

# TỰ CHỦ ĐẠI HỌC - MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CẦN THIẾT CHO CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP VIỆT NAM

● TRẦN THẾ HOÀNG - NGUYỄN THIÊN DUY

## TÓM TẮT:

Bài viết với mục tiêu phân tích hiệu quả kinh tế - xã hội đem lại từ mô hình quản trị đại học theo cơ chế tự chủ đối với các trường đại học công lập ở Việt Nam. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng là phương pháp nghiên cứu định tính, với cách thức tổng hợp, phân tích dữ liệu thứ cấp và khảo sát, thống kê mô tả với dữ liệu sơ cấp. Kết quả bài viết khẳng định đây là mô hình quản trị tất yếu và cần có cho các trường đại học công lập ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

**Từ khóa:** tự chủ đại học, trường đại học công lập, mô hình quản trị đại học.

## 1. Mở đầu

Nghị quyết số 77/NQ-CP của Chính phủ ban hành ngày 24/10/2014 về thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động đối với các cơ giáo dục đại học công lập giai đoạn 2014 - 2017 đã tạo ra sự thay đổi lớn đối với các trường đại học công lập trên toàn quốc. Các trường đã triển khai áp dụng thí điểm thành công mô hình quản trị đại học theo cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm với hệ thống tổ chức, quản lý hiệu quả cao và năng lực tài chính vững mạnh: đảm bảo thực hiện tốt các giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ. Tuy nhiên, để có thể khẳng định đây là mô hình quản trị đại học tất yếu cho các trường đại học công lập ở Việt Nam thì cần thiết phân tích hiệu quả kinh tế - xã hội mà mô hình quản trị đại học này đã đem lại trong thời gian qua.

## 2. Hiệu quả kinh tế - xã hội của mô hình quản trị đại học theo cơ chế tự chủ

Để làm rõ hiệu quả kinh tế - xã hội mang lại từ

mô hình này, chúng tôi tiến hành phân tích thực trạng hoạt động của 2 trường đại học đã thực hiện tự chủ đầu tiên là Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh và Trường Đại học Kinh tế Quốc dân thông qua các dữ liệu thứ cấp. Đồng thời, chúng tôi tiến hành khảo sát 197 viên chức tại 3 trường (Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, Đại học Kinh tế Quốc dân và Đại học Sư phạm Kỹ thuật TP. Hồ Chí Minh) để có thêm góc nhìn từ những người đang thụ hưởng mô hình quản trị này.

### 2.1. Tổ chức, bộ máy và nguồn nhân lực

Hội đồng trường dù là một bộ phận mới có trong các trường đại học công lập, nhưng giai đoạn vừa qua đã thể hiện được vị trí, vai trò, chức năng và quyền hạn của Hội đồng trường đối với cơ sở giáo dục đại học tự chủ trong các công tác xây dựng chiến lược phát triển tổng thể, phương hướng hoạt động đào tạo, khoa học và công nghệ, hợp tác quốc tế, đảm bảo chất lượng giáo dục; Công tác huy động, quản lý các nguồn lực, cơ sở vật chất, phương hướng đầu tư phát triển; Công

tác tổ chức bộ máy, phát triển nguồn nhân lực; Công tác nhân sự cấp cao. Bên cạnh đó, Hội đồng trường đã phát huy tốt vai trò trong việc giám sát mọi hoạt động của Trường. Mỗi quan hệ giữa Hội đồng trường, Ban Giám hiệu, Đảng ủy thuận lợi, thống nhất trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của từng tổ chức; trong đó, Đảng ủy đóng vai trò chỉ đạo, Hội đồng trường thực hiện chức năng hoạch định chiến lược, giám sát và Ban Giám hiệu điều hành, quản trị.

Về tổ chức, bộ máy, các trường đã chủ động thành lập mới, sáp nhập, chia, tách các đơn vị thuộc/trực thuộc, có những chuyển biến tích cực trong việc phân quyền hoạt động theo chức năng, nhiệm vụ. (Bảng 1).

Tuy số lượng đơn vị có xu hướng tăng nhưng số lượng đội ngũ lại có xu hướng giảm và gia tăng ở chất lượng của đội ngũ. Điều này chứng tỏ, tự chủ đã tạo ra sức ép cho các trường kiện toàn lại bộ máy theo chiều hướng gọn nhẹ và hiệu quả hơn: Công việc được giao đúng người, đúng việc; Công tác tuyển dụng hướng đến chọn đúng người mà nhà trường cần. (Bảng 2)

**2.2. Hoạt động đào tạo**

Trường đã chủ động chuẩn bị phương án xét tuyển trên nguyên tắc công bằng, minh bạch và

công khai, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho thí sinh xét tuyển và được người học, xã hội đánh giá cao. Ở Bảng 3 cho thấy xu hướng chung sau tự chủ là quy mô đào tạo của các trường đều giảm xuống và đạt mục tiêu nâng cao chất lượng đào tạo. Điểm nổi bật trong giai đoạn sau tự chủ là nhà trường triển khai tuyển sinh rất thành công Chương trình đào tạo Chất lượng cao và Chương trình Cử nhân tài năng trình độ đại học. Số lượng thí sinh trúng tuyển các chương trình này ổn định và tăng dần theo từng năm, chứng tỏ uy tín và chất lượng đào tạo của nhà trường đối với xã hội và người học.

Tự chủ trong việc mở ngành đào tạo/chương trình đào tạo là một nội dung quan trọng trong hoạt động tự chủ. Khi tự chủ, thủ tục hành chính được giảm bớt, thời gian mở ngành nhanh chóng hơn giúp các trường chủ động thực hiện nhiệm vụ đào tạo, đáp ứng kịp thời nhu cầu nguồn nhân lực của xã hội. Do đó, từ khi có quyết định thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động theo hướng tự chủ, tự chịu trách nhiệm thì số ngành đào tạo và các chương trình liên kết đào tạo của Trường tăng đáng kể (Bảng 4).

Các chương trình đào tạo được xây dựng, cập nhật, bổ sung chuẩn đầu ra hàng năm để đáp ứng nhu cầu lao động. Tỷ lệ việc làm của Trường Đại

**Bảng 1. Cơ cấu tổ chức bộ máy các trường trước và sau tự chủ**

Stt	Số lượng đơn vị	Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh		Trường Đại học Kinh tế quốc dân	
		Trước tự chủ	Sau tự chủ	Trước tự chủ	Sau tự chủ
1	Khoa	15	15	20	20
2	Phòng	12	14	11	12
3	Viện, Trung tâm	12	17	22	22
	Tổng cộng	39	46	53	54

*Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp*

**Bảng 2. Số lượng đội ngũ các trường trước và sau tự chủ**

Trường	Thời điểm	Tổng	GS	PGS	TS	ThS	Khác
Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh	Trước tự chủ	840	7	41	149	345	298
	Sau tự chủ	803	9	52	193	362	187
Đại học Kinh tế Quốc dân	Trước tự chủ	1266	18	106	291	518	333
	Sau tự chủ	1221	16	133	352	556	164

*Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp*

**Bảng 3. Quy mô đào tạo các trường trước và sau tự chủ**

Trình độ, hình thức đào tạo	Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh		Trường Đại học Kinh tế quốc dân	
	Trước tự chủ	Sau tự chủ	Trước tự chủ	Sau tự chủ
ĐH chính quy	37.113	27.130	25.258	21.500
ĐH không chính quy	9283	3969	24.654	14.410
Chương trình liên kết	189	242	807	960
Thạc sĩ	4695	3127	3547	3994
Tiến sĩ	480	686	479	771

*Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp*

**Bảng 4. Số ngành và chương trình liên kết của các trường trước và sau tự chủ**

Trình độ, hình thức đào tạo	Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh		Trường Đại học Kinh tế quốc dân	
	Trước tự chủ	Sau tự chủ	Trước tự chủ	Sau tự chủ
Đại học	29	47	21	22
Thạc sĩ	14	18	13	15
Tiến sĩ	9	10	13	14
Chương trình liên kết	15	16	18	22

*Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp*

học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh trước tự chủ là 84,73% thì sau tự chủ tăng lên 94%, tương tự Trường Đại học Kinh tế quốc dân là 82,3% tăng lên 88%. Chất lượng đào tạo tăng lên góp phần nâng cao, chuẩn hóa chất lượng nguồn nhân lực cho các tổ chức, cơ quan, doanh nghiệp; đồng thời, tạo cơ sở thuận lợi trong việc quy hoạch căn bộ của các địa phương và góp phần phát triển kinh tế - xã hội đất nước.

**2.3. Hoạt động nghiên cứu khoa học (NCKH)**

Trong giai đoạn thí điểm đổi mới, quản trị hoạt động NCKH của các trường có nhiều thay đổi, phù

hợp những đổi mới về quản lý khoa học - công nghệ theo Luật Khoa học và Công nghệ cũng như các văn bản pháp quy mới. Đồng thời, các trường cũng chủ động đưa ra các chiến lược để thúc đẩy NCKH theo hướng chất lượng và tiệm cận chuẩn mực quốc tế. (Bảng 5).

**2.4. Hoạt động tài chính**

Sau khi tự chủ, nguồn ngân sách nhà nước cấp hàng năm cho các trường giảm mạnh, chủ yếu cấp chi không thường xuyên. Nhà trường buộc phải tích cực tìm các nguồn thu khác như thu từ các hoạt động liên kết đào tạo; từ dịch vụ tư vấn

**Bảng 5. Số đề tài NCKH và công trình được công bố của các trường trước và sau tự chủ**

Đề tài NCKH, bài báo khoa học	Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh		Trường Đại học Kinh tế quốc dân	
	Trước tự chủ	Sau tự chủ	Trước tự chủ	Sau tự chủ
Số đề tài NCKH	87	93	85	134
Số bài báo khoa học đăng trên tạp chí trong nước	70	227	628	419
Số bài báo khoa học đăng trên tạp chí chuyên môn nước ngoài	20	51	45	22

*Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp*

NCKH với nước ngoài cũng như với các doanh nghiệp, địa phương, bộ ngành; từ các dịch vụ hỗ trợ đào tạo như cho thuê phòng học, cơ sở vật chất; tích cực tìm kiếm các nguồn tài trợ trong và ngoài nước; từ việc tăng học phí.

Các trường cũng có thể tăng nguồn thu đáng kể từ tăng học phí. Tuy nhiên, theo tinh thần Nghị quyết số 77/NQ-CP, các trường đại học công lập được quyền quyết định mức học phí bình quân của chương trình đại trà theo Đề án thí điểm tự chủ được Chính phủ phê duyệt, nhưng không vượt mức trần học phí quy định tại Nghị định số 49/2010/NĐ-CP ngày 14/05/2010 và Nghị định số 86/2015/NĐ-CP ngày 02/10/2015 của Chính phủ, cộng với khoản chi thường xuyên NSNN cấp bình quân cho mỗi sinh viên công lập trong cả nước. Việc xây dựng mức thu học phí của các trường tự chủ hiện nay chủ yếu là dựa trên các điều kiện thực tế và lợi thế của từng trường như như uy tín, thương hiệu, đội ngũ giảng viên, quy mô đào tạo,

lợi thế về ngành đào tạo và thuận lợi trong tuyển sinh. Trường thực hiện thu học phí, lệ phí theo kế hoạch như lộ trình quy định. Công tác xây dựng, tổ chức thu học phí theo Đề án được thực hiện thuận lợi, đạt mục tiêu đề ra. Xã hội và người học chấp nhận với mức học phí mới với chất lượng đào tạo và điều kiện phục vụ tăng lên tương ứng.

Cũng nhờ tích cực, năng động trong việc tìm kiếm nguồn thu, đồng thời tính toán hiệu quả hơn các khoản chi, nhìn chung, các trường sau tự chủ đều có nguồn thu lớn hơn nguồn chi. Chính điều kiện này cho phép trường có cơ hội thực hiện chính sách học bổng, học phí đối với đối tượng chính sách trên cơ sở gia tăng nguồn tiền học bổng, gia tăng số suất và số người được học bổng; đồng thời, đảm bảo đầy đủ các chế độ đối với các đối tượng chính sách theo quy định giúp sinh viên có điều kiện hoàn thành nhiệm vụ học tập. Ngoài ra, tạo điều kiện cho người học hoàn thành nghĩa vụ đóng học phí khi chưa có điều kiện trang trải

**Bảng 6. Nhận định của viên chức về hoạt động của nhà trường sau khi tự chủ**

Nhận định	Cỡ mẫu (N)	Trung bình (Mean)	Đáp án chọn nhiều nhất (Mode)	Độ lệch chuẩn (S,D)
Tự chủ tạo sức ép để nhà trường kiện toàn lại bộ máy theo chiều hướng gọn nhẹ và hiệu quả hơn	197	4.27	5	0.740
Tự chủ cho phép nhà trường bổ nhiệm đúng người hơn	197	4.18	4	0.848
Tự chủ thúc đẩy nhà trường tuyển dụng đúng người, đúng việc hơn	197	4.45	5	0.680
Tự chủ thúc đẩy nhà trường chú ý nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác tuyển sinh hơn	197	4.33	4	0.676
Tự chủ thúc đẩy nhà trường nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo	197	4.24	5	0.801
Tự chủ cho phép hoạt động NCKH và chuyên giao công nghệ của nhà trường có hiệu quả hơn	197	4.45	5	0.650
Tự chủ thúc đẩy nhà trường tăng cường hợp tác quốc tế để hỗ trợ hoạt động đào tạo và NCKH	197	4.36	5	0.740
Tự chủ giúp nhà trường chủ động nguồn tài chính và quyết định mức thu/chi hợp lý hơn	197	4.52	5	0.690
Tự chủ thúc đẩy nhà trường quan tâm cải thiện thu nhập cho viên chức, người lao động	197	4.40	5	0.705
Tự chủ thúc đẩy nhà trường tăng cường kiểm soát chất lượng các hoạt động	197	4.30	4	0.719

*Nguồn: Nhóm tác giả tính toán*

học phí; và huy động nguồn lực từ bên ngoài tham gia vào hoạt động tín dụng học tập. Quan trọng hơn là có thêm điều kiện để tăng đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ người học, có nguồn lực nâng cao đời sống, thu nhập của giảng viên, tạo động lực để họ tích cực lao động, cống hiến, nâng cao chất lượng đào tạo.

Nhận định từ góc độ viên chức, người lao động - những người đang thụ hưởng mô hình quản trị này - tại các trường đã thực hiện tự chủ được thể hiện ở Bảng 6.

Như vậy, hầu hết những người được khảo sát đều nhận định mô hình quản trị đại học theo cơ chế tự chủ đã đem lại hiệu quả tốt hơn trong cách thức vận hành nhà trường cũng như cải thiện thu nhập cho chính họ.

Từ những hiệu quả kinh tế - xã hội được tổng hợp ở trên cho thấy mô hình quản trị đại học theo cơ chế tự chủ đối với các cơ giáo dục đại học công lập là mô hình tất yếu và cần có cho các trường đại học công lập ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

### **3. Kiến nghị**

Bên cạnh những hiệu quả mà mô hình quản trị đại học theo cơ chế tự chủ đã đem cho các trường

đại học công lập thời gian qua, cũng còn một số những bất cập cần tiếp tục tháo gỡ trong thời gian tới. Cụ thể:

- Nhà nước cần có cơ chế phù hợp cho các trường được tự chủ trong việc đa dạng hóa các hình thức đào tạo, chủ động tự xác định chỉ tiêu tuyển sinh gắn với khả năng đào tạo của Nhà trường và nhu cầu xã hội, phù hợp với các tiêu chí đảm bảo chất lượng theo quy định của Nhà nước.

- Chính phủ cần rà soát, hoàn thiện thể chế chính sách để đảm bảo tính đồng bộ trong hệ thống các văn bản về tự chủ đại học, đặc biệt cần ban hành Nghị định quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập thay thế Nghị định số 16/2015/NĐ-CP của Chính phủ, để từ đó các trường có căn cứ pháp lý đảm bảo khi triển khai thực hiện tự chủ về tài chính.

- Để tiến tới đúng thực chất của tự chủ hoàn toàn, Chính phủ và Bộ Giáo dục và Đào tạo chỉ xây dựng đường lối, chính sách, hành lang pháp lý chung mà bỏ vai trò là Bộ chủ quản như hiện nay. Ngược lại, Bộ Giáo dục và Đào tạo cần đẩy mạnh công tác thanh tra, kiểm tra, giám sát và xử lý nghiêm các sai phạm trong việc thực hiện tự chủ ở các trường đại học công lập ■

#### **Ghi chú:**

*Bài viết được thực hiện trong khuôn khổ Đề tài KHCN cấp Bộ “Nghiên cứu áp dụng thí điểm mô hình quản trị đại học theo cơ chế tự chủ hoàn toàn vào Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh và khả năng áp dụng tại 2 trường đại học Việt Nam”.*

#### **TÀI LIỆU TRÍCH DẪN:**

<sup>1</sup> Để đồng nhất số liệu, chúng tôi sử dụng theo báo cáo Đánh giá tác động của việc thực hiện thí điểm đổi mới hoạt động theo Nghị quyết số 77/NQ-CP đối với các hoạt động của Trường với trước tự chủ được tính là năm 2013 và sau tự chủ được tính là năm 2017.

#### **TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Chính phủ. (2014). *Nghị quyết số 77/NQ-CP về thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập giai đoạn 2014-2017*.
2. Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh. (2017). *Báo cáo Đánh giá tác động của việc thực hiện thí điểm đổi mới hoạt động theo Nghị quyết số 77/NQ-CP đối với các hoạt động của Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh*.
3. Trường Đại học Kinh tế quốc dân. (2017). *Báo cáo Đánh giá tác động của việc thực hiện thí điểm đổi mới hoạt động theo Nghị quyết số 77/NQ-CP đối với các hoạt động của Trường Đại học Kinh tế quốc dân*.

Ngày nhận bài: 9/2/2021

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 9/3/2021

Ngày chấp nhận đăng bài: 25/3/2021

*Thông tin tác giả:*

**1. TS. TRẦN THẾ HOÀNG**

Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

**2. TS. NGUYỄN THIÊN DUY**

Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

**THE AUTONOMY MECHANISM  
- AN INEVITABLE AND NECESSARY GOVERNANCE MODEL  
FOR PUBLIC UNIVERSITIES IN VIETNAM**

● Ph.D **TRAN THE HOANG**

● Ph.D **NGUYEN THIEN DUY**

University of Economics Ho Chi Minh City

**ABSTRACT:**

This study analyzed the socio-economic efficiency which is brought by the model of university governance under the autonomy mechanism for public universities in Vietnam. This study was conducted by using qualitative research methods to synthesize and analyze secondary data, and survey, descriptive statistics execute with primary data. The study's results confirm that the autonomy mechanism is an inevitable and necessary governance model for public universities in Vietnam in the current period.

**Keywords:** autonomy mechanism in university, public university, university governance model.