

ĐỔI MỚI QUẢN LÝ CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP TRONG LĨNH VỰC GIÁO DỤC THEO HƯỚNG MÔ HÌNH QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Đặng Xuân Hải*

Tóm tắt: Bài viết tập trung phân tích đặc điểm của mô hình quản trị một cơ sở giáo dục (CSGD) gắn với 3 vấn đề là: sự phân bố quyền lực cho các CSGD và trong nội bộ CSGD; cách thức đo lường đánh giá hiệu quả công việc mà CSGD đảm nhiệm; tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của CSGD. Đồng thời, đề xuất một số giải pháp có tính điều kiện cho việc triển khai quản trị nhà trường trong bối cảnh mới, phù hợp với yêu cầu “tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập nói chung, các đơn vị sự nghiệp công lập” trong lĩnh vực GD nói riêng được Nghị quyết số 19/NQ-TU đề ra.

Từ khóa: trường đại học, quản trị, tự chủ, hiệu quả

Abstract: The paper focuses on analyzing the characteristics of an educational institution management model associated with three issues: the distribution of power to educational institutions and within educational institutions; methods of measuring and evaluating the work efficiency of education institutions; autonomy and self-responsibility of educational institutions. At the same time, propose a number of conditional solutions for implementing school administration in a new context, consistent with the requirements of “continuing to renovate the organization and management system to improve quality and operational efficiency.” actions of public non-business units in general, public non-business units “in the field of education in particular are outlined by Resolution No. 19 / NQ-TU.

Keywords: universities, governance, autonomy and efficiency

Ngày nhận bài: 03/9/2019 Ngày sửa bài: 15/9/2019 Ngày duyệt đăng: 25/11/2019

Nghị quyết số 19/NQ-TU ngày 25/10/2017 của Hội nghị TƯ 6 (Khóa XII) về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập đã chỉ rõ: “Hệ thống tổ chức các đơn vị sự nghiệp công lập còn cồng kềnh, manh mún, phân tán, chồng chéo; quản trị nội bộ yếu kém, chất lượng và hiệu quả dịch vụ thấp, chi phí ngân sách của nhà nước

cho các đơn vị này còn quá lớn...”. Thực tế các cơ sở giáo dục và đào tạo còn “cồng kềnh, phân tán” và vấn đề “xã hội hóa GD” đã được triển khai khá mạnh nhưng xuất hiện một số câu hỏi thực tế chưa có câu trả lời thỏa đáng (trên cả nước có 17.335 CSGD phổ thông trong đó có 526 cơ sở ngoài công lập còn lại là công lập; bậc đại học có 236 cơ sở với 65 cơ sở ngoài công lập, ngoài ra còn có nhiều trung tâm GD

* PGS-TS, Viện trưởng Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, Hà Nội

ở các địa phương). Để tránh “chống chéo, phân tán” ngành GD đã và đang thực hiện chủ trương sát nhập các CSGD ở các địa phương theo các tiêu chí cụ thể (thời gian qua tất cả các trung tâm GD ở địa bàn huyện như trung tâm giáo dục thường xuyên (GDTX); TTD Nghệ; TT HN đã được sát nhập và hệ thống các trường sư phạm đang trong quá trình cơ cấu lại...v.v.). Tuy nhiên, thực tế triển khai các vấn đề trên xuất hiện nhiều vấn đề mới và trong bối cảnh thực hiện chủ trương đổi mới “căn bản toàn diện GD...” hiện nay ngành GD cũng đối mặt với nhiều thách thức mà các giải pháp để vượt qua các thách thức đó chưa tìm được câu trả lời thỏa đáng.

Nghị quyết số 19/NQ-TW đã đề ra giải pháp “đẩy mạnh cung cấp dịch vụ theo cơ chế thị trường, thúc đẩy xã hội hóa dịch vụ sự nghiệp công” và “nâng cao năng lực quản trị của đơn vị sự nghiệp công lập”. Để có thể thực hiện được những nội dung nêu trên, các CSGD phải chuyển đổi mô hình quản lý theo cơ chế “bao cấp” sang mô hình quản trị thích ứng với “cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa”.

1. Đặc điểm của quản lý các CSGD trong “cơ chế bao cấp”

GD là lĩnh vực phục vụ XH và phát triển đất nước nên nhà nước phải có trách nhiệm “lo GD cho dân”, nhưng không nhất thiết phải “làm GD”. Trong “cơ chế bao cấp” quá coi trọng sự can thiệp của nhà nước vào các hoạt động cụ thể của các CSGD vì vai trò, trách nhiệm của nhà nước là bao trùm nên quản lý ở các CSGD cũng nặng “tính hành chính” và được bao

cấp mọi nguồn lực nên coi trọng việc tuân thủ chỉ đạo từ các cấp quản lý là bùa hộ mệnh cho sự phát triển, đồng thời với sự tự chủ không cao là tính chịu trách nhiệm cũng rất thấp. Để được “bao cấp” tốt, cần báo cáo hay nên bệnh thành tích khá phổ biến. Khái niệm “dịch vụ sự nghiệp công” còn xa lạ và các CSGD vận hành theo quan điểm “phục vụ yêu cầu của nhà nước và của nhân dân” vẫn còn chung chung. Đặc điểm của quản lý các CSGD trong “cơ chế bao cấp” là “tuân theo” và “xin- cho”; chưa coi trọng đúng mức tính tự chủ và tính chịu trách nhiệm (hay trách nhiệm giải trình) của các CSGD.

2. Mô hình quản trị CSGD thích ứng với “cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa”

Trong “cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa”, GD nói chung và các CSGD nói riêng trở thành “dịch vụ sự nghiệp công” và từ “phục vụ” chung chung chuyển sang “dịch vụ” và quản lý, điều hành GD nói chung, các CSGD nói riêng đã chuyển dịch sang nội hàm mới. Tính “dịch vụ” buộc các nhà quản lý các CSGD phải “cân đong, đo đếm” các kết quả so với các chi phí hay nói cách khác lời giải của bài toán “chi phí-lợi ích” luôn được coi trọng. Mặc dù chức năng cơ bản của GD vẫn là “đáp ứng các nhu cầu về phát triển của con người” thông qua việc cung cấp “hàng hóa phi hiện vật” do nhà nước điều tiết nhưng sẽ xuất hiện khái niệm “khách hàng” (người được cung cấp dịch vụ) và những “người có lợi ích liên đới”. Tuy nhiên, các CSGD sẽ gặp nhiều thách thức, có thể kể ra đây một số thách thức:

- Đa dạng hóa nguồn cung cấp “dịch vụ công” và xuất hiện cạnh tranh có thể “không lành mạnh”;

- Vấn đề “phi lợi nhuận” đối với cơ sở tham gia “dịch vụ công” là một vấn đề không dễ nhận diện;

- Bảo đảm công bằng trong hưởng thụ “dịch vụ công” đặc biệt là người nghèo hay khả năng tiếp cận “dịch vụ GD” của nhóm người yếu thế đòi hỏi có sự can thiệp hợp lý của nhà nước.

Với những thách thức nêu trên, các cơ sở GD phải nghiên cứu vận dụng mô hình quản trị thích ứng với “cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa”. Để có thể chuyển đổi thành công, cần nhận diện và hiểu đúng bản chất của một số vấn đề đang đặt ra trong điều hành các CSGD.

a) Vấn đề quản lý và quản trị nhà trường. Từ Managerment trong tiếng Anh có người dịch là quản lý (quản lý nhà nước; quản lý giáo dục, ...), có người dịch là quản trị (quản trị kinh doanh, quản trị doanh nghiệp,...). Nhưng hiện nay một số tài liệu khi nói đến quản trị cũng dùng từ Administration hoặc Governance. Khi nói về từ Managerment được dịch sang tiếng Việt là quản lý hay quản trị.

Người thực hiện chức năng quản lý hay quản trị (Managerment) một CSGD phải trả lời các câu hỏi sau: (1) Để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của một CSGD cần phải làm những việc gì hay triển khai những hoạt động nào; những việc đó khi nào làm và khi nào phải kết thúc; những điều kiện, nguồn lực cần thiết cho các hoạt động đó như thế nào; các kết quả

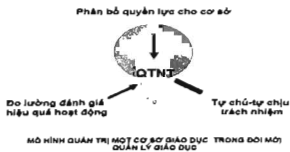
mong đợi của các hoạt động; các biện pháp cần áp dụng khi triển khai các hoạt động?... (2) Những việc đó ai sẽ là người chịu trách nhiệm chính và ai là người phối hợp, cơ chế phối hợp phải như thế nào; Các bước để thực hiện các hoạt động đó?... (3) Cần hướng dẫn, điều chỉnh hoặc hỗ trợ cho những người thực hiện các công việc được giao hoặc được ủy quyền như thế nào; cần tạo động lực cho những người thực hiện như thế nào để hoạt động để ra đi đến đích đã định một cách hiệu quả nhất?... (4) Cuối cùng là những tiêu chí, yêu cầu cụ thể nào cần đặt ra để đánh giá kết quả đạt được của hoạt động sẽ triển khai; quy trình tiến hành kiểm tra, đánh giá các hoạt động và kết quả các hoạt động thế nào là hợp lý; ai quyết định đánh giá kết quả hoạt động dựa trên mức độ đạt được các tiêu chí đã đề ra? ...

Khi trả lời các câu hỏi trên có sự phân biệt ở góc nhìn của khái niệm quản lý hay quản trị:

- Quản lý coi trọng quá trình dẫn đến kết quả: coi trọng mối quan hệ giữa con người và sự phối hợp con người khi thực hiện công việc và đặt trọng số vào việc làm thỏa mãn nhu cầu của con người trong tổ chức khi thực hiện nhiệm vụ nên khi nói quản lý là nhấn mạnh cơ chế phân cấp, phân quyền, phối hợp trong tổ chức, điều hành.

- Quản trị coi trọng kết quả đạt được: nhấn mạnh tính tự chủ và tự chịu trách nhiệm, yêu cầu phải thực hiện đúng quy trình thủ tục để hoàn thành công việc một cách có chất lượng, hiệu quả; coi trọng tính kỷ luật.

Như vậy, khác nhau ở đây nằm ở “trọng số ưu tiên” cho khía cạnh nào khi triển khai các hoạt động tổ chức, điều hành thực hiện nhiệm vụ khi chuyển đổi mô hình quản trị ở một CSGD. Tuy nhiên khi chuyển sang mô hình quản trị thích ứng với “cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa” cần nhận thức rõ hơn nội hàm của từ này khi sử dụng cho mô hình quản trị một CSGD. Về bản chất của quản trị, trong quyển sách “Tinh hoa của quản trị” của Peter F. Drucker [4] có viết: “Quản trị phải tập trung vào kết quả và thành tích hoạt động của tổ chức”. Như vậy, mô hình quản trị một CSGD gắn với 3 vấn đề, đó là sự phân bổ quyền lực cho các CSGD và trong nội bộ CSGD, cách thức đo lường đánh giá hiệu quả công việc mà CSGD đảm nhiệm và tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của CSGD cũng như các thành viên tham gia hoạt động của CSGD đó (Mô hình kiến trúc 3 chân trong quản trị một CSGD): Có thể mô tả theo sơ đồ sau:



b) Vấn đề phát huy vai trò của các chủ thể quản lý. Nói tới quản trị một CSGD là nói đến cách thức phân chia thẩm quyền hợp lý giữa các chủ thể quản lý CSGD gồm: nhà nước, nhà trường, thị trường và xã hội. Nhà nước phải xây dựng được thể chế rõ ràng, minh bạch có tính kiến tạo cho việc vận hành các CSGD; nhà trường được giao quyền tự chủ thực hiện các hoạt động theo sứ mệnh được nhà nước và xã

hội giao phó; thị trường sẽ tạo ra động lực cho việc “cạnh tranh lành mạnh” trong quá trình vận hành các hoạt động GD theo sứ mệnh của CSGD đã được nhà nước và xã hội công nhận; xã hội tham gia thông qua phản biện và đánh giá kết quả hoạt động GD và hiệu quả mà CSGD đó mang lại.

c) Vai trò của đội ngũ quản lý nhà trường trong đổi mới quản trị nhà trường.

Nói tới “nâng cao năng lực quản trị của đơn vị sự nghiệp công lập” trong quản trị một CSGD là nói đến cách thức tổ chức bộ máy lãnh đạo, trách nhiệm của bộ máy, sự phân chia quyền lực giữa bộ máy với đội ngũ chịu trách nhiệm chính trong việc thực thi sứ mệnh của CSGD đó. Điều đó hàm ý là chuyển dẫn từ việc coi trọng mối quan hệ thứ bậc và sự phối hợp thụ động giữa con người với nhau khi thực hiện công việc sang coi trọng hơn tính tự chủ và tự chịu trách nhiệm của các CSGD và của đội ngũ thực thi nhiệm vụ trong CSGD đó; yêu cầu phải thực hiện đúng quy trình thủ tục của việc đảm bảo chất lượng GD và hoàn thành công việc một cách có chất lượng, hiệu quả, tạo điều kiện cho nhà trường và người dạy được chủ động trong việc thực hiện sứ mạng của mình.

Trong mô hình quản trị CSGD mới, khái niệm “cơ quan chủ quản” mang tính áp đặt dần được thay bằng cách thức tổ chức bộ máy lãnh đạo, trách nhiệm của bộ máy, sự phân chia quyền lực giữa bộ máy với đội ngũ được thể hiện thông qua một thiết chế quyền lực của CSGD đó là “Hội đồng Trường”. Thẩm quyền cao nhất về việc ra quyết định thuộc về hội

đồng trường, Hiệu trưởng là người được hội đồng trường tuyển chọn. Hội đồng Trường phải là cơ quan quyền lực cao nhất đối với một CSGD, quyết định những vấn đề lớn của nhà trường liên quan đến chiến lược phát triển, tổ chức bộ máy, phân bổ nguồn lực cho các hoạt động. Hiệu trưởng chịu trách nhiệm điểu hành các hoạt động hàng ngày của nhà trường. Với nhà trường, Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 của Bộ Giáo dục và Đào tạo [3], quy định Chuẩn hiệu trưởng các cơ sở giáo dục phổ thông, quản trị nhà trường được định nghĩa theo góc nhìn của lí thuyết hoạt động: “Quản trị nhà trường là quá trình xây dựng các đị nh hướng, quy định, kế hoạch hoạt động trong nhà trường; tổ chức hoạt động dạy học, giáo dục học sinh 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 và mục tiêu giáo dục của nhà trường” [3].

3. Tác động của các thách thức nêu trên và điều kiện để có thể chuyển đổi thành công mô hình quản trị thích ứng với “cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa”

Khi chuyển đổi mô hình quản trị CSGD sẽ đối mặt với 3 thách thức cơ bản; chúng ta sẽ nhận diện các tác động của các thách thức này để tìm giải pháp. Tác động của thách thức “Đa dạng hóa nguồn cung cấp “dịch vụ công” và xuất hiện cạnh tranh có thể “không lành mạnh”. Theo tinh thần của Nghị quyết số 19/NQ-TW khuyến khích “xã hội hóa dịch vụ công”, với lĩnh vực GD là “xã hội hóa sự nghiệp GD” và cùng với sự xuất hiện của “cơ chế thị trường” sẽ

xuất hiện nhiều cơ sở tham gia “dịch vụ công” ngay cả trong lĩnh vực GD và khi đã có sự cạnh tranh trong cung cầu thì sẽ xuất hiện một số vấn đề mà trước đó chưa xuất hiện rõ. Cạnh tranh là một quy luật không thể tránh khỏi của cơ chế thị trường đặc biệt trong bối cảnh “đa dạng hóa nguồn cung cấp dịch vụ công”. Nếu cạnh tranh lành mạnh thì cạnh tranh bằng chất lượng và hiệu quả đạt được bởi các CSGD trong việc thực hiện sứ mệnh của các CSGD và lợi ích nó mang lại cho những người liên đới. Tuy nhiên, một khi thị trường ở giai đoạn chuyển đổi có những yếu tố có thể dẫn đến “cạnh tranh không lành mạnh” thông qua “mối quan hệ” hay “không theo quy luật giá trị” dẫn đến sự méo mó trong vận hành và trong cung cấp thông tin, làm mất niềm tin của xã hội đối với các CSGD. Để vượt qua thách thức này cần có 2 điều kiện:

a) Nhà nước quy định rõ phạm vi và mức độ tham gia “dịch vụ GD” cho các thiết chế khác nhau với các yêu cầu cụ thể và có chế tài rõ ràng đối với các vi phạm.

b) Tạo lập hành lang pháp lí minh bạch cho “cạnh tranh lành mạnh” giữa các thiết chế tham gia “dịch vụ GD” và bắt buộc mọi CSGD (công lập hay ngoài công lập) phải công khai, minh bạch kết quả và chất lượng sản phẩm GD do mình tạo nên; bắt buộc phải tham gia kiểm định chất lượng và công khai kết quả kiểm định cho xã hội nói chung và những người có lợi ích liên đới nói riêng biết và giám sát. Cần phát huy vai trò giám sát của người dân trong quá trình chuyển đổi mô hình quản lí ở các đơn vị sự nghiệp công lập trong lĩnh vực GD.

-Tác động của thách thức “vấn đề phi lợi nhuận” đối với cơ sở tham gia “dịch vụ công” là một vấn đề không dễ nhận diện. Trong “cơ chế thị trường” và không còn bao cấp, việc “xin-cho” cũng bị loại bỏ, nguồn lực nói chung và tài chính cho hoạt động nói riêng CSGD phải tự khai thác và hạch toán. Tuy nhiên, lĩnh vực GD liên quan đến mục tiêu “đân trí, nhân lực, nhân tài cho xã hội, đất nước” nên Nhà nước không thể không quan tâm. Khi nói “phi lợi nhuận” có nghĩa là “không thể coi GD là hàng hóa” để “kinh doanh”. Trong cơ chế “tự chủ và tự chịu trách nhiệm” và phải hạch toán thu-chi; trong điều kiện “giảm dần sự phụ thuộc vào ngân sách được cấp” nhiều CSGD sẽ lợi dụng các quy định tự chủ để tăng các khoản thu; tuy nhiên nếu tổng các khoản thu (kể cả kinh phí được Nhà nước cấp hay hỗ trợ) phù hợp với chi cho phát triển CSGD và chi cho các hoạt động hợp lý để nâng cao chất lượng sản phẩm GD thì “phi lợi nhuận” có thể nhận diện được. Để vượt qua thách thức này cần có 2 điều kiện:

a) Nhà nước phải xác định dịch vụ sự nghiệp công do ngân sách nhà nước phải bảo đảm (ví dụ để thực hiện mục tiêu dân trí, nhân tài...); đặc biệt là GD cho vùng sâu, vùng xa, vùng dân tộc thiểu số...; dịch vụ công không sử dụng kinh phí ngân sách nhà nước (ví dụ các CSGD nghề nghiệp...), nhưng quy định rõ các khoản được thu, mức thu bảo đảm bù đắp chi phí hợp lý.

b) Có chính sách thu hút các thành phần kinh tế tham gia cung cấp dịch vụ GD nhưng phải có các quy định rõ ràng, cụ thể để không thể “thương mại hóa

GD”; đặc biệt phải quy định rõ các nội dung phải công khai và trách nhiệm giải trình cụ thể.

Tác động của thách thức “Bảo đảm công bằng trong hưởng thụ “dịch vụ công”” đặc biệt là người nghèo hay khả năng tiếp cận “dịch vụ GD” của nhóm người yếu thế đòi hỏi có sự can thiệp hợp lý của nhà nước. GD là lĩnh vực phục vụ sự phát triển của xã hội và của đất nước và nhà nước phải có trách nhiệm tạo điều kiện, môi trường cho mọi người có khả năng tiếp cận “dịch vụ GD” dưới mọi hình thức. Tuy nhiên, trong “cơ chế thị trường định hướng XHCN” phải coi trọng quy luật cung cầu, hàng hóa và cạnh tranh, vì vậy sẽ xuất hiện sự phân chia giàu-nghèo, nhóm người chịu thiệt thòi do nguyên nhân về địa lý hay mức độ phát triển... đòi hỏi sự can thiệp của nhà nước để đảm bảo công bằng xã hội trong tiếp cận GD và phát triển bền vững.

Để vượt qua thách thức này cần có điều kiện: Nhà nước ban hành và hoàn thiện các chính sách hỗ trợ tiếp cận dịch vụ GD cho mọi người, đặc biệt quan tâm đến các nhóm người bị thiệt thòi do điều kiện địa lý hay mức độ phát triển đó là người nghèo và dân ở vùng sâu, vùng xa... Có cơ chế “giám sát xã hội” để các CSGD thực hiện dịch vụ công phải thực hiện đầy đủ trách nhiệm xã hội đối với hoạt động trong lĩnh vực GD.

4. Một số giải pháp cho vấn đề đặt ra

Vấn đề tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp

công lập nói chung, các đơn vị sự nghiệp công lập trong lĩnh vực GD nói riêng đã được Nghị quyết số 19/NQ-TW để ra 08 giải pháp để thực hiện được mục tiêu đã nêu ra là “Đổi mới căn bản, toàn diện, đồng bộ hệ thống các đơn vị sự nghiệp công lập... Phát triển thị trường dịch vụ sự nghiệp công và thu hút mạnh mẽ các thành phần kinh tế tham gia phát triển dịch vụ sự nghiệp công...” Tuy nhiên, để tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lí nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập trong lĩnh vực GD, theo chúng tôi cần chú ý đúng mức các giải pháp sau:

a) Hoàn thiện thể chế, tạo môi trường thuận lợi cho sự đổi mới căn bản, toàn diện GD và đổi mới mô hình quản trị thích ứng với “cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa” ở các CSGD theo hướng khắc phục vấn đề thiếu năng lực và nguồn lực cho phát triển; tăng cường minh bạch thông tin và tạo động lực cho các CSGD thực hiện được sứ mệnh của mình trong điều kiện “cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa”. Tăng cường chỉ đạo công tác kiểm định chất lượng và kiểm định chất lượng chính xác, khách quan. Kết quả kiểm định chất lượng phải được sử dụng như là một yếu tố cho chính sách phát triển của CSGD.

b) Phân định công tác quản lí nhà nước với quản trị các CSGD, phát huy tốt quan điểm “tự chủ và trách nhiệm giải trình” để phát huy quyền tự chủ của các CSGD trong việc thực thi sứ mệnh, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động GD.

Trong “cơ chế thị trường” và không còn

bao cấp, việc “xin-cho” cũng dần bị loại bỏ, nguồn lực nói chung và tài chính cho hoạt động nói riêng CSGD phải tự khai thác và hoạch toán. Khi coi trọng tính “hiệu quả”, một số CSGD có thể quan tâm đến lợi ích và hơn thế nữa là lợi nhuận (đối với các CSGD ngoài công lập). Tuy nhiên, cho dù coi trọng “hiệu quả” thì cũng không thể thương mại hóa hoạt động GD, hiệu quả ở đây được đo thông qua mức độ thực hiện mục tiêu, sứ mệnh của nhà trường và kết quả GD của nhà trường so với nguồn lực mà nhà trường có. Hiệu quả trong GD phải lưu ý không chỉ yếu tố kinh tế mà quan trọng là “hiệu quả xã hội” vì GD là lĩnh vực dịch vụ công. Trong cơ chế “tự chủ và tự chịu trách nhiệm” và phải hạch toán thu-chi; trong điều kiện “giảm dần sự phụ thuộc vào ngân sách được cấp”, nhiều CSGD sẽ lợi dụng các quy định tự chủ để tăng các khoản thu hay huy động nguồn lực từ xã hội. Vấn đề nêu trên trong thực tế có thể nhận diện thông qua tính công khai, minh bạch trong việc giải trình các khoản thu-chi và hạch toán cũng như chất lượng GD mà CSGD đó đạt được... Như vậy, dù ở mô hình quản lí hay quản trị nhà trường nào thì nhà trường vẫn bị chi phối bởi các chính sách phát triển GD của quốc gia và đội ngũ quản lí nhà trường cần phải nắm vững chủ trương, đường lối phát triển GD. Để thực hiện được nội dung nêu trên, Nhà nước phải tạo lập cơ chế “tự chủ và trách nhiệm giải trình”, đồng thời tạo điều kiện cho các CSGD thực hiện được chủ trương đó một cách thực chất với sự giám sát và kiểm định khách quan. Nhà nước cần quy định rõ phạm vi và mức độ tham gia “dịch vụ GD” cho các loại hình CSGD khác nhau với các yêu cầu cụ thể và có chế

tài rõ ràng đối với các vi phạm. Những CSGD kém hiệu quả theo yêu cầu “quản trị cơ sở hiệu quả” có thể phải sát nhập, thậm chí là giải thể. Tạo lập hành lang pháp lý minh bạch cho “cạnh tranh lành mạnh” giữa các thiết chế tham gia “dịch vụ GD” và bắt buộc mọi CSGD (công lập hay ngoài công lập) phải công khai minh bạch kết quả và chất lượng sản phẩm GD do mình tạo nên; bắt buộc phải tham gia kiểm định chất lượng và công khai kết quả kiểm định cho xã hội nói chung và những người có lợi ích liên đới nói riêng biết và giám sát. Cần phát huy vai trò giám sát của người dân trong quá trình chuyển đổi mô hình quản trị ở các CSGD.

c) Trên cơ sở thực hiện quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm các CSGD phải xây dựng bộ máy gọn nhẹ, hoạt động có hiệu lực hiệu quả với cơ chế quản trị linh hoạt và phản ứng nhanh trong bối cảnh thay đổi như vũ bão về kinh tế, xã hội và khoa học, công nghệ, để đáp ứng nhu cầu về GD ngày càng cao của mọi tầng lớp nhân dân. Cần phát triển một đội ngũ giảng viên, giáo viên và cán bộ GD dám nghĩ, dám làm, biết phát huy sức mạnh của công nghệ thông tin, các mối liên kết xã hội và huy động các bên liên quan cho việc đa dạng hóa các hoạt động GD của nhà trường, hướng tới mục tiêu phát triển phẩm chất, năng lực cho sản phẩm GD theo yêu cầu về “đổi mới căn bản, toàn diện GD...” và đáp ứng mong đợi của xã hội về một nền GD chất lượng, hiệu quả. Coi trọng công tác bồi dưỡng đội ngũ theo các chuẩn mà nhà nước, ngành GD đã công bố để họ có khả năng thích ứng với những thay đổi.

Một trong những bài học kinh nghiệm về đổi mới quản trị các CSGD mà nhiều nước đã tổng kết là cần phải tạo lập môi trường thuận để đổi mới về nhận thức và sự đồng thuận xã hội về sự cần thiết phải thay đổi mô hình quản trị đối với các CSGD để thực hiện “dịch vụ sự nghiệp công”; Hoàn thiện thể chế ở cả cấp độ nhà nước và cấp độ ngành tạo khung pháp lý cho tiến trình đổi mới phù hợp với văn hóa và mức độ phát triển GD ở từng giai đoạn phát triển kinh tế xã hội của đất nước; Nâng cao năng lực quản lý cho cán bộ ở cấp độ hệ thống và cấp cơ sở để có đủ phẩm chất và năng lực thực hiện các nội dung đổi mới, phù hợp với yêu cầu của chuyển đổi mô hình quản lý theo cơ chế cũ sang mô hình quản lý theo cơ chế mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đảng Cộng sản Việt Nam, Nghị quyết 19/NQ-TƯ ngày 25/10/2017 của Hội nghị TƯ 6 (Khóa XII) về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập
2. Bộ Nội vụ (2014), *Tài liệu bồi dưỡng chuyên viên cao cấp*
3. Bộ Giáo dục và Đào tạo, Thông tư số 14/2018/TT-BGDĐT ngày 20/7/2018 của Bộ Giáo dục và Đào tạo về chuẩn nghề nghiệp của hiệu trưởng các trường phổ thông
4. Peter F. Drucker (2008), “*Tinh hoa của quản trị*”, Nxb Trẻ Tp. HCM