

MỘT SỐ GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC TIẾP CẬN XU HƯỚNG TỰ CHỦ

*SOME SOLUTIONS FOR HIGHER EDUCATION ADMINISTRATION IN THE TREND
OF AUTONOMY*

LÊ CHI LAN, ĐỖ ĐÌNH THÁI (*)

(*)Trường Đại học Sài Gòn, *chilansg.khaothi@gmail.com*

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 11/12/2019 Ngày nhận lại: 19/12/2019 Duyệt đăng: 14/01/2020 Mã số: TCKH-S04T12-B31-2019 ISSN: 2354 – 0788</p> <p>Từ khóa: <i>đổi mới, phương thức, quản trị, tự chủ đại học.</i></p> <p>Key words: <i>renovation, mode, administration, university autonomy.</i></p>	<p><i>Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế của giáo dục đại học Việt Nam, tính tự chủ và chịu trách nhiệm đối với xã hội của giáo dục đại học trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Phương thức quản lý hay phương thức quản trị các hoạt động trong môi trường giáo dục có tính quyết định sự thành bại trong việc đổi mới giáo dục đại học Việt Nam theo xu hướng tự chủ đại học. Vì vậy, trong bài viết này sẽ làm rõ thực trạng và hạn chế trong phương thức quản lý bao cấp và từ đó đề xuất phương thức quản trị mới tiếp cận xu hướng tự chủ đại học. Các giải pháp liên quan đến đổi mới phương thức quản trị được đề cập đến liên quan đến chức năng hoạch định, lãnh đạo, tổ chức, kiểm tra giám sát các hoạt động ở cấp độ chung của một tổ chức để trường đại học có thể vận hành một cách tự chủ.</i></p> <p>ABSTRACT <i>In the context of globalization and international integration of Vietnam higher education, the autonomy and taking responsibility to our society of higher education become more urgent than ever. The administrative mode or the method of managing activities in the educational environment is decisive for the success or failure in the renovation of Vietnam higher education in the trend of university autonomy. Therefore, in this article, the author clarifies current situation and limitations in the mode of subsidy management and thereby proposes a new administrative method to approach the trend of university autonomy. Solutions related to renovation in administrative methods mentioned here are related to the functions of planning, leading, organizing, inspecting and monitoring activities at the general level of an organization so that universities can operate autonomously.</i></p>

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Tự chủ đại học chính là yếu tố cốt lõi của nền giáo dục hiện đại bởi nó thúc đẩy sự phát triển hệ thống theo sự vận động mang tính quy luật tự nhiên trong một môi trường giáo dục toàn cầu hóa có cạnh tranh lành mạnh, có sự định hướng theo đúng quy định của Nhà nước và khi các trường đại học được phép tự chủ thì các cơ quan này phải có phương thức quản trị nhằm đảm bảo kiểm soát chặt chẽ về chất lượng giáo dục và đào tạo. 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, giáo dục người học 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... (Ngô Thị Thùy Dương, 2018).

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế của giáo dục đại học Việt Nam, tính tự chủ và chịu trách nhiệm đối với xã hội của giáo dục đại học trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm chính là chìa khóa cho đổi mới quản trị giáo dục đại học, giúp giải quyết hàng loạt các vấn đề trong hệ thống giáo dục đại học hiện nay cũng như trong tương lai. Phương thức quản trị các hoạt động trong môi trường giáo dục có tính quyết định sự thành bại trong việc đổi mới giáo dục đại học Việt Nam theo xu hướng tự chủ đại học. Việc đổi mới phương thức trong quản trị trường đại học theo xu hướng tự chủ tập trung vào các vấn đề: phân cấp quản lý; tự chủ nhà trường và tự do học thuật; đảm bảo chất lượng và kiểm định chất lượng; tính minh bạch và trách nhiệm giải trình; xây dựng không gian dân chủ; huy động nguồn lực tài chính cho giáo dục; vận dụng cơ chế cạnh tranh; tin học hóa công tác quản lý. Đổi mới phương thức trong quản trị trường đại học theo xu hướng tự chủ cũng nhằm thúc đẩy sự phát triển của giáo dục đại học được tự chủ về chương trình và phương thức đào tạo nhằm đáp ứng các yêu cầu nghề nghiệp. Chính vì lý do trên nhóm

tác giả đã chọn chủ đề “Một số giải pháp quản trị đại học tiếp cận xu hướng tự chủ”. Do thời gian có hạn nên trong bài viết này nhóm tác giả chỉ nêu lên một số thực trạng và hạn chế trong phương thức quản lý cũ và từ đó đề xuất phương thức quản trị tiếp cận xu hướng tự chủ đại học. Các ý kiến về phương thức quản trị được đề cập liên quan đến chức năng hoạch định, lãnh đạo, tổ chức, kiểm tra giám sát các hoạt động ở cấp độ chung của một tổ chức để trường đại học có thể vận hành một cách tự chủ.

2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC Ở VIỆT NAM HIỆN NAY

Quản trị trường học là cách thức để những người/nhóm người có thẩm quyền (thường là hội đồng) hướng dẫn, giám sát các mục tiêu, giá trị của nhà trường thông qua các chính sách, luật lệ, phương pháp và quy trình thực hiện. Cụ thể hơn, quản trị trường học: Là quá trình xây dựng và tập hợp các quy tắc, hệ thống nhằm vận hành và kiểm soát toàn bộ hoạt động của một nhà trường; Là những phương cách để những người có thẩm quyền lãnh đạo hướng dẫn và giám sát các mục tiêu và giá trị của nhà trường thông qua các chính sách và quy trình thực hiện. Nhà quản trị trường học là người chịu trách nhiệm trước nhà trường, cộng đồng và người học về sự tin cậy, tính thích ứng và hiệu quả chi phí quản lý thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực và kiểm soát tính hiệu lực và hiệu quả hoạt động của nhà trường. Ở Việt Nam, vẫn thường dùng thuật ngữ quản lý nhà trường thay cho khái niệm quản trị nhà trường. Quản trị trường học được hiểu tương tự với quản lý nhà trường trong cơ chế tự chủ và chịu trách nhiệm xã hội được quy định theo Nghị định số 16/2015/NĐ-CP ngày 14 tháng 02 năm 2015 về Quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập (Ngô Thị Thùy Dương, 2018).

Hiện nay, giáo dục đại học đang đứng trước các xu thế mới: Đại chúng hóa; đa dạng hóa; hiện đại hóa; tư nhân hóa; thương mại hóa; thị trường hóa; quốc tế hóa; dân chủ hóa. Giáo dục

đang đòi hỏi phải thay đổi phương thức và phương pháp đào tạo để trở thành: Trung tâm học tập suốt đời; gắn kết với trường phổ thông, đẩy mạnh hợp tác và hội nhập quốc tế và tăng cường liên kết nhà trường – doanh nghiệp. Ở Việt Nam, việc quản trị giáo dục đại học theo mô hình quản lý công, tuy nhiên tự chủ trên thực tế và tự chủ văn bản vẫn còn những khoảng cách. Thực tế, các cơ sở tự chủ chưa đề ra được cơ chế trách nhiệm giải trình. Ngoài ra, giáo dục đại học Việt Nam đang thực hiện một chương trình đổi mới căn bản và toàn diện bắt đầu từ năm 2006 và kéo dài đến năm 2020. Một trong những mục tiêu của việc đổi mới này là làm cho giáo dục đại học Việt Nam chuyển biến cơ bản và toàn diện về chất lượng và quy mô, đáp ứng nhu cầu nhân lực cho sự nghiệp phát triển kinh tế, xã hội.

Theo thống kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo, tính đến 08/2019, hệ thống hiện có 237 trường đại học, học viện (bao gồm 172 trường công lập, 60 trường tư thục và dân lập, 5 trường có 100% vốn nước ngoài), 37 viện nghiên cứu khoa học được giao nhiệm vụ đào tạo trình độ tiến sĩ, 33 trường cao đẳng sư phạm và 2 trường trung cấp sư phạm. Đối với nhóm trường sư phạm và đào tạo giáo viên, hiện nay, cả nước có 154 cơ sở đào tạo giáo viên, bao gồm 15 trường đại học sư phạm, 48 trường đại học đa ngành có đào tạo giáo viên, 30 trường cao đẳng sư phạm, 19 trường cao đẳng đa ngành có đào tạo giáo viên, 02 trường trung cấp sư phạm và 40 trường trung cấp đa ngành đang đào tạo giáo viên mầm non. Hiện nay, có khoảng 23 cơ sở giáo dục đã tự chủ theo Nghị quyết 77. Tuy nhiên, việc tự chủ chưa gắn liền với đổi mới quản trị đại học và trách nhiệm giải trình xã hội. Thực tế cho thấy ngay cả những cơ sở giáo dục đã thành lập Hội đồng trường vẫn chưa có thực quyền của một tổ chức quản trị, đại diện cho quyền sở hữu nhà nước để quyết định những vấn đề lớn như chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển, phương hướng hoạt động... của nhà trường (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2005).

Trong những năm qua, ngoài những thành tựu đã đạt được như trên thì giáo dục Việt Nam vẫn có những hạn chế nhất định. Về tổng quy mô và chất lượng đào tạo có tăng, tuy nhiên vẫn chưa đáp ứng kịp với những đòi hỏi về nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ cho các mục tiêu kinh tế - xã hội, cụ thể như: chất lượng và hiệu quả giáo dục còn thấp so với các nước phát triển trong khu vực và trên thế giới. Chất lượng thấp thể hiện ở chỗ: Kiến thức hội nhập của người học không cao vì vậy khó xin được vào làm việc các doanh nghiệp nước ngoài đầu tư tại Việt Nam. Sinh viên tốt nghiệp còn yếu về năng lực làm việc nên khả năng thích ứng với công việc so với yêu cầu nhà tuyển dụng chưa tốt. Rất nhiều sinh viên tốt nghiệp ra trường không tìm được việc làm và phải qua đào tạo lại. Hơn nữa, cơ cấu trình độ, cơ cấu ngành nghề, cơ cấu vùng miền đã được Nhà nước quan tâm, tuy nhiên vẫn còn mất cân đối và bất hợp lý. Cụ thể: các trường đại học lớn và trung tâm giáo dục nghề nghiệp hầu như tập trung vào các thành phố lớn như: Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, Đà Nẵng... Hình thức đào tạo hiện nay chưa chú trọng vào đào tạo không chính quy bên ngoài nhà trường dành cho đội ngũ người lao động (Trần Khánh Đức, 2010).

Ngoài ra, quy mô đào tạo ở Việt Nam trong những năm gần đây tăng nhanh chưa tương xứng với số lượng đội ngũ giảng viên. Mặc dù, Đảng và Nhà nước rất quan tâm đến giáo dục, tuy nhiên ngân sách dành cho giáo dục hiện nay chưa cao so với các nước tiên tiến trong khu vực, theo đánh giá của các cơ sở giáo dục thì ngân sách Nhà nước chuyển cho các cơ sở đào tạo chỉ vừa đủ đáp ứng những nhu cầu cơ bản của việc đào tạo. Nguồn ngân sách đầu tư cho các tỉnh thành cũng không đồng đều và dẫn đến sự mất cân đối trong sự đầu tư cho giáo dục (Trần Khánh Đức, 2007).

Về đội ngũ nguồn nhân lực thực trạng hiện nay cho thấy thiếu về số lượng và chất lượng chưa cao và chưa đáp ứng được yêu cầu vừa tăng nhanh về quy mô đào tạo. Vì vậy các cơ sở đào tạo hiện nay vừa đào tạo vừa phải đảm bảo chất lượng giáo dục. Đặc biệt, hiện nay đội ngũ giảng viên ít có cơ hội đi giao lưu học tập kinh nghiệm ở nước ngoài và do nguồn kinh phí của các trường đại học hiện nay có giới hạn vì vậy việc tham gia vào các hội thảo hay các buổi tọa đàm... ở các nước tiên tiến trên thế giới ít được tham dự. Việc cập nhật tri thức và khoa học kỹ thuật mới tiên tiến cho đội ngũ giảng viên không được thường xuyên. Ví dụ: việc dạy trên các bảng tương tác phục vụ cho việc giảng dạy ở các trường đại học trang bị ít và có những trường chưa có điều kiện trang bị, ngoài ra các phòng học nghe nhìn, không gian 3 chiều, mô hình ảo... phục vụ cho việc giảng dạy hiện nay trong nước số trường đại học hầu như chưa có điều kiện trang bị và còn rất lạc hậu so với các trường tiên tiến trong khu vực Đông Nam Á (Nguyễn Thị Mỹ Lộc, 2004).

Cơ sở vật chất ở các địa phương còn nghèo nàn, lạc hậu chính vì vậy hiện tượng dạy học chỉ toàn là lý thuyết suông là điều không tránh khỏi. Bên cạnh đó, chương trình đào tạo, giáo trình và phương pháp dạy học chậm đổi mới chưa tiếp cận những phương pháp dạy học tiên tiến trên thế giới. Do điều kiện cơ sở vật chất chưa cao nên dẫn đến chương trình giáo dục còn mang nặng tính lý thuyết, tính hàn lâm, nặng nề về thi cử, thiếu tính sáng tạo, thực hành và hướng nghiệp gắn với nhu cầu thực tế. Tuy những năm gần đây chương trình giáo dục có thay đổi đưa tính trải nghiệm và sáng tạo vào chương trình phổ thông nhưng do điều kiện khách quan nên hoạt động trải nghiệm sáng tạo trong nhà trường phổ thông hiện nay còn mang tính hình thức và đối phó. Vấn đề hợp tác hoặc liên kết với nước ngoài còn bị rào cản về thủ tục hành chính khá phức tạp và bên cạnh đó sự khác biệt về văn hóa cũng là một trong những trở ngại không nhỏ. Ví

dụ: khi được giao nhiệm vụ nhà khoa học trong các trung tâm nghiên cứu nước ngoài phải tập trung toàn bộ thời gian, sức lực để hoàn thành đúng hạn, trong khi đó ở Việt Nam vì nhiều lý do khác nhau thường không đúng hạn. Vấn đề công bố, đứng tên trong các công bố, quyền sở hữu trí tuệ ở Việt Nam khá tùy tiện trong khi ở nước ngoài tuân thủ những quy định rất chặt chẽ. Trong suốt những năm vừa qua cho thấy các trường đại học của Việt Nam có rất ít sự tự chủ, hầu hết các trường đại học đều có cơ quan chủ quản là Bộ Giáo dục và Đào tạo trực tiếp quyết định những vấn đề then chốt nhất của các trường đại học. Ví dụ như việc cung cấp/ phân bổ ngân sách cho các cơ sở đào tạo; việc xây dựng phát triển các lĩnh vực giáo dục và đào tạo cụ thể như việc cho phép mở mã ngành, mở rộng quy ngành đào tạo... Hiệu trưởng các trường đại học chủ yếu làm nhiệm vụ quản trị hoặc điều hành các chính sách và quy định từ các văn bản, thông tư,... do cơ quan chủ quản đưa ra. Do đó, có thể thấy việc quản lý, điều hành và ngay cả cơ chế vận hành trong một trường đại học phụ thuộc rất nhiều vào sự quyết định của cơ quan chủ quản. Điều này cho thấy tính tự chủ của các trường đại học ở Việt Nam không cao. Vì thế, trong năm 2019 để tăng cường tính tự chủ của các cơ sở giáo dục đại học, Quốc hội đã ban hành Luật số 34/2018/QH14 về việc sửa đổi và bổ sung 1 số điều của Luật Giáo dục đại học, trên cơ sở bổ sung và sửa đổi Luật Giáo dục đại học Bộ Giáo dục và Đào tạo mong muốn hướng đến mục tiêu phát huy quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình của các cơ sở giáo dục về các mặt cụ thể: Tự chủ về học thuật và các hoạt động chuyên môn; Tự chủ về bộ máy tổ chức nhân sự và tự chủ về tài chính, tài sản.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa giáo dục Việt Nam đang đứng trước những thách thức lớn cần phải thay đổi cơ chế quản trị để có thể phù hợp bối cảnh kinh tế. Hệ thống giáo dục đại học Việt Nam đã có những thay đổi cụ thể như sự đa dạng hóa sở hữu các trường đại học, các loại hình đào

tạo đáp ứng nhu cầu đòi hỏi của các nhà tuyển dụng. Nếu theo phương thức cũ phải sự đồng ý và cho phép từ các cơ quan chủ quản thì khó có thể đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của xã hội và xu thế của thời đại. Những năm gần đây, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành rất nhiều văn bản, thông tư... Qua đó cho thấy Bộ Giáo dục và Đào tạo rất quan tâm và điều chỉnh các vấn đề có tính cấp thiết và những văn bản điều chỉnh hoạt động giáo dục theo xu hướng mới kịp thời, tuy nhiên những văn bản này ban hành chưa được đồng bộ và còn mang nặng về cơ sở pháp lý và chưa chú trọng đến điều kiện khách quan của hoạt động giáo dục.

3. ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC TIẾP CẬN XU HƯỚNG TỰ CHỦ

3.1. Tăng cường chức năng hoạch định

Hoạch định là quá trình xác định mục tiêu và quyết định phải làm như thế nào để đạt được mục tiêu đề ra. Có hoạch định rõ ràng sẽ giúp cơ sở đào tạo tăng cường khả năng thành công cho nhà quản trị nhờ có những phân tích, dự báo trước được những thời cơ, thách thức, khó khăn và thuận lợi trong quá trình thực hiện mục tiêu. Những hoạch định đề xuất phải kèm theo các giải pháp phát huy hiệu quả và hạn chế đến mức tối thiểu các rủi ro. Các cơ sở đào tạo là nơi tiến hành các hoạt động giảng dạy, nghiên cứu và đào tạo. Tất cả các hoạt động của cơ sở đào tạo nhằm hướng đến mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực cho đất nước, vì vậy các cơ sở giáo dục 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, quản lý, 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 nhân 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.

3.2. Quản trị cơ chế chính sách

Quản trị đại học là tâm điểm thành công hoặc thất bại của 1 trường đại học và công tác quản trị hình thành vận mệnh của một trường đại học. Cơ chế quản trị hiện nay tại các cơ sở đào tạo cần có sự thay đổi cụ thể: Theo quy định hiện nay một số cơ sở đào tạo đại học 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. Quyền hạn của Hội đồng trường không được khẳng định trong cơ cấu tổ chức của hầu hết các trường. Mối quan hệ giữa Đảng ủy; Ban giám hiệu và Hội đồng trường tại các trường còn chưa được xác định rõ ràng. Vì vậy, để tự chủ tốt thì cần nâng cao trách nhiệm, quyền hạn cụ thể của Hội đồng trường. Để tăng tính tự chủ và tự chịu trách nhiệm xã hội trong tổ chức đào tạo thì bộ máy quản trị tổ chức Hội đồng trường của các cơ sở đào tạo cần phải tiếp tục được hoàn thiện, đồng thời có sự phân công, phân cấp hợp lý giữa các ban, hội.

Mặt khác, hoạt động đào tạo của các trường đại học 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 đại học đào tạo không chỉ đáp ứng nhu cầu nhân lực trong khu vực mà 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 đại học 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 với khả năng hiện có của cơ sở đào tạo.

Trong cơ chế quản trị tiếp cận xu hướng tự chủ cần giảm bớt những chức năng quản trị 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 cần ưu tiên trong đào tạo và nghiên cứu. Xây dựng chính sách ưu đãi đối với giảng viên đại học, cơ chế quản trị tốt để phát huy năng lực của cán bộ quản lý giáo dục, 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. Thu nhập chính vẫn phải dựa vào nguồn kinh phí từ các đề tài, dự án đăng ký hàng năm và vì vậy không ổn định. Nhằm 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.

3.3. Thay đổi cơ chế hợp tác quốc tế

Tăng cường hội nhập quốc tế trong đào tạo đại học theo đó chú trọng mô hình giáo dục phi lợi nhuận, quản trị các mô hình dịch vụ giáo

dục, 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 giáo dục quốc tế tuy nhiên phải có cơ chế quản trị phù hợp để kiểm soát tốt mục tiêu, nội dung các chương trình và quá trình đào tạo (Philip G. Altbach, 2008).

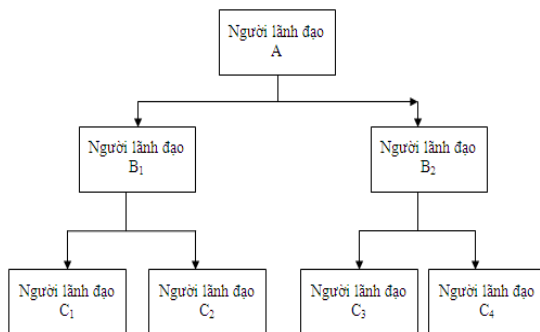
Cơ chế hợp tác quốc tế hiện nay bị cản trở rất nhiều về thủ tục hành chính. Ngoài ra, nguồn nhân lực trình độ chuyên môn cao để cùng triển khai các dự án hợp tác nghiên cứu thường khó tìm. Vì vậy, cơ chế quản trị của Nhà nước và các cơ sở đào tạo cần quan tâm hơn và có các cơ chế quản trị mềm dẻo như: 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...

3.4. Quan tâm đến việc lãnh đạo và tổ chức

Theo xu hướng tự chủ, nhiều cơ sở giáo dục đại học đã xác định đổi mới giáo dục đại học 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 hướng nào để việc định hướng trong công tác tổ chức, cụ thể: Theo 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 giáo dục (Phạm Thị Ly, 2008). Hiện nay, trong việc lãnh đạo và tổ chức, Ban giám hiệu trường hầu hết quản trị theo hình thức tập quyền và ít có sự phân quyền. Khi bước sang cơ chế tự chủ thì việc lãnh đạo tổ chức cần thay đổi theo 1 trong 2 cơ cấu sau (Bùi Văn Quang, 2010):

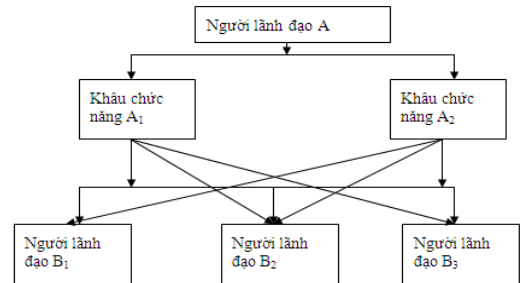
Cơ cấu theo trực tuyến: Cơ cấu theo trực tuyến là một mô hình tổ chức quản lý, trong đó

nhà lãnh đạo ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới và ngược lại, mỗi người cấp dưới chỉ nhận sự điều hành và chịu trách nhiệm trước một người lãnh đạo trực tiếp cấp trên. Đặc điểm cơ bản của loại hình này là: Mỗi quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức bộ máy được thực hiện theo trực tuyến. Người thừa hành chỉ nhận mệnh lệnh từ một người phụ trách trực tiếp. Là một mắt xích trong dây chuyền chỉ huy, mỗi nhà lãnh đạo với quyền hạn trực tuyến có quyền ra quyết định cho cấp dưới trực tiếp và nhận sự báo cáo của họ. Cơ cấu theo trực tuyến được minh họa qua sơ đồ sau:



Cơ cấu theo chức năng: là loại hình cơ cấu tổ chức trong đó từng chức năng quản trị được tách riêng do một bộ phận một cơ quan đảm nhận. Cơ cấu này có đặc điểm là những nhân viên chức năng phải là người am hiểu chuyên môn và thành thạo nghiệp vụ trong phạm vi quản trị của mình. Cơ cấu này có ưu điểm là: Thực hiện chuyên môn hóa các chức năng quản lý, thu hút được các chuyên gia có kiến thức sâu về nghiệp vụ chuyên môn vào công tác quản lý, tránh được sự bố trí chồng chéo chức năng, nhiệm vụ giữa các bộ phận. Thúc đẩy chuyên môn hóa kỹ năng nghề nghiệp, nâng cao chất lượng và kỹ năng giải quyết vấn đề. Các quyết định đưa ra có độ rủi ro thấp hơn so với cơ cấu trực tuyến. Tuy nhiên cơ cấu theo chức năng làm cho cấp dưới phải phục tùng nhiều đầu mỗi chỉ đạo khác nhau của cùng một cơ quan quản trị cấp trên dễ làm suy yếu chế độ thủ trưởng, các nhà quản trị trở thành các chuyên gia trong lĩnh vực hẹp.

Sơ đồ cơ cấu theo chức năng :



Trong 1 trường đại học, việc lãnh đạo và tổ chức cùng với phương thức quản trị nào là bài toán không dễ giải quyết. Để đạt được hiệu quả trong công tác lãnh đạo và tổ chức, bản thân Ban giám hiệu nhà trường cần nâng cao nhận thức cho đội ngũ cán bộ viên chức về vai trò của 1 trường đại học khi tự chủ, những lợi ích và rủi ro của cơ sở đào tạo sẽ đối mặt nếu quản trị không tốt.

3.5. Tăng cường cơ chế kiểm tra giám sát

Một cơ sở đào tạo 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: 1) Cơ sở đào tạo phải thường xuyên kiểm tra giám sát cơ cấu hệ thống giáo dục của mình để luôn đảm bảo tính cân đối, sự phù hợp và hài hòa 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; 2) Thường xuyên kiểm tra giám sát các hoạt động quản trị hành chính giáo dục của cơ sở đào tạo theo thể chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa với phân cấp quản trị giáo dục theo hướng giao quyền tự chủ và trách nhiệm tối đa cho các cơ sở giáo dục; 3) Tăng cường việc kiểm tra giám sát đối với việc đổi mới chương trình giáo dục đại học. Hội nhập quốc tế là một trong những vấn đề cần đặc biệt quan tâm trong các cơ sở đào tạo. Chương trình đào tạo tại các trường phải phù hợp với thực tiễn biến động: kinh tế xã hội liên tục thay đổi, yêu cầu con người, nguồn nhân lực phải thay đổi để thích ứng, vì vậy 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 các trường đại học 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. Tuy nhiên, việc thay đổi chương trình đào tạo cần phải được kiểm tra giám sát tránh tình trạng thay đổi chương trình đào tạo theo dạng hình thức; 4) Tăng cường kiểm tra giám sát các điều kiện kinh tế của cơ sở giáo dục trên cơ sở nghiên cứu tính hiệu quả của đầu tư cho giáo dục, điều kiện môi trường cho phát triển giáo dục để đưa ra các hoạch định phù hợp vì sự tồn tại và phát triển của cơ sở đào tạo; 5) 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 mà định ra các yêu cầu chuẩn mực cũng như 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 giáo dục có chất lượng ngày một cao và đáp ứng được yêu cầu xã hội, nhu cầu người học.

4. KẾT LUẬN

Ở Việt Nam, khi nói đến tự chủ là nói đến mối quan hệ giữa Nhà nước và cơ sở giáo dục

đại học, tự chủ cao đồng nghĩa với mức độ can thiệp thấp của Nhà nước vào các công việc của cơ sở giáo dục đại học. Tự chủ là quyền lợi của cơ sở do đó phải đi đôi với tự chịu trách nhiệm và tính giải trình cao sao cho đạt được các mục tiêu của nhà trường một cách có hiệu quả và minh bạch. Qua việc phân tích trên cho thấy thực trạng phương thức quản lý hiện nay còn một số hạn chế và từ đó bài viết đã đề xuất 1 số ý kiến liên quan đến phương thức quản trị tiếp cận xu hướng tự chủ đại học. Các đề xuất trên liên quan đến đổi mới phương thức quản trị liên quan đến chức năng hoạch định, lãnh đạo, tổ chức, kiểm tra giám sát các hoạt động ở cấp độ chung của một tổ chức để trường đại học có thể vận hành một cách tự chủ. Nhà nước cần mạnh dạn trao cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các trường đại học trên cơ sở thực hiện ba nguyên tắc cơ bản của tự chủ đại học là tự chủ về học thuật, tự chủ về tổ chức và cán bộ, và tự chủ về tài chính. Cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm chính là chìa khóa cho đổi mới quản trị giáo dục đại học, giúp giải quyết hàng loạt các vấn đề trong hệ thống giáo dục đại học hiện nay cũng như trong tương lai.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2005), *Đề án Đổi mới giáo dục đại học Việt Nam (giai đoạn 2006 - 2020)*.
2. Ngô Thị Thùy Dương (2018), *Quản trị trường học trước yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo*, journal of Education Management, Vol. 10, No. 2.
3. Trần Khánh Đức (2007), *Giáo dục Việt nam - Đổi mới và phát triển hiện đại hóa*, Nxb. Giáo dục.
4. Trần Khánh Đức (2010), *Giáo dục và phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ XXI*, Nxb. Giáo dục Việt Nam, Hà nội.
5. Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2004), *Một số vấn đề Giáo dục Đại học*, Nxb. Đại học Quốc gia.
6. Phạm Thị Ly (2008), *Xây dựng một hệ thống quản trị đại học hiệu quả - Kinh nghiệm của Hoa Kỳ và khả năng vận dụng tại Việt Nam*, Báo cáo tại hội thảo quốc tế Giáo dục so sánh tại New York.
7. Philip G. Altbach (2008), *Trường đại học và toàn cầu hóa: Thực tế trong một thế giới bất bình đẳng*, Phạm Thị Ly dịch, Viện Đào tạo quốc tế, Đại học Quốc gia.