động tốt. Vì lý do đó, bài viết đã chọn nghiên cứu “Đề xuất mô hình quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ”. Trong đề xuất này, chúng tôi chọn Trường ĐH Sài Gòn

lấy mẫu khảo sát vì Trường ĐH Sài Gòn là ĐH đào tạo đa ngành trực thuộc hai cơ quan chủ quản là Bộ GD&ĐT và Ủy ban Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh. Vì vậy, cơ chế hoạt động cũng giống như các trường ĐH khác. Ngoài ra, trường ĐH Sài Gòn đang xây dựng các hoạt động cần thiết để tiến đến việc tự chủ.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý luận về quản trị đại học hướng đến cơ chế tự chủ

2.1.1. Khái niệm tự chủ đại học

Theo Nyborg (2003): Quyền tự chủ ĐH là khả năng tổng thể của cơ sở hoạt động theo các lựa chọn của mình để hoàn thành sứ mệnh và được xác định bằng những quyền hạn, nhiệm vụ và nguồn lực khác một cách hợp pháp [1]. Theo Phan Văn Kha (2007), quyền tự chủ của các cơ sở GD ĐH là quyền QL của các cơ sở GD, hạn chế can thiệp từ bên ngoài. Ngoài ra, tự chủ không có nghĩa là độc lập. Tự chủ có nghĩa là tự do trong một khung cảnh, trong một vị trí nhất định nào đó trong khuôn khổ quy định của pháp luật và chịu sự giám sát của xã hội [2].

2.1.2. Khái niệm quản trị đại học

Theo tác giả Nguyễn Đông Phong và Nguyễn Hữu Huy Nhựt (2013), quản trị ĐH là quá trình xây dựng và tập hợp các quy tắc, hệ thống nhằm QL và kiểm soát toàn bộ hoạt động của một trường ĐH. Nhà quản trị ĐH chịu trách nhiệm trước nhà trường, cộng đồng và người học về sự tin cậy, tính thích ứng, hiệu quả chi phí QL thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực và kiểm soát tính hiệu lực, hiệu quả [3]. Quản trị ĐH là những phương cách để người có thẩm quyền lãnh đạo hướng dẫn và giám sát các mục tiêu, giá trị của nhà trường thông qua các chính sách và quy trình thực hiện [4].

2.1.3. Khái niệm quản trị đại học hướng đến cơ chế tự chủ

Tác giả Mai Đăng Khoa (2016) cho rằng: Quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ là quá trình xây dựng và tập hợp các quy tắc, hệ thống nhằm tự QL và kiểm soát toàn bộ hoạt động của một trường ĐH theo đúng pháp luật của Nhà nước. Quản trị ĐH là yếu tố quyết định đến thành công của một trường ĐH, trong đó tự chủ ĐH là điều kiện cần thiết để một trường ĐH có thể tồn tại và hoàn thành sứ mệnh đã đề ra. Quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ là yêu cầu quan trọng đối với mỗi trường ĐH khi đề cao yếu tố mang tính quyết định là “Tự chủ ĐH” trong hoạt động then chốt của tổ chức là “Quản trị ĐH” [5]. Vì vậy, quản trị ĐH theo hướng tự chủ là hoạt động gắn liền với việc xây dựng, tập hợp hệ thống quy tắc hoạt động trong nhà trường luôn thực hiện trong quyền tự chủ của trường ĐH là quyền tự QL các công việc của nhà trường theo đúng pháp luật quy định.

2.2. Quy trình nghiên cứu

Để nghiên cứu và đề xuất mô hình quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ, chúng tôi đã thực hiện qua 7 bước nghiên cứu như sau:

Bước 1: Trao đổi với các đối tượng khảo sát và chuyên gia để hình thành cơ sở lý luận về mô hình quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ và phiếu điều tra khảo sát;

Bước 2: Soạn phiếu điều tra lần thứ nhất;

Bước 3: Lấy ý kiến chuyên gia và điều tra thử trên mẫu nhỏ;

Bước 4: Chính lí phiếu điều tra và biên soạn chính thức (soạn lần 2);

Bước 5: Chọn mẫu điều tra;

Bước 6: Tổ chức lấy ý kiến qua phiếu điều tra và trao đổi phỏng vấn với cán bộ QL và giảng viên;

Bước 7: Xử lí thông tin từ các phiếu điều tra theo phương pháp thống kê toán học và đối chiếu với kết quả phỏng vấn.

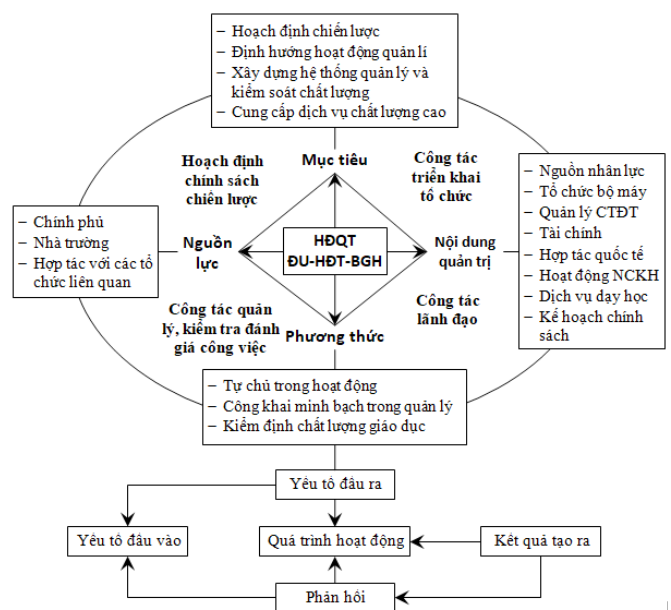
Mẫu khảo sát trung cầu ý kiến về mô hình quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ gồm 136 cán bộ QL, giảng viên. Cán bộ QL thuộc đối tượng khảo sát của đề tài bao gồm: Ban Giám hiệu; Trưởng, Phó khoa; Trưởng, Phó phòng; Giám đốc/Phó Giám đốc trung tâm; Trưởng bộ môn. Mẫu phỏng vấn gồm 10 người đối với cán bộ QL. Trao đổi phỏng vấn tập trung vào các vấn đề sau đây: 1/ Các hoạt động quản trị cần thiết hướng đến cơ chế tự chủ; 2/ Những yếu tố ảnh hưởng đến quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ; 3/ Ý kiến của các cán bộ QL về mô hình quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ.

Ngoài ra, để phục vụ đề xuất mô hình quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ, tác giả còn nghiên cứu các sản phẩm thông qua số liệu minh họa về số lượng ngũ cán bộ, số lượng sinh viên, nguồn kinh phí, ... của Trường ĐH Sài Gòn. Chúng tôi sử dụng phần mềm SPSS để xử lí số liệu thu được từ các phiếu điều tra với thang đo Liket đánh

giá với 5 mức độ: Từ 1 điểm (Không phù hợp) đến 5 điểm (Rất phù hợp) trong việc điều tra về sự phù hợp của mô hình. Nghiên cứu tiến hành kiểm tra độ tin cậy Cronbach's Alpha, kết quả thu được là 0,951 với tổng số 54 mục. Điều này chứng tỏ phiếu khảo sát có độ tin cậy cao.

2.3. Đề xuất mô hình quản trị đại học hướng đến cơ chế tự chủ đại học

Ba lĩnh vực cốt yếu của một trường ĐH là tổ chức nhân sự, học thuật và tài chính. Để hoạt động quản trị đạt hiệu quả thì các nhà quản trị (gồm Đảng ủy, Hội đồng trường và Ban giám hiệu) cần tham gia vào các hoạt động quản trị cụ thể: xác lập mục tiêu chiến lược dựa trên sứ mạng, tầm nhìn và của trường ĐH. Trên cơ sở mục tiêu đề ra, các nhà quản trị cần hoạch định các chủ trương chính sách, đề ra chương trình hành động với các nội dung quản trị cụ thể, rõ ràng [3]. Trong quá trình quản trị hướng đến cơ chế tự chủ ĐH, phương thức quản trị đóng vai trò quan trọng, việc phân quyền và thực thi trong trường ĐH, thiết lập mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm trong nội bộ trường ĐH sẽ tạo ra các giá trị cốt lõi của trường ĐH. Bên cạnh đó, cần xác lập nguồn lực quản trị thông qua thiết lập thẩm quyền của bộ phận, cá nhân, tạo sự phối hợp hàng, dọc trong hoạt động quản trị của tổ chức. Tự chủ ĐH là điều kiện cần thiết để thực hiện các phương thức quản trị ĐH một cách có hiệu quả. Việc gắn quản trị ĐH với tự chủ ĐH là một hướng đi cần thiết để công tác này thực sự hữu ích (để có thể theo kịp thế giới) đối với những nước đang thực hiện cải cách GD như Việt Nam. Mô hình quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ được đề xuất liên quan đến các vấn đề gồm: Mục tiêu quản trị; Nội dung quản trị; Phương thức quản trị; Nguồn lực quản trị (xem Hình 1).



Hình 1: Các thành tố trong quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ ĐH

2.3.1. Mục tiêu quản trị

Mục tiêu của quản trị ĐH gắn liền với việc xây dựng, tập hợp hệ thống quy tắc hoạt động và hệ thống đảm bảo chất lượng trong nhà trường và quyết định sự thành công hay thất bại của một trường ĐH. Quản trị là công cụ cải thiện và nâng cao chất lượng của trường ĐH. Quản trị bao gồm 4 mục tiêu: Hoạch định chiến lược phát triển của nhà trường (MT1); Định hướng hoạt động QL có hiệu quả (MT2); Xây dựng hệ thống QL và kiểm soát chất lượng (MT3); Cung cấp dịch vụ chất lượng cao trong GD và đào tạo (MT4). Mục tiêu quản trị được đề xuất sẽ giúp trường ĐH đáp ứng được với các cơ hội và thách thức từ môi trường luôn thay đổi của xã hội. Kết quả thống kê thu được 100% cho rằng, 4 nội dung mục tiêu trên hoàn toàn phù hợp với hoạt động quản trị của một trường ĐH.

2.3.2. Nội dung quản trị

Quản trị nhà trường là quá trình xây dựng các định hướng, quy định, kế hoạch hoạt động trong nhà trường; tổ chức hoạt động dạy học, GD sinh viên thông qua huy động, sử dụng các nguồn lực, giám sát, đánh giá trên cơ sở tự chủ, có trách nhiệm giải trình để phát triển nhà trường theo sứ mạng, tầm nhìn. Nội dung quản trị bao gồm nhiều lĩnh vực, trong mô hình đã đề xuất 8 yếu tố liên quan đến nội dung quản trị trường ĐH đó là: Quản trị nhân sự (YT1); Quản trị tổ chức, cơ cấu bộ máy (YT2); QL chương trình đào tạo (YT3); Quản trị tài chính (YT4); Quản trị hợp tác quốc tế (YT5); Quản trị nghiên cứu khoa học (YT6); Quản trị dịch vụ dạy học (YT7) và quản trị kế hoạch chính sách (YT8). Kết quả thống kê thu được 98% cho rằng, 8 nội dung quản trị trên được đánh giá phù hợp cao trong hoạt động quản trị hướng đến cơ chế tự chủ.

2.3.3. Phương thức quản trị

Phương thức quản trị là cách thức tác động có hướng đích của chủ thể QL lên đối tượng QL và khách thể QL trên cơ sở lựa chọn những công cụ và phương tiện thích hợp nhằm thực hiện mục tiêu quản trị của nhà trường. Trong mô hình đã đề xuất 3 phương thức liên quan đến việc quản trị gồm: Tự chủ các hoạt động bao gồm các lĩnh vực trong nhà trường (PT1), công khai minh bạch trong QL ở mọi hoạt động (PT2), kiểm định chất lượng GD (PT3). Kết quả khảo sát cho thấy 96% nhận xét 3 phương thức quản trị hướng đến cơ chế tự chủ ĐH hoàn toàn phù hợp trong mô hình quản trị ĐH đã đề ra.

2.3.4. Nguồn lực quản trị

Mọi tổ chức cần phải thu hút và phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu của mình. Các tổ chức hoạt động dù bất kì loại hình nào, vì lợi nhuận hay phi lợi nhuận, lớn hay nhỏ đều dùng đến bốn nguồn lực chủ

yếu: Nhân lực, tài lực, vật lực, tin lực. Nguồn lực quản trị nhà trường bao gồm: Chính phủ với những chủ trương và chính sách (NL1); Nguồn lực của nhà trường gồm: Nhân lực, tài lực, vật lực và tin lực (NL2); Hợp tác với tổ chức các bên liên quan trong các hoạt động đào tạo (NL3). Theo kết quả thống kê cho thấy, đa số trên 95% các lãnh đạo và cán bộ, nhân viên nhà trường đều cho rằng, 3 nguồn lực trên phù hợp trong mô hình quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ.

Ngoài ra, tác giả tiến hành phỏng vấn 15 cán bộ QL tại Trường ĐH Sài Gòn để tìm hiểu về sự phù hợp của mô hình quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ, 100% cho rằng, mô hình quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ là phù hợp. Ngoài ra, có 2 cán bộ QL bổ sung thêm ý kiến như sau:

- Phó Trường đơn vị - Nữ (tuổi 40) cho rằng: *“Để nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhà trường, nhà trường cần thường xuyên có sự hợp tác của các cơ sở GD khác, của cơ quan QL địa phương và cộng đồng xã hội. Bên cạnh đó, các ngành đào tạo phải gắn với nhu cầu xã hội, có khả năng ổn định về đầu vào và được xã hội chấp nhận sử dụng sản phẩm đầu ra”*.

- Trường đơn vị - Nam (tuổi 44) cho rằng: *“Mối quan tâm hàng đầu trong hoạt động quản trị hướng đến cơ chế tự chủ là nguồn kinh phí hỗ trợ và tự có phải ổn định để có thể đảm bảo chủ động giải quyết lương bổng, các chế độ khác cho cán bộ, viên chức và giảng viên tạo được sự đồng thuận khi toàn quyền tự chủ”*.

Đối chiếu kết quả từ phỏng vấn và kết quả thống kê khảo sát hầu hết các cán bộ QL, giảng viên đều đồng tình với 4 thành tố liên quan đến công tác quản trị hướng đến cơ chế tự chủ là: Mục tiêu quản trị; Nội dung quản trị; Phương thức quản trị và nguồn lực quản trị. Tuy nhiên, để công tác quản trị trường ĐH hướng đến cơ chế tự chủ đạt hiệu quả thì nhà trường cần có mối quan hệ giữa nhà trường và người sử dụng lao động để nguồn nhân lực được đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội nhằm đảm bảo cung và cầu được cân bằng.

2.3.5. Mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình quản trị đại học

Sau khi tiến hành phân tích thống kê mô tả, đề tài tiến hành gom các biến số, bao gồm: Nhóm 1: Mục tiêu quản trị nhà trường (MT) gồm 4 tiêu chí được mã hóa từ MT1 đến MT4; Nhóm 2: Nội dung quản trị nhà trường (ND) gồm 8 tiêu chí được mã hóa từ YT1 đến YT8; Nhóm 3: Phương thức quản trị (PT) gồm 3 tiêu chí được mã hóa từ PT1 đến PT3; Nhóm 4: Nguồn lực quản trị gồm 3 tiêu chí được mã hóa từ NL1 đến NL3.

Kết quả thu được ở Bảng 1 cho thấy, sự tương quan giữa 4 nhóm yếu tố trong quản trị ĐH khá cao, cụ thể: Mục tiêu quản trị (MT) có mối tương quan cao nội dung quản trị (ND) (0,63 tương đương 63%); Mục tiêu quản trị (MT) có mối tương quan cao nguồn lực quản trị (NL) (0,661 tương đương 66,1%) và có mối tương quan với

Bảng 1: Mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình quản trị ĐH

Các thành tố	PT	NL	MT	ND
PT	1	0.588**	0.595**	0.434**
NL	0.588**	1	0.661**	0.591**
MT	0.595**	0.661**	1	0.630**
ND	0.434**	0.591**	0.630**	1

** Mối quan hệ với mức ý nghĩa 0.01 (2 - phía)

phương thức quản trị (PT) là 59,5%. Bên cạnh đó, giữa nguồn lực (NL) và phương thức quản trị (PT) có mối tương quan cao, có sự ảnh hưởng tác động lẫn nhau là 58,8%... Những yếu tố trong mô hình được đề xuất có mối tương quan ảnh hưởng qua lại lẫn nhau với độ tương quan > 0.434 tức 43,4% tương ứng với mức ý nghĩa 0.01 tức độ tin cậy 99%. Vì vậy, có thể kết luận mô hình quản trị hướng đến cơ chế tự chủ đưa ra hoàn toàn phù hợp và nhận được sự đồng thuận và đánh giá cao của các cán bộ QL và đội ngũ cán bộ, viên chức.

Ngoài ra, tác giả tiến hành xin ý kiến của 5 chuyên gia QL GD ở các cơ sở GD ĐH khác, 100% đều đồng ý với các thành tố trong mô hình quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ. Bên cạnh đó, có 1 ý kiến chuyên gia (Nam - tuổi 54) cho rằng: “Quản trị nhà trường muốn đạt hiệu quả thì 4 thành tố: mục tiêu, nội dung, phương thức và nguồn lực quản trị cần phải có mối liên hệ chặt chẽ. Các nhà quản trị phải luôn quan tâm các vấn đề quản trị chia sẻ, quyền hạn và trách nhiệm rõ ràng; Quản trị về cơ cấu tổ chức, nhân sự; Quản trị với ý thức trách nhiệm giải trình và đảm bảo cho sự phát triển lâu dài của nhà trường”.

2.4. Giải pháp quản trị nhà trường

Quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ cần được quan tâm đến quá trình hoạch định, tổ chức, vận hành, kiểm soát hoạt động của trường ĐH nhằm đạt được mục tiêu GD và đào tạo một cách tối ưu nhất. Vì vậy, các giải pháp đưa ra sẽ giúp việc quản trị trường ĐH thực hiện được sứ mệnh của mình, giúp cho các thành viên thấy rõ mục tiêu và hướng đi của mình.

2.4.1. Giải pháp 1: Tăng cường chức năng hoạch định

Giải pháp tăng cường chức năng hoạch định đưa ra 4 nội dung cần hoạch định trong công việc quản trị như sau: Hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược phát triển nhà trường tiếp cận cơ chế tự chủ (1.1); Hoạch định và thực hiện các chiến lược liên quan đến các lĩnh vực như: xây dựng chương trình, kế hoạch giảng dạy, tuyển sinh,... (1.2); Các hoạch định theo cơ chế tự chủ phải chú ý đến các nguồn thu của hoạt động đào tạo từ các bậc học, nghiên cứu khoa học,... (1.3); Các hoạch định chiến lược phát triển tại các cơ sở đào tạo cần lưu ý phát triển lực lượng cán bộ giảng dạy (1.4). Kết quả thống kê

cho thấy: hơn 90% đều đồng ý về tính cần thiết và tính khả thi của 4 chức năng hoạch định trên phục vụ cho việc quản trị trong nhà trường. Trường ĐH là nơi tiến hành các hoạt động giảng dạy, nghiên cứu và đào tạo. Các hoạt động của nhà trường nhằm hướng đến mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực cho đất nước. Vì vậy, các cơ sở GD cần thực hiện những việc làm cụ thể sau:

- Hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược phát triển nhà trường dài hạn và kế hoạch phát triển hàng năm tiếp cận cơ chế tự chủ, tuy nhiên tất cả những hoạch định phải có xuất phát điểm cơ sở là nhu cầu xã hội, nguồn lực hiện có và bổ sung nhằm đảm bảo có hiệu quả để bù đắp chi phí và phát triển nhà trường.

- Hoạch định và thực hiện các chiến lược liên quan đến các lĩnh vực như: Xây dựng chương trình, giáo trình, kế hoạch giảng dạy; Tổ chức tuyển sinh, đào tạo, công nhận tốt nghiệp; Tổ chức bộ máy; Huy động, QL, sử dụng nguồn lực; Hợp tác trong và ngoài nước. Do phải tự chủ mọi mặt nên việc tuyển sinh số lượng người học là một trong những yếu tố tạo nên sự tồn tại của cơ sở đào tạo, vì thế các cơ sở đào tạo phải có những hoạch định và tổ chức thực hiện các chiến lược truyền thông, quảng bá thương hiệu của mình.

- Các hoạch định theo cơ chế tự chủ phải chú ý đến các nguồn thu của hoạt động đào tạo từ các bậc học, đặc biệt đẩy mạnh nguồn thu từ các kết quả nghiên cứu và sáng tạo (bao gồm việc thương mại hóa, thử nghiệm chuyển giao, thành lập các đơn vị khởi nghiệp) trong và ngoài nước.

- Các hoạch định chiến lược phát triển tại các cơ sở đào tạo cần lưu ý phát triển lực lượng cán bộ giảng dạy phải có bề dày khoa học, có kinh nghiệm giảng dạy và nghiên cứu khoa học đúng chuẩn mực quốc tế. Cơ sở đào tạo phải có chính sách đãi ngộ phù hợp để đội ngũ có thể toàn tâm toàn ý cho công việc.

2.4.2. Giải pháp 2: Quản lý cơ chế chính sách

Quản trị tiếp cận cơ chế tự chủ cần giảm bớt những chức năng QL và điều hành của chính quyền, cơ chế quản trị trong định hướng tự chủ nên hướng đến chức năng quản trị. Điều này có nghĩa là việc quản trị tập trung vào trách nhiệm của từng cá nhân hay tổ chức, đây là cách quản trị nhằm nối kết bộ phận với những lĩnh vực ưu tiên trong đào tạo và nghiên cứu. QL cơ chế chính sách được đề xuất bao gồm: Tách hoạt động quản trị ra khỏi hoạt động QL (2.1); Xây dựng cơ chế đảm bảo hội đồng trường là cấp có thẩm quyền cao nhất trong nhà trường (2.2); Gắn hoạt động của hội đồng trường với việc thực hiện quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của nhà trường (2.3); Xác định nội dung, hình thức, cơ chế giải trình và đánh giá mức độ giải trình của nhà trường (2.4). Kết quả khảo sát thu được trên 85% cho rằng, các cơ chế được đề xuất đều mang tính cần thiết và tính khả thi. Theo quy định hiện nay, một số cơ sở đào tạo ĐH đã thành lập hội đồng trường. Tuy nhiên, còn mang tính hình thức đối phó. Vai trò, chức năng của hội

đồng trường không rõ ràng, không đầy đủ. Vì vậy, để tự chủ tốt thì cần nâng cao trách nhiệm, quyền hạn cụ thể của hội đồng trường tăng tính tự chủ và tự chịu trách nhiệm xã hội trong tổ chức hội đồng trường.

Mặt khác, hoạt động đào tạo của các trường ĐH hiện nay chịu sự tác động của các quy luật trong cơ chế thị trường, đặc biệt là quy luật cung cầu, quy luật giá trị, ... Trường ĐH đào tạo không chỉ đáp ứng nhu cầu nhân lực trong khu vực mà còn phải đáp ứng nhu cầu mọi thành phần kinh tế của nền kinh tế quốc dân và đáp ứng nhu cầu học tập của mọi người. Vì vậy, để thực hiện mục tiêu đó, trường ĐH phải thực sự có quyền tự chủ trong công tác đào tạo và cần hướng đến cơ chế quản trị đào tạo mở rộng thêm các đối tượng người học theo hợp đồng với các tổ chức sử dụng lao động, đáp ứng nhu cầu học tập của mọi người phù hợp với khả năng hiện có của cơ sở đào tạo.

Xây dựng chính sách ưu đãi đối với giảng viên ĐH, cơ chế quản trị tốt để phát huy năng lực của cán bộ QL GD, đặc biệt là đội ngũ giảng viên, thực sự tạo ra động lực để họ vươn lên thực hiện tốt nhiệm vụ. Cơ chế quản trị phải hướng đến đảm bảo chế độ lương bổng cho đội ngũ giảng viên để họ có thể tập trung vào việc giảng dạy tốt. Tuy nhiên, nguồn kinh phí hiện nay vẫn chưa đủ để đáp ứng các yêu cầu, đặc biệt là mức lương thỏa đáng để các nhà khoa học toàn tâm toàn ý cho nhiệm vụ được giao. Giải quyết bài toán kinh phí, các cơ sở đào tạo cần có cơ chế quản trị thúc đẩy các nguồn kinh phí từ các chương trình khoa học và công nghệ Nhà nước, từ hợp tác với doanh nghiệp, với địa phương, với các đối tác quốc tế.

2.4.3. Giải pháp 3: Quan tâm đến tổ chức và lãnh đạo

Trong giải pháp quản trị về tổ chức và lãnh đạo, nghiên cứu đề xuất 3 nội dung cụ thể: Phân quyền và thực thi quyền lực giữa đảng ủy, hội đồng trường và ban giám hiệu (3.1); Xác định rõ nhiệm vụ, quyền hạn của các đơn vị, tổ chức trong nhà trường (3.2); Xây dựng cơ chế phối hợp giữa đảng ủy, hội đồng trường, ban giám hiệu và các đơn vị, tổ chức trong nhà trường (3.3). Theo kết quả thống kê thu được, hầu như trên 85% đều đồng ý về tính cần thiết và tính khả thi của 3 nội dung liên quan đến việc quan tâm đến tổ chức và lãnh đạo trong quản trị ĐH.

Theo xu hướng tự chủ, nhiều cơ sở GDĐH đã xác định đổi mới GDĐH và hội nhập quốc tế là việc tất yếu khách quan phải thực hiện nhằm nâng cao uy tín của nhà trường, thu hút thí sinh đăng ký vào học, đảm bảo việc làm cho đội ngũ cán bộ, viên chức. Các cơ sở đào tạo cần xác định việc thiết lập cơ sở đào tạo theo định hướng ứng dụng hay theo hướng nghiên cứu. Tuy nhiên, dù theo hướng nào thì việc lãnh đạo và tổ chức cần quan tâm đến chế độ đãi ngộ, quy chế hoạt động, nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên, cán bộ viên chức, bổ sung đội ngũ là những giảng viên đã học tập, nghiên cứu ở nước ngoài, có năng lực thực hiện tốt nhiệm vụ chuyên môn đóng vai trò quyết định cho sự thành bại của hệ thống GD.

2.4.4. Giải pháp 4: Thay đổi cơ chế hợp tác quốc tế

Hiện nay, trong hoạt động của trường ĐH thì vấn đề hợp tác quốc tế gặp nhiều khó khăn. Vì vậy, trong giải pháp quản trị ĐH có đề xuất việc thay đổi cơ chế hợp tác quốc tế cụ thể như: Tăng cường hội nhập quốc tế trong đào tạo ĐH, chú trọng mô hình GD phi lợi nhuận (4.1); Khuyến khích các đơn vị tham gia, triển khai các chương trình GD quốc tế với cơ chế quản trị phù hợp (4.2); Đẩy mạnh cơ chế hợp tác quốc tế mềm dẻo như: Các chương trình trao đổi học giả, đào tạo bồi dưỡng cán bộ trẻ, ... (4.3). Theo kết quả thống kê thu được hơn 97% đồng ý về tính cần thiết và tính khả thi của giải pháp thay đổi cơ chế hợp tác quốc tế.

Tăng cường hội nhập quốc tế trong đào tạo ĐH theo đó chú trọng mô hình GD phi lợi nhuận, quản trị các mô hình dịch vụ GD, đảm bảo thực hiện đúng quy hoạch phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao của Việt Nam. Khuyến khích các cơ sở đào tạo tham gia, triển khai các chương trình GD quốc tế.

Cơ chế hợp tác quốc tế hiện nay bị cản trở rất nhiều về thủ tục hành chính. Ngoài ra, nguồn nhân lực trình độ chuyên môn cao để cùng triển khai các dự án hợp tác nghiên cứu thường khó tìm. Vì vậy, cơ chế quản trị của Nhà nước và các cơ sở đào tạo cần quan tâm hơn và có các cơ chế quản trị mềm dẻo như: các chương trình trao đổi học giả, đào tạo bồi dưỡng cán bộ trẻ tại các cơ sở của đối tác cần được quan tâm và đầu tư xứng đáng, ...

2.4.5. Giải pháp 5: Tăng cường kiểm tra giám sát

Giải pháp tăng cường kiểm tra giám sát được đề xuất bởi 4 nội dung cụ thể: Kiểm tra giám sát cơ cấu hệ thống GD: Đảm bảo tính cân đối, phù hợp và hài hoà trong tuyển sinh so với nhu cầu xã hội (5.1); Kiểm tra giám sát các hoạt động quản trị hành chính GD của trường theo thể chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa (5.2); Tăng cường kiểm tra giám sát đối với việc đổi mới chương trình GD (5.3); Tăng cường kiểm tra giám sát các điều kiện kinh tế của trường trên cơ sở nghiên cứu tính hiệu quả của đầu tư cho GD (5.4). Theo kết quả thống kê thu được 100% đều đồng ý về tính cần thiết và tính khả thi của 4 nội dung liên quan đến giải pháp tăng cường kiểm tra giám sát trong quản trị ĐH. Khi được giao quyền tự chủ thì nhiệm vụ của các cơ sở đào tạo phải thực hiện các chức năng kiểm tra và giám sát, cụ thể như sau:

- Cơ sở đào tạo phải thường xuyên kiểm tra giám sát cơ cấu hệ thống GD của mình để luôn đảm bảo tính cân đối, sự phù hợp và hài hoà trong việc tuyển sinh so với nhu cầu xã hội và phân tích thật kỹ nhu cầu của các bên liên quan trong xã hội.

- Thường xuyên kiểm tra giám sát các hoạt động quản trị hành chính GD của cơ sở đào tạo theo thể chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa với phân cấp quản trị GD theo hướng giao quyền tự chủ và trách nhiệm tối đa cho các cơ sở GD.

- Tăng cường việc kiểm tra giám sát đối với việc đổi mới chương trình GDĐH. Hội nhập quốc tế là một trong những vấn đề cần đặc biệt quan tâm trong nhà trường. Chương trình đào tạo phải phù hợp với thực tiễn biên độ: kinh tế xã hội liên tục thay đổi, yêu cầu con người, nguồn nhân lực phải thay đổi để thích ứng nên chương trình đào tạo cần có nhiều môn học tự chọn, có tính mở. Công tác phát triển chương trình đào tạo hàng năm ở trường ĐH sẽ gồm hai việc đó là điều chỉnh nội dung cho tương thích với nhu cầu của thị trường lao động và cập nhật kiến thức khoa học mới.

- Kiểm tra giám sát hoạt động dạy và học, phối hợp hài hoà việc dạy học của người dạy và việc học tập của người học. Cần xác định đúng vai trò chủ đạo của người dạy trong hoạt động dạy học, còn người học là chủ thể của việc học tập. Trên cơ sở này định ra các yêu cầu chuẩn mực và chế độ chính sách đãi ngộ thích hợp với người dạy và người học, tạo sự cạnh tranh lành mạnh trong cả dạy và học giúp cho GD có chất lượng ngày một cao và đáp ứng được yêu cầu xã hội, nhu cầu người học.

3. Kết luận

Ở Việt Nam, khi nói đến tự chủ là nói đến mối quan hệ giữa Nhà nước và cơ sở GDĐH, tự chủ cao đồng nghĩa với mức độ can thiệp thấp của Nhà nước vào các công

việc của cơ sở GDĐH. Quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ là hoạt động kết hợp những phương cách để người có thẩm quyền lãnh đạo và giám sát việc thực hiện các hoạt động có liên quan nhằm đạt đến các mục tiêu và giá trị của nhà trường đề ra thông qua các hoạch định có liên quan đến chính sách và quy trình thực hiện theo đúng quy định của các cấp. Quản trị ĐH theo hướng tự chủ là quá trình xây dựng và tập hợp các quy tắc, hệ thống nhằm tự QL và kiểm soát toàn bộ hoạt động của một trường ĐH theo đúng pháp luật của Nhà nước. Vì vậy, để thực hiện quản trị ĐH hướng đến cơ chế tự chủ thì các nhà quản trị sẽ thực hiện các nội dung như: Nhà quản trị đưa ra sứ mạng, tầm nhìn và xác lập mục tiêu chiến lược của trường ĐH; Lập kế hoạch, ra quyết định về chính sách và phương hướng hoạt động trên các lĩnh vực tổ chức nhân sự, học thuật, tài chính; Tổ chức, vận hành, kiểm soát hoạt động của trường ĐH nhằm đạt được mục tiêu GD và đào tạo một cách tối ưu nhất. Phân quyền và thực thi quyền lực trong nhà trường; Điều khiển các hoạt động của hệ thống cấu trúc, bao gồm: Mục tiêu quản trị, nội dung quản trị, phương thức quản trị, nguồn lực quản trị, trong đó chú trọng đến kiểm tra đưa ra các phương án giám sát và đánh giá việc thực hiện các mục tiêu của trường ĐH.

Tài liệu tham khảo

[1] Ngô Tuyết Mai, (28-29/08/2012), *Cải cách trong quản trị trường đại học công lập nhằm nâng cao chất lượng đào tạo: Những điều Việt Nam có thể học hỏi từ thực tiễn trên thế giới*, Hội thảo quốc tế, Thành phố Hồ Chí Minh.

[2] Phan Văn Kha, (2017), *Phân cấp quản lý dịch vụ giáo dục theo hướng tăng quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục*, Hội thảo khoa học: Quyền tự chủ của các cơ sở giáo dục - đào tạo trong bối cảnh đổi mới giáo dục của Hội Khoa học Tâm lí - Giáo dục Việt Nam, Tây Ninh.

[3] Nguyễn Đông Phong - Nguyễn Hữu Huy Nhựt, (2013), *Quản trị đại học và mô hình trường đại học khối Kinh tế Việt Nam*, Tạp chí Phát triển và Hội nhập, số 18.

[4] Phạm Thị Ly, (2012), *Tự chủ đại học và trách nhiệm giải trình: Quan hệ giữa Nhà nước, nhà trường và xã hội*, Tạp chí Phát triển Khoa học công nghệ, tập 15, quyển 1.

[5] Mai Đăng Khoa, (2016), *Đổi mới quản trị đại học theo hướng tự chủ tại trường đại học Khoa học Xã hội Nhân văn*, Luận văn Thạc sĩ, Đại học Quốc gia Hà Nội, tr.20 - 45.

PROPOSING A MODEL OF UNIVERSITY GOVERNANCE TOWARDS THE UNIVERSITY AUTONOMY MECHANISM

Le Chi Lan

Sai Gon University
273 An Duong Vuong, Ward 3, District 5,
Ho Chi Minh City, Vietnam
Email: chilansgu.kt@gmail.com

ABSTRACT: *University administration contributes significantly to the success of a higher education institution. The reform of management based on university governance approach will contribute important effects to improve the training quality of the higher education system. The article examines the theoretical basis and the research process related to university governance activities towards the university autonomy mechanism. In addition, the article proposes a university governance model under the autonomy mechanism regarding several factors such as governance objectives, governance content, management methods and resources of the university. Through the proposed model, the article finds the relationship among these factors in the model of university governance based on autonomy to help the universities to manage their activities towards sustainable university autonomy.*

KEYWORDS: *Autonomy; autonomy mechanism; university governance.*