

CƠ CHẾ TỰ CHỦ Ở CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẶT RA

NGUYỄN ANH TUẤN*

1. Cơ sở cho việc thực hiện cơ chế tự chủ đại học ở Việt Nam

Tự chủ đại học là yếu tố cơ bản trong quản trị đại học hiện đại nhằm mục đích cải tiến và nâng cao chất lượng đào tạo. Về mặt khái niệm, tuy có nhiều cách hiểu khác nhau, nhưng tựu chung lại, tự chủ đại học được nhận thức như là quyền được ra quyết định độc lập trong mọi hoạt động của nhà trường, hạn chế tối đa quyền kiểm soát, can thiệp của cơ quan quản lý nhà nước.

Theo Anderson and Johnson (1998), các thành tố trong tự chủ đại học bao gồm: Tự chủ nguồn nhân lực: với quyền tự chủ này, trường được quyền quyết định về các vấn đề liên quan đến điều kiện tuyển dụng, lương bổng, sử dụng nguồn nhân lực, bổ nhiệm, miễn nhiệm các vị trí trong khu vực học thuật và khu vực hành chính; Tự chủ trong các vấn đề liên quan đến tuyển sinh và quản lý sinh viên; Tự chủ trong các hoạt động học thuật và chương trình giáo dục như phương pháp giảng dạy, kiểm tra đánh giá kết quả học tập của sinh viên, nội dung chương trình và giáo trình học liệu...; Tự chủ trong các chuẩn mực học thuật, như các tiêu chuẩn của văn bằng, các vấn đề liên quan đến kiểm tra và kiểm định chất lượng; Tự chủ trong nghiên cứu và xuất bản, giảng dạy và hướng dẫn học viên cao học, các ưu tiên trong nghiên cứu và quyền tự do xuất bản; Tự chủ trong các vấn đề liên quan đến quản lý hành chính và tài chính, quản lý và sử dụng ngân sách, các nguồn tài chính của trường (1).

Tự chủ đại học là xu thế phát triển giáo dục hiện nay trên thế giới. Việt Nam cũng đang thực hiện đổi mới cơ chế quản lý đối với các cơ sở giáo dục đại học (GDĐH) công lập, từ việc kiểm soát chặt chẽ mọi hoạt động sang cơ chế giám sát, kiểm định là chính. Các trường đại học công lập được giao cơ chế tự chủ để phát huy tính độc lập, chủ động trong các hoạt động đào tạo, khoa học - công nghệ và trong quản trị. Chuyển sang cơ chế mới, các trường đại học công lập cần phải định hướng phát triển, hoàn thiện cơ cấu tổ chức, chuẩn bị nhân lực, tạo dựng thương hiệu, liên kết đào tạo, tự chủ tài chính, đây là những vấn đề có tính then chốt đối với các trường đại học công lập khi thực hiện cơ chế tự chủ hiện nay.

Xu hướng chung của các nền giáo dục trên thế giới hiện nay là chuyển dịch từ mô hình nhà nước kiểm soát ở mức độ cao sang các mô hình tự chủ ở bậc đại học. Tuy nhiên, ở mỗi quốc gia có cấp độ tự chủ bậc đại học có thể khác nhau, báo cáo của World Bank 2008 về mô hình quản trị đại học trên thế giới khái quát 4 mô hình quản trị đại học như sau: Nhà nước kiểm soát hoàn toàn (*state control*); bán tự chủ (*semi-autonomous*); bán độc lập (*semi-independent*); mô hình độc lập (*independent*) (2). Ngoài ra, ở cùng một quốc gia, các cơ sở đào tạo đại học có thể có mức độ tự chủ khác nhau tùy theo điều kiện xã hội, hình thái xã hội, tính chất và nhiệm vụ của cơ sở GDĐH đó.

Ở Việt Nam, vấn đề tự chủ đại học được đặt ra từ năm 2005 nhưng phải hơn 10 năm sau mới được thể chế hóa bằng Luật số 34/2018/QH14 và Nghị định 99/2019/NĐ-CP. Những nội dung của Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP vẫn còn nguyên giá trị trong thực tế đổi mới giáo dục ở bậc đại học hiện nay, đó là:

Chuyển các cơ sở GDĐH công lập sang hoạt động theo cơ chế tự chủ, có pháp nhân đầy đủ, có quyền quyết định và chịu trách nhiệm về đào tạo, nghiên cứu, tổ chức, nhân sự và tài chính.

Xóa bỏ cơ chế bộ chủ quản, xây dựng cơ chế đại diện sở hữu nhà nước đối với các cơ sở GDĐH công lập. Bảo đảm vai trò kiểm tra, giám sát của cộng đồng; phát huy vai trò của các đoàn thể, tổ chức quần chúng, đặc biệt là các hội nghề nghiệp trong việc giám sát chất lượng giáo dục.

* Ths, Trường Đại học Văn hóa Hà Nội



Quản lý nhà nước tập trung vào việc xây dựng và chỉ đạo chiến lược phát triển; chỉ đạo triển khai hệ thống bảo đảm chất lượng và kiểm định GDĐH; hoàn thiện môi trường pháp lý; tăng cường công tác kiểm tra, thanh tra; điều tiết vĩ mô cơ cấu và quy mô GDĐH, đáp ứng nhu cầu nhân lực của đất nước trong từng thời kỳ (3). Luật số 34/2018/QH14 (4) tiếp tục thể chế hóa các quy định về quyền tự chủ cơ sở GDĐH trong các hoạt động tổ chức, nhân sự, tài chính, tài sản, đào tạo, khoa học và công nghệ, hợp tác quốc tế, bảo đảm chất lượng giáo dục đại học và đặc biệt nhấn mạnh về vai trò, trách nhiệm và thẩm quyền của Hội đồng trường. Như vậy có thể thấy, Nhà nước đang thực hiện đổi mới cơ chế quản lý đối với các cơ sở GDĐH, từ việc kiểm soát chặt chẽ sang cơ chế giám sát, kiểm định là chính. Các trường đại học công lập được giao cơ chế tự chủ để phát huy tính độc lập, chủ động trong các hoạt động đào tạo, khoa học công nghệ và trong quản trị.

2. Những vấn đề đặt ra khi chuyển sang cơ chế tự chủ đối với các cơ sở GDĐH công lập

Chuyển sang cơ chế tự chủ là một thay đổi có tính chất bước ngoặt đối với các cơ sở GDĐH công lập, một loạt các vấn đề cấp thiết đặt ra đòi hỏi nhà trường cần phải có sự đầu tư, chuẩn bị nghiêm túc, có chiến lược lâu dài và lộ trình cụ thể, phù hợp để hoạt động tốt trong cơ chế mới. Trên thực tế, một số trường đại học công lập như: Đại học Quốc gia Hà Nội, trường Đại học Kinh tế Quốc dân, trường Đại học Ngoại thương, trường Đại học Tôn Đức Thắng... khi chuyển sang cơ chế tự chủ đã gặt hái được nhiều thành công, bên cạnh việc nâng cao chất lượng đào tạo, phát huy được sức mạnh nội lực, thu nhập của cán bộ, giảng viên nhà trường cũng được cải thiện đáng kể.

Tuy nhiên, xét trên khía cạnh tổng thể, đối với các cơ sở GDĐH công lập khi chuyển sang cơ chế tự chủ vẫn còn nhiều vấn đề đặt ra cần phải giải quyết để thực sự phát huy được hết thế mạnh của cơ chế tự chủ. Theo chúng tôi, những vấn đề được đề cập dưới đây là những khâu then chốt trong việc thực hiện cơ chế tự chủ, nếu được giải quyết tốt thì có thể giúp cho các cơ sở GDĐH công lập chuyển đổi thành công sang cơ chế tự chủ trong bối cảnh hiện nay.

Thứ nhất, xây dựng định hướng phát triển. Các cơ sở GDĐH cần xác định rõ chiến lược phát triển của trường mình theo hướng nào: Đại học nghiên cứu hay đại học ứng dụng, thực hành. Đây là khâu then chốt, là cơ sở để Hội đồng trường, Ban giám

hiệu căn cứ vào đó xây dựng các kế hoạch về tầm nhìn, sứ mạng. Hiện nay, có một thực tế là nhiều cơ sở GDĐH công lập chưa có định hướng rõ ràng, nhiều trường vẫn theo đuổi định hướng đại học nghiên cứu trong khi thực lực nghiên cứu khoa học còn yếu, các tiêu chí về đội ngũ giảng viên cơ hữu không đạt chuẩn.

Theo nghị quyết của Chính phủ năm 2005 về đổi mới giáo dục đại học, đến năm 2020 cần đạt được 70-80% tổng số sinh viên được đào tạo theo các chương trình nghề nghiệp - ứng dụng và khoảng 20-30% sinh viên được đào tạo theo chương trình nghiên cứu. Đây là cơ hội để các cơ sở GDĐH đi theo định hướng đại học ứng dụng, thực hành phát triển về cả quy mô và số lượng. Trên thực tế, nhiều trường đại học định hướng nghiên cứu cần tập trung đào tạo đại học, sau đại học và đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu khoa học lại đang tổ chức đào tạo đa hệ, đa ngành, đa nghề, đào tạo từ xa, tại chức, cao đẳng nghề... nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường lao động. Trong khi đó, những hình thức đào tạo này phải là nhiệm vụ của các cơ sở GDĐH theo định hướng ứng dụng, thực hành. Đây là một vấn đề nảy sinh trong quá trình thực hiện cơ chế tự chủ cơ sở GDĐH ở Việt Nam hiện nay.

Trong tương lai việc phân luồng đại học sẽ phải được thực hiện một cách rõ ràng, cụ thể hơn, tránh tình trạng các cơ sở GDĐH mở ngành tràn lan để tuyển sinh nhằm thỏa mãn nhu cầu của xã hội mà không quan tâm đến việc đầu ra của sản phẩm đào tạo đại học có đáp ứng được nhu cầu của thị trường lao động không. Các cơ sở GDĐH công lập cần căn cứ vào thực lực của mình, căn cứ vào nhu cầu của thị trường lao động để định hướng phát triển, không nhất thiết phải theo đuổi định hướng đại học nghiên cứu khi nguồn nhân lực còn yếu và thiếu, nguồn sinh viên đầu vào hạn chế, nên đi theo định hướng đại học ứng dụng, thực hành đáp ứng nhu cầu của thị trường lao động trong nước và quốc tế. Còn các trường đại học lớn, trọng điểm được quy hoạch trở thành đại học nghiên cứu nên tập trung vào công tác đào tạo sau đại học, đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu khoa học để cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao, các nhà khoa học, chuyên gia đầu ngành cho xã hội.

Thứ hai, chuẩn bị nguồn nhân lực. Trong các cơ sở GDĐH công lập theo cơ chế cũ, việc xây dựng nguồn nhân lực, từ cán bộ, nhân viên, giảng viên bình thường cho đến các cấp quản lý, trưởng phó khoa, hiệu phó, hiệu trưởng đều phải trải qua những

thủ tục, quy định tuyển dụng của bộ, ngành, nhà nước. Những quy định này khá cứng nhắc nên không còn phù hợp trong cơ chế tự chủ. Nhiều cơ sở GDĐH công lập vì vướng mắc bởi những quy định tuyển dụng cán bộ, cơ chế đãi ngộ lạc hậu nên đã không chiêu mộ hoặc giữ chân được người tài, người có năng lực cho nhà trường. Khi chuyển sang cơ chế tự chủ, cơ sở GDĐH cần có kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực sẵn có, song đồng thời phải sàng lọc nguồn nhân lực dôi dư, nhân lực không đáp ứng được nhu cầu công việc trong bối cảnh tự chủ.

Thứ ba, hoàn thiện cơ cấu tổ chức. Trong cơ chế tự chủ đại học, cơ cấu tổ chức có những điểm khác biệt cả về mặt hình thức cũng như nội dung hoạt động; đó là, cơ chế dân chủ trong việc quyết định các vị trí lãnh đạo chủ chốt trong cơ sở GDĐH, sự xuất hiện của Hội đồng trường. Đây là tổ chức có quyền lực lớn nhất trong cơ sở GDĐH. Ban Giám hiệu là những cá nhân do Hội đồng trường bầu ra hoặc bổ nhiệm để thực thi nhiệm vụ quản lý các hoạt động của nhà trường. Dù có đôi chút khác biệt (giáo dục là một lĩnh vực kinh doanh có điều kiện), nhưng có thể hiểu: Hội đồng trường có vị trí, vai trò như là hội đồng quản trị doanh nghiệp, còn Ban Giám hiệu có vị trí, vai trò như Ban Giám đốc điều hành. Đây là những thay đổi có ý nghĩa bản chất tạo nên sự khác biệt giữa một bên là cơ sở GDĐH công lập theo cơ chế cũ, Nhà nước đóng vai trò kiểm soát chặt chẽ mọi hoạt động với một bên là cơ sở theo cơ chế tự chủ, ở đó, Nhà nước chỉ đóng vai trò giám sát.

Tuy nhiên cho đến nay, đa số các cơ sở GDĐH công lập đang thực hiện việc chuyển đổi sang cơ chế tự chủ vẫn chưa hoàn thiện được cơ cấu tổ chức như luật định. Việc thành lập Hội đồng trường, thực hiện quy chế dân chủ bầu lãnh đạo theo cơ chế mới được triển khai chậm trễ. Để thay đổi cơ cấu tổ chức cần có lộ trình và sự chuẩn bị kỹ lưỡng, song không vì thế mà trì hoãn, kéo dài quá trình này, cơ sở GDĐH công lập nào chậm trễ, không chủ động thực hiện việc cải tổ cơ cấu tổ chức chỉ làm mất đi cơ hội phát triển của chính mình trong tương lai.

Thứ tư, tạo dựng thương hiệu và quảng bá sản phẩm. Với tính chất là một đơn vị tự chủ, kinh doanh lĩnh vực đặc thù (sản phẩm, dịch vụ giáo dục), việc tiếp cận thị trường nhằm thu hút khách hàng, tìm hiểu để đáp ứng nhu cầu khách hàng là một trong những nhiệm vụ quan trọng trong công tác quản trị đại học. Trước đây, hoạt động này chưa được các trường đại học quan tâm đúng mức, công tác truyền

thông tuyển sinh, quảng bá thương hiệu, sản phẩm giáo dục... được thực hiện chưa thực sự bài bản, khoa học, việc ứng dụng marketing trong công tác quản trị đại học chưa được phổ biến và áp dụng rộng rãi. Trong cơ chế thị trường, các cơ sở GDĐH phải giải quyết một loạt các vấn đề như: tạo dựng thương hiệu, huy động các nguồn lực, sản phẩm phải đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, vấn đề kinh phí đào tạo, lựa chọn phân khúc thị trường... một loạt các yếu tố mà trước đây trong cơ chế quản lý cũ chưa được các trường quan tâm xem xét thấu đáo. Trên thực tế hoạt động tạo dựng thương hiệu những năm gần đây mới được các cơ sở GDĐH công lập quan tâm, một số trường đại học đã thiết kế logo để nhận diện thương hiệu, có tên viết tắt tiếng Anh để giao dịch quốc tế, gần đây một số trường đại học còn đầu tư làm những video clip để quảng bá, giới thiệu hình ảnh của trường trên các phương tiện truyền thông đại chúng, truyền thông xã hội (You Tube, Facebook, Zalo...) đây là những bước tiến lớn nếu so với trước kia, khi mà công chúng chỉ được biết đến cơ sở GDĐH thông qua quyển giới thiệu tuyển sinh đại học, qua thông tin trực tiếp hoặc điện thoại. Việc nghiên cứu nhu cầu thị trường lao động để đưa ra các sản phẩm giáo dục phù hợp, cũng như nghiên cứu hiệu quả hoạt động giáo dục qua con số thống kê tỷ lệ sinh viên ra trường có việc làm là điều hết sức cần thiết để cơ sở GDĐH có kế hoạch hành động phù hợp nhằm đáp ứng những đòi hỏi của thực tiễn.

Khi chuyển sang cơ chế tự chủ, hoạt động tạo dựng thương hiệu và quảng bá sản phẩm đối với các cơ sở GDĐH công lập sẽ ngày càng đóng vai trò quan trọng, do vậy cần xây dựng chiến lược marketing bài bản để thực hiện tốt nhiệm vụ này. Các công ty, các tập đoàn kinh tế lớn trên thế giới đều rất chú trọng vào công tác xây dựng và quảng bá thương hiệu, quảng bá sản phẩm đến với công chúng; đó là: sản phẩm, giá cả, phân phối, xúc tiến/ truyền thông, con người, quy trình và bằng chứng hữu hình.

Thứ năm, mở rộng, tăng cường hợp tác, liên kết. Liên kết đào tạo không phải là hình thức mới trong giáo dục bậc đại học, nhiều cơ sở GDĐH đã thực hiện liên kết đào tạo với cả đối tác trong và ngoài nước. Tuy nhiên, hiện nay việc thực hiện liên kết trong nước chủ yếu diễn ra giữa cơ sở GDĐH với các địa phương và với các ngành, việc hợp tác, liên kết đào tạo giữa các trường với nhau còn ít, chưa tương xứng với tiềm năng. Mỗi cơ sở GDĐH có thể

mạnh riêng trong từng sản phẩm giáo dục, nếu tăng cường mối liên kết, hợp tác sẽ tận dụng được nguồn lực của mỗi bên để cùng nhau phát triển. Các cơ sở GDĐH theo định hướng ứng dụng, thực hành cần đặc biệt chú trọng đến việc liên kết, hợp tác với các đơn vị doanh nghiệp trong và ngoài nước để nắm bắt được nhu cầu thị trường lao động, đào tạo theo đơn đặt hàng, theo yêu cầu của thị trường. Xây dựng được mối liên kết với các doanh nghiệp sẽ giúp cơ sở GDĐH có đầu ra ổn định, người học sau khi ra trường có cơ hội làm việc theo đúng chuyên ngành, nghề nghiệp mình được đào tạo. Với tình trạng dân số già ở những quốc gia phát triển như Nhật Bản, EU... khan hiếm lao động ở một số nghề nghiệp cụ thể, cơ hội hợp tác, liên kết đào tạo nguồn nhân lực để xuất khẩu lao động có rất nhiều tiềm năng để phát triển, các cơ sở GDĐH ứng dụng, thực hành nên mở rộng liên kết, kết hợp với các tổ chức, doanh nghiệp nước ngoài để đào tạo nguồn lao động phù hợp với yêu cầu của thị trường hướng đến.

Thứ sáu, vấn đề tự chủ tài chính. Đối với các cơ sở GDĐH công lập đang thực hiện cơ chế tự chủ hiện phân hóa thành các nhóm khác nhau: Nhóm cơ sở GDĐH trọng điểm, có quy mô lớn, có nhiều sản phẩm giáo dục gắn với nhu cầu thị trường như Đại học Bách khoa, trường Đại học Kinh tế Quốc dân, trường Đại học Ngoại thương... đều thích nghi và phát triển rất tốt trong cơ chế tự chủ; nhóm các cơ sở GDĐH thuộc các ngành khoa học xã hội và nhân văn, một số ngành khoa học quan trọng khác nhưng nhu cầu thị trường thấp nên sẽ gặp nhiều khó khăn khi tự chủ về tài chính.

Một vấn đề nữa đặt ra trong câu chuyện tự chủ về tài chính đó là việc thu chi, đầu tư thế nào để đảm bảo sự phát triển hài hòa, bền vững của cơ sở GDĐH, tránh tình trạng thương mại hóa quá mức. Giáo dục là một hoạt động dịch vụ đặc biệt, người học không chỉ là khách hàng mà còn là sản phẩm văn hóa được mong chờ của xã hội, do vậy, bên cạnh việc tuân theo những quy luật của kinh tế thị trường, các cơ sở GDĐH còn có nghĩa vụ đảm bảo sản phẩm đầu ra có nhân cách mà xã hội mong đợi. Trong cơ chế tự chủ, Nhà nước nên có luật định cụ thể, giám sát, kiểm tra chặt chẽ vấn đề tự chủ tài chính các trường để làm sao các thực thể của cơ sở GDĐH công lập có được lợi nhuận hợp lý song vẫn tránh được việc thương mại hóa quá mức làm mất đi ý nghĩa nhân văn của GDĐH.

Kết luận

Chuyển sang cơ chế tự chủ đối với các cơ sở GDĐH công lập là một chủ trương lớn của Nhà nước, phù hợp với xu thế phát triển giáo dục đại học trên thế giới. Trong quá trình chuyển đổi ấy, bên cạnh những mặt thuận lợi, các cơ sở GDĐH công lập còn phải đối diện với không ít khó khăn, thách thức. Vì vậy, dù một số trường đại học công lập đã bước đầu chuyển đổi thành công sang mô hình tự chủ, song còn nhiều trường đại học công lập khác vẫn băn khoăn, lo lắng, chậm triển khai cơ chế tự chủ. Chính vì lẽ đó, việc nhận diện rõ những vấn đề vướng mắc trong quá trình chuyển đổi có ý nghĩa rất quan trọng đối với các cơ sở GDĐH công lập. Những phân tích, gợi mở ở phần trên cho thấy, để chuyển đổi thành công sang cơ chế mới, các trường đại học công lập cần định hướng phát triển, hoàn thiện cơ cấu tổ chức, chuẩn bị nhân lực, tạo dựng thương hiệu, liên kết đào tạo, tự chủ tài chính, đây là những vấn đề có tính chất then chốt đối với các trường đại học công lập khi thực hiện cơ chế tự chủ ■

N.A.T

Tài liệu tham khảo

1. Don Anderson and Richard Johnson, *University Autonomy in Twenty Counties, Evaluations and Investigations Program, Higher Education Division, Canberra: Dept of Employment, Education, Training and Youth Affairs (Tự chủ đại học trong TK XX, chương trình đánh giá và điều tra, khu vực giáo dục sau đại học, Canberra: phòng nhân sự, đào tạo và sự kiện thanh thiếu niên)*, 1998, tr.1-30.
2. Fielden J, *Global Trends in University Governance, Education Working Paper Series, (Những xu thế toàn cầu trong quản lý đại học, Loạt bài viết về công tác giáo dục)*, số 9, ngân hàng Thế giới, thủ đô Washington, 2008, tr.9
3. Chính phủ, Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP ngày 2-11-2005 về *Đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006-2020*, thuvienphapluat.vn.
4. Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam, *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học*, số 34/2018/QH14, ctu.edu.vn, ngày 19-11-2018,
5. Chính phủ, Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30-12-2019 *Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học*, thuvienphapluat.vn.
6. Hoàng Thị Xuân Hoa, *Tự chủ đại học: Xu thế của phát triển*, vnu.edu.vn.