

TÁI CẤU TRÚC BỘ MÁY QUẢN LÝ HƯỚNG ĐẾN PHÁT TRIỂN MÔ HÌNH TỰ CHỦ TRONG QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG THÁI NGUYÊN

● TRƯƠNG THỊ VIỆT PHƯƠNG

TÓM TẮT:

Tự chủ đại học và mô hình quản trị trường đại học theo hướng tự chủ đại học là hướng đi hợp xu thế và mang tính tất yếu khách quan của sự phát triển nhằm thực hiện mục tiêu đổi mới trong giáo dục đại học. Nghiên cứu nhằm làm rõ sự cần thiết khách quan của việc thực hiện đổi mới mô hình quản trị tại các trường đại học; đánh giá việc thực hiện tái cấu trúc bộ máy quản lý tại Trường Đại học Công nghệ thông tin và Truyền thông Thái Nguyên. Từ đó, nghiên cứu hướng đến đề xuất giải pháp, nhằm nâng cao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm, phát huy khả năng sáng tạo, chủ động của các tổ chức giáo dục, đáp ứng yêu cầu về chất lượng và hiệu quả hoạt động của tổ chức trong bối cảnh tự chủ đại học hiện nay.

Từ khóa: tự chủ đại học, tự chủ tự chịu trách nhiệm, quản trị đại học, tái cấu trúc bộ máy, chuyển đổi số trong giáo dục.

1. Đặt vấn đề

Việc chuyển đổi mô hình quản trị đại học hướng đến tự chủ, thể hiện sự phân cấp rõ rệt cho các đơn vị nhằm thực hiện thành công việc đổi mới chương trình đào tạo theo hướng tiếp cận CDIO (Conceive Design Implement Operate, nghĩa là: Hình thành ý tưởng, thiết kế, thực hiện và vận hành), đẩy mạnh các hoạt động khoa học công nghệ và dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu xã hội và bối cảnh hội nhập. Điều đó được thực hiện dựa trên cơ sở đổi mới tư duy và cơ chế

quản lý giáo dục đại học. Mô hình quản trị đại học hướng đến cơ chế tự chủ thể hiện qua việc phân định rõ chức năng, nhiệm vụ quản lý nhà nước và việc đảm bảo quyền tự chủ, tăng cường trách nhiệm xã hội, tính minh bạch của các cơ sở giáo dục đại học. Trên cơ sở đó, sẽ phát huy được tính tích cực và chủ động của các cơ sở giáo dục đại học trong bối cảnh phát triển mới, từ đó tạo động lực làm việc cho đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý và sự hưởng ứng, tham gia tích cực của toàn xã hội.

Trong bối cảnh phát triển mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, việc đổi mới mô hình quản trị đại học để nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý, đồng thời sử dụng có hiệu quả các nguồn lực là hướng đi phù hợp nhằm tìm đến cách giải cho bài toán nâng cao chất lượng giáo dục, nâng cao vị thế của các trường đại học, hướng đến hình thành trường đại học số để thích ứng với bối cảnh chuyển đổi số hiện nay. Luật Giáo dục Đại học (2019) và một số văn bản dưới luật của Chính phủ cũng đã nhấn mạnh và đưa ra những quy định khá cụ thể liên quan đến vấn đề tự chủ của các trường đại học. Đây là hướng đi phù hợp với xu thế phát triển của giáo dục Việt Nam và thế giới, thể hiện tư duy, tầm nhìn và khát vọng vươn lên của các trường đại học. Việc hướng đến phát triển theo mô hình tự chủ với cơ chế đồng bộ, phù hợp, sẽ giúp cho cơ sở giáo dục đại học khẳng định rõ vai trò là đơn vị pháp lý có quyền tự chủ cao, gắn quyền lợi với nghĩa vụ, lợi ích với trách nhiệm trong việc thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn, tổ chức nhân sự, huy động và sử dụng các nguồn lực. Mô hình quản trị đại học theo hướng tự chủ sẽ tạo động lực cho sự phát triển bền vững và hiệu quả của các cơ sở giáo dục đại học, giúp các trường thực hiện tốt mục tiêu nâng cao chất lượng giáo dục, đáp ứng yêu cầu phát triển của xã hội.

2. Tổng quan và phương pháp nghiên cứu

Việc phát triển mô hình quản trị đại học theo hướng tự chủ là định hướng mang tính tất yếu khách quan, giúp tạo động lực cho sự phát triển và nâng cao chất lượng nền giáo dục đại học, đáp ứng yêu cầu nguồn nhân lực trình độ cao của đất nước trong giai đoạn phát triển mới. Vì vậy, dù là trường công lập hay tư thục, là tổ chức nhà nước hay tư nhân thì cũng không thể nằm ngoài xu thế và những thay đổi lớn của xã hội (Bargh và cộng sự, 1996). Cơ chế tự chủ đại học nhằm tạo động lực cho sự phát triển và nâng cao chất lượng giáo dục đại học trên cả phương diện tổ chức và quản lý các hoạt động trong tổ chức. Trong cơ chế này, Nhà trường có toàn quyền tự chủ trong tổ chức thực hiện các nhiệm vụ giáo dục và đào tạo đáp ứng theo các quy định hiện hành. Vấn đề quan

trọng là quá trình đó phải được thực hiện dựa trên khuôn khổ và quy định của pháp luật, đảm bảo tính hợp lý, hiệu quả giữa các nội dung về quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm và lợi ích của các chủ thể liên quan, nhất là giữa Nhà trường với các chủ thể bên ngoài với tư cách một đơn vị tự chủ. Nhà trường là tổ chức giáo dục mang tính Nhà nước - xã hội, trực tiếp làm công tác giáo dục và đào tạo, thực hiện việc giáo dục cho thế hệ trẻ và đội ngũ nhân lực xã hội. Nhà trường vừa là tế bào cơ sở, là đối tượng cơ bản của tất cả các cấp quản lý nhà nước về giáo dục, lại vừa là một tổ chức độc lập, tư quản của xã hội. Do đó, quản trị Nhà trường nhất thiết vừa phải có tính Nhà nước, vừa có tính xã hội (Trần Khánh Đức, 2020). Đồng thời, Nhà trường phải định ra cơ chế đồng bộ, hợp lý và hiệu quả, thể hiện rõ về quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm và lợi ích giữa các đơn vị cùng tất cả những người lao động, nhằm gắn với kết quả với chất lượng hoạt động. Do vậy, khi cơ chế tự chủ hình thành, cần phải đảm bảo sự hợp lý, hợp pháp trong tất cả các hoạt động để hướng các hoạt động đó đi đúng theo quỹ đạo. Từ việc mở ngành mới hay gia tăng số lượng tuyển sinh về một ngành nào đó, cần phải căn cứ vào điều kiện của nhà trường và thực tiễn nhu cầu chung của xã hội. Hay vấn đề tự chủ về tài chính cũng vậy. Nhà trường có quyền tự chủ và có trách nhiệm sử dụng hiệu quả các nguồn lực tài chính theo quy định của Nhà nước và quy chế của Trường nhằm đạt được những mục tiêu phát triển và nâng cao chất lượng giáo dục. Cơ chế tự chủ về tài chính đối với một cơ sở giáo dục đại học công lập không phải chỉ nhằm chủ yếu vào mục đích giảm phần kinh phí Nhà nước cấp cho Trường và tăng phần tự thu của Trường từ các nguồn khác. Như vậy, mục tiêu quản trị Nhà trường thường được cụ thể hóa trong kế hoạch năm học. Những mục tiêu này là các nhiệm vụ chức năng mà tập thể Nhà trường thực hiện suốt năm học. Trên cơ sở hoạch định các mục tiêu một cách cụ thể, quản trị Nhà trường phải cụ thể hóa cho từng mục tiêu. Những nội dung này là sức sống cho mục tiêu, là điều kiện để mục tiêu trở thành hiện thực (Trần Khánh Đức, 2020).

Nghiên cứu được thực hiện chủ yếu bằng phương pháp tổng hợp tài liệu khoa học. Từ đó, tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng và luận giải sự cần thiết khách quan của việc chuyển đổi mô hình quản trị đại học nhằm hướng đến cơ chế tự chủ.

3. Kết quả nghiên cứu về việc thực hiện tái cấu trúc cơ cấu, bộ máy quản lý tại Trường Đại học Công nghệ thông tin và Truyền thông Thái Nguyên

Trường Đại học Công nghệ Thông tin và Truyền thông Thái Nguyên là đơn vị đào tạo thành viên thuộc Đại học Thái Nguyên, được thành lập ngày 14/12/2001 theo Quyết định số 6946/QĐ-BGD&ĐT-TCCB của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo. Trường có tư cách pháp nhân, con dấu riêng và tài khoản riêng, hoạt động theo Quy chế tổ chức và hoạt động của Trường và quy định của pháp luật. Trường có chức năng, nhiệm vụ đào tạo nguồn nhân lực, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ trong các lĩnh vực công nghệ thông tin và truyền thông phục vụ sự nghiệp CNH, HĐH các tỉnh trung du và miền núi phía Bắc nói riêng, cả nước nói chung.

Trường thực hiện chức năng tổ chức đào tạo các trình độ đào tạo của giáo dục đại học bao gồm trình độ đại học, thạc sĩ và tiến sĩ; tổ chức các hoạt động khoa học và chuyển giao công nghệ; tổ chức tư vấn và định hướng nghề nghiệp cho sinh viên, liên kết, hợp tác với các doanh nghiệp trong quá trình phát triển. Nhằm hiện thực hóa việc chuyển đổi mô hình quản trị đại học, Nhà trường đã xây dựng thành công hệ thống đại học điện tử, hướng tới mục tiêu xây dựng đại học thông minh và trở thành trường đại học số hàng đầu cả nước. Hiện tại, hệ thống đại học điện tử đã thực hiện tốt các chức năng quản trị toàn diện các lĩnh vực hoạt động của Nhà trường, từ quản trị cơ sở vật chất, tài chính, nhân sự, cho đến các hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ, quản lý sinh viên. Tất cả đều được thực hiện và tương tác trên môi trường điện tử. Trên cơ sở xây dựng thành công mô hình đại học điện tử, Trường Đại học Công nghệ Thông

tin và Truyền thông hướng tới phát triển thành đại học điện tử đạt đẳng cấp quốc gia, là một trong những Trung tâm hàng đầu của Việt Nam về đào tạo trình độ đại học, sau đại học, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ thuộc lĩnh vực công nghệ thông tin và truyền thông phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế.

Hiện nay, Nhà trường đã thực hiện tái cấu trúc bộ máy quản lý các cấp. Cơ cấu tổ chức hiện tại của Trường khá tinh gọn, đảm bảo tính hiệu quả, hiệu lực trong công tác quản lý, điều hành. Cơ cấu tổ chức của Trường gồm: Hội đồng Trường; Ban Giám hiệu (Hiệu trưởng, 2 Phó Hiệu trưởng); Các phòng chức năng, khoa chuyên môn; Các đơn vị phục vụ đào tạo, nghiên cứu, sản xuất kinh doanh, dịch vụ; Hội đồng khoa học và đào tạo, các hội đồng tư vấn.

Để đảm bảo tinh gọn và hiệu quả bộ máy, Nhà trường đã tiến hành tái cấu trúc các khoa chuyên môn. Trong đó, một số bộ môn thuộc khoa và một số trung tâm đã sáp nhập, giải thể, hướng tới tinh gọn bộ máy hoạt động. Năm 2021, Nhà trường đã giảm 1 trung tâm chức năng là Trung tâm Công nghệ thông tin - Thư viện và sửa đổi bổ sung một số chức năng nhiệm vụ cho một số phòng (Phòng Đào tạo, Phòng Quản trị phục vụ tái cấu trúc thành phòng Quản lý cơ sở vật chất, Trung tâm Truyền thông, tuyển sinh và hỗ trợ sinh viên). Tuy nhiên, hiện nay, đội ngũ cán bộ phục vụ vẫn chiếm tỷ lệ cao, năng suất lao động thấp, việc chuyển đổi số hóa công tác quản lý hành chính, phục vụ vẫn đang ở giai đoạn đầu và thực tế việc giảm biên số lao động xác định dôi dư so với đề án vị trí việc làm là không khả thi hiện nay khi vướng rất nhiều điều khoản quy định của Luật Lao động.

Trong bối cảnh hiện tại, khi vai trò của Nhà nước đối với trường đại học đã có những thay đổi so với trước. Vì thế, các trường đại học không thể phát triển nếu chỉ trông vào các nguồn lực Nhà nước mà cần phải có sự can thiệp của nhiều chủ thể. Sự thay đổi khách quan trên đòi hỏi trường đại học phải trở thành một đơn vị tự chủ, trong

đó có sự ràng buộc giữa lợi ích và trách nhiệm của các chủ thể bên ngoài và bên trong liên quan đến định hướng phát triển của Nhà trường. Để đáp ứng nhu cầu và đòi hỏi khách quan đó, cần phải thành lập ra Hội đồng Trường nhằm định hướng và giám sát hoạt động của bộ máy quản lý - điều hành Nhà trường, đảm bảo cho quá trình phát triển với sự hài hòa lợi ích giữa các chủ thể và xã hội. Hội đồng Trường Đại học Công nghệ Thông tin và Truyền thông được thành lập trên cơ sở đó. Đây là tổ chức quản trị, thực hiện quyền đại diện quyền sở hữu của Nhà trường và các bên liên quan, làm việc theo nguyên tắc tập thể, quyết định theo đa số.

Trước đây, Trường chỉ áp dụng mô hình 2 cấp (Khoa - Bộ môn/Phòng), nhưng sau một thời gian do sự phát triển quy mô của các trường ngày càng lớn, mô hình 2 cấp bộc lộ một số khó khăn cho công tác quản lý, đặc biệt là công tác chuyên môn nên Nhà trường đã tổ chức theo mô hình 3 cấp. Cấp Trường là cấp điều hành và quản lý toàn bộ hoạt động của Nhà trường, dưới sự chỉ đạo của Đảng ủy, Ban giám hiệu cùng với các đơn vị chức năng tham mưu giúp việc gồm: các phòng, khoa, trung tâm. Cấp khoa là cấp quản lý các hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học của ngành trực thuộc. Cấp bộ môn trực tiếp triển khai về học thuật trong các hoạt động đào tạo, khoa học và công nghệ. Các trung tâm có nhiệm vụ triển khai các ứng dụng khoa học công nghệ, các hoạt động chuyển giao công nghệ và phục vụ đào tạo. Từ năm 2020, trước xu thế phát triển của mô hình hoạt động mới, các trường đại học Việt Nam không còn chủ yếu theo mô hình truyền thống (collegium) với quyền lực lớn nằm ở hội đồng giáo sư của Nhà trường nữa mà chủ yếu lại là các mô hình của những tổ chức hành chính, quyền lực lớn nằm trong tay các nhà quản lý hành chính (Bureaucracy) và mô hình của các doanh nghiệp. Trong bối cảnh đó, cần phải giao quyền sử dụng tài sản và một phần quyền định đoạt lợi ích phát sinh cho một Hội đồng Trường như một hội đồng quản trị ở các tổng công ty nhà nước. Hội đồng trường là mô hình quản trị

chuyên nghiệp theo hướng tự chủ để tổ chức và hoạt động hiệu quả, góp phần giải quyết những vấn đề bất cập một cách căn bản, có tính hệ thống và bền vững.

Quy mô và cơ cấu tổ chức cấu thành Hội đồng Trường gồm nhiều thành viên trong và ngoài Trường, gồm các nhà khoa học, cơ quan quản lý nhà nước, các nhà sử dụng lao động, các doanh nghiệp, đại diện cha mẹ sinh viên, các chuyên gia về các lĩnh vực liên quan như quản trị giáo dục, luật sư, tài chính, đại diện các tổ chức xã hội liên quan,... Hội đồng Trường họp định kỳ ít nhất 3 tháng 1 lần và họp đột xuất theo đề nghị của Chủ tịch Hội đồng Trường, của Hiệu trưởng hoặc của ít nhất 1/3 tổng số thành viên của Hội đồng Trường. Cuộc họp Hội đồng Trường là hợp lệ khi có trên 50% tổng số thành viên dự họp, trong đó có thành viên ngoài Trường.

Việc thành lập và hoạt động Hội đồng Trường Đại học Công nghệ Thông tin và Truyền thông Thái Nguyên trong thời gian qua cho thấy rõ việc tuân thủ đúng nguyên tắc, không can thiệp vào những việc cụ thể về quản lý - vận hành Nhà trường, chỉ tập trung chủ yếu vào xem xét và phê chuẩn định hướng, chiến lược, kế hoạch phát triển của Trường, giám sát các hoạt động quản lý của Ban giám hiệu theo quy định của luật pháp và theo quy chế của Trường theo các mục tiêu đặt ra trong sứ mạng của mình. Sự thành lập và tuân thủ theo nguyên tắc, cơ chế cụ thể của Hội đồng Trường Đại học Công nghệ Thông tin và Truyền thông trong thời gian qua đã gắn tự chủ của Nhà trường với trách nhiệm giải trình để không rơi vào tình trạng tự quyết - tự chịu trách nhiệm một cách tùy tiện và không có nguyên tắc.

4. Kết luận

Quản trị đại học đã trở thành công cụ đòn bẩy quan trọng nhất để cải thiện chất lượng trong mọi lĩnh vực của giáo dục đại học. Một mô hình quản trị đại học hiệu quả sẽ giúp cho các trường đại học, đặc biệt là đại học công lập, cải thiện và nâng cao được chất lượng giảng dạy và nghiên cứu nâng cao vụ thể và uy tín trong khu vực và trên thế giới. Cũng như các trường

đại học công lập hiện nay, việc thực hiện tự chủ đại học là mong muốn, nguyện vọng của tập thể lãnh đạo và cán bộ giảng viên Trường Đại học Công nghệ Thông tin và Truyền thông Thái Nguyên. Tuy nhiên, việc thực hiện các nội dung tự chủ đại học hiện nay, Trường còn gặp rất nhiều khó khăn về tự chủ tổ chức biên chế, bộ máy nhân sự, tự chủ tài chính, đặc biệt là hệ thống văn bản hướng dẫn quy định cụ thể về tự chủ hiện nay. Vì vậy, để Hội đồng Nhà trường có thực quyền trong quản trị tổ chức bộ máy, cần xây dựng, củng cố, ổn định nền tảng thể chế và quản lý nội bộ mới; cần hoạch định đúng đắn về cơ cấu, mô hình tổ chức và hoạt động của

Hội đồng Trường để phù hợp với đặc điểm, sứ mạng, tầm nhìn của Nhà trường, hình thành, củng cố hoặc xây dựng Hội đồng trường với đầy đủ năng lực, trí tuệ, sự sáng tạo, năng động và khả năng hành động thích ứng nhất trong bối cảnh tự chủ đại học. Trong các nghiên cứu tiếp theo, tác giả sẽ tiếp tục phân tích và đánh giá cụ thể hơn về cơ chế tự chủ trong các lĩnh vực hoạt động cụ thể của Nhà trường như đào tạo, tài chính,... nhằm làm rõ và hoàn thiện các kết quả đạt được trong mô hình tự chủ tại Trường, thực hiện phân cấp mạnh cho các đơn vị để đẩy mạnh các hoạt động, đáp ứng nhu cầu xã hội và hội nhập quốc tế ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Chowdhury, S. (2006). *Quản lý trong thế kỷ 21*. Hà Nội: Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia - Sự thật.
2. Doan, N. T., & Cường, Đ. M. (1996). *Các học thuyết quản lý*. Hà Nội: Nhà xuất bản Giáo dục.
3. Đức, T. K. (2019). *Quản lý đào tạo và quản trị nhà trường*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
4. Đức, T. K., & Hùng, N. M. (2011). *Giáo dục đại học và quản trị đại học*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
5. Nhật, H. T. (2010). *Cải cách và xây dựng chương trình đào tạo kỹ thuật theo phương pháp tiếp cận CDIO*, Nhà xuất bản Đại học quốc gia thành phố Hồ Chí Minh.
6. Koonitz, H. (2004). *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*. Hà Nội: Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật.
7. Kiểm, T. (2016). *Nhà trường và lãnh đạo nhà trường hiệu quả*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Sư phạm Hà Nội.
8. Lộc, N. (2009). *Cơ sở lý luận quản lý trong tổ chức giáo dục (Chủ biên)*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Sư phạm Hà Nội.

Ngày nhận bài: 3/5/2021

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 3/6/2021

Ngày chấp nhận đăng bài: 13/6/2021

Thông tin tác giả:

TS. TRƯƠNG THỊ VIỆT PHƯƠNG

Khoa Hệ thống thông tin kinh tế,

Trường Đại học Công nghệ Thông tin và Truyền thông

Đại học Thái Nguyên

**RESTRUCTURING ORGANIZATION
TOWARDS UNIVERSITY AUTONOMY-BASED
GOVERNANCE MODEL AT THE UNIVERSITY
OF INFORMATION AND COMMUNICATION
TECHNOLOGY, THAI NGUYEN UNIVERSITY**

● Ph.D **TRUONG THI VIET PHUONG**

Faculty of Economic Information System
University of Information and Communication Technology,
Thai Nguyen University

ABSTRACT:

University autonomy and university autonomy-based governance model are trends and objective development directions in order to realize the innovation goals in Vietnams higher education sector. This research clarifies the objective necessity of innovating governance models at universities and evaluates the organizational restructuring at the University of Information and Communication Technology, Thai Nguyen University. Based on the researchs findings, some solutions are proposed to strengthen the autonomy, self-responsibility, creativity of educational institutions, meeting requirements of quality and efficiency on the context of current university autonomy trend.

Keywords: university autonomy, self-responsibility, university governance, organizational restructuring, digital transformation in education.