

# Quản trị cơ sở giáo dục đại học theo xu thế tự chủ

Trương Thị Bích Liễu\*

\*ThS. Khoa Khoa học Xã hội & Nhân văn, Trường Đại học Quy Nhơn

Received: 26/02/2024; Accepted: 06/03/2024; Published: 15/03/2024

**Abstract:** Managing higher education facility in the context of autonomy is one of the inevitable trends in education in the current period. This work has achieved encouraging results, creating a healthy competitive environment, demonstrating capacity and significant changes in management. However, the management of university education institutions also faces many difficulties and challenges because higher education autonomy is one of the new mechanisms, implemented by many stages, managing many activities and requiring standards. For that reason, understanding the content of university autonomy and the advantages, challenges will help educational facilities prepare thoughtfully, promptly, remove difficulties, obstacles thoroughly and effectively.

**Keywords:** Autonomy, university autonomy, administration of higher education institutions.

## 1. Đặt vấn đề

Hiện nay, với sự thay đổi đáng kể của bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, việc đổi mới cơ chế, mô hình, cách thức quản lý được xem là tất yếu. Với sự thay đổi đó, quản trị cơ sở giáo dục đại học (GD ĐH) theo xu thế tự chủ (TC) là điều kiện cần thiết cho sự tồn tại và phát triển, đồng thời, tạo ra môi trường GD cạnh tranh hiệu quả, lành mạnh. Có thể nói, quản trị cơ sở GD ĐH là một phần của quá trình đổi mới GD, được ví như cuộc cách mạng để thực hiện công tác đổi mới GD ĐH. Như vậy, thực hiện tốt công tác này sẽ mở ra những cơ hội lớn, tạo động lực trong quá trình phát triển. Do đó, bài viết sẽ làm rõ một số thuận lợi, thách thức của công tác quản trị cơ sở GD ĐH theo xu thế TC.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Một số khái niệm cơ bản

#### 2.1.1. Quản trị giáo dục đại học

Theo Đinh Xuân Khoa, Phạm Lê Cường: “*Quản trị cơ sở GD ĐH là quá trình tổ chức, vận hành, kiểm soát hoạt động của trường ĐH nhằm đạt được mục tiêu quản trị một cách tối ưu nhất, gắn liền với việc xây dựng, tập hợp hệ thống quy tắc và hệ thống khen thưởng/kỷ luật; xác định các mối quan hệ về thẩm quyền, quy định cách thức tổ chức và khuyến khích sự đồng thuận với các chính sách và thủ tục được ban hành*” [3].

Theo Nguyễn Đông Phong và Nguyễn Hữu Huy Nhựt: “*Quản trị cơ sở GD ĐH là quá trình xây dựng và tập hợp các quy tắc, hệ thống nhằm quản lý và kiểm soát toàn bộ hoạt động của nhà trường. Nhà quản trị chịu trách nhiệm trước nhà trường, cộng đồng và người học về sự tin cậy, tính thích ứng, hiệu quả quản trị thông qua việc phân chia trách nhiệm, nguồn lực và kiểm soát tính hiệu lực, hiệu quả*” [7].

Vậy: Quản trị cơ sở GD ĐH là quá trình tác động của chủ thể quản lý đến toàn bộ các nguồn lực trong cơ sở GD ĐH trên cơ sở sự phối hợp, điều hành hoạt động để xây dựng, phát triển, vận hành nhà trường đạt được các mục tiêu.

#### 2.1.2. Tự chủ đại học

Theo điều 4 Luật GD ĐH 2019: “*Quyền TC là quyền của cơ sở GD ĐH được tự xác định mục tiêu và lựa chọn cách thức thực hiện mục tiêu; tự quyết định và có trách nhiệm giải trình về hoạt động chuyên môn, học thuật, tổ chức, nhân sự, tài chính, tài sản và hoạt động khác theo quy định của pháp luật và năng lực của cơ sở GD ĐH*” [4].

Theo tác giả Phan Văn Kha, “*TC của các cơ sở GD ĐH là quyền quản lý của các cơ sở GD, hạn chế sự can thiệp từ bên ngoài*” [1].

Còn theo tác giả Nyborg: “*Quyền TC ĐH là khả năng tổng thể của cơ sở GD ĐH hoạt động theo các lựa chọn của mình để hoàn thành sứ mệnh và được xác định bằng những quyền hạn, nhiệm vụ và nguồn lực khác một cách hợp pháp*” [6].

Tóm lại: TC ĐH là quyền tự quyết định của các cơ sở GD ĐH trong việc ban hành, thực thi các quyết định và giám sát việc thực hiện đối với bất kỳ các hoạt động diễn ra trong nội bộ cơ sở GD ĐH dựa trên nền tảng của pháp luật, ở đó không có sự kiểm soát của Nhà nước đối với các hoạt động của cơ sở GD ĐH. Các cơ sở GD ĐH thực hiện cơ chế tự chịu trách nhiệm về các nội dung công việc đảm bảo sự phù hợp với định hướng và xu thế hội nhập quốc tế.

#### 2.1.3. Quản trị cơ sở GDĐH theo xu thế tự chủ

Theo Mai Đăng Khoa: “*Quản trị đại học theo cơ chế TC là quá trình xây dựng và tập hợp các quy tắc, hệ thống nhằm tự quản trị và kiểm soát toàn bộ hoạt động của nhà trường theo đúng pháp luật*” [2, tr.20].

Theo Lê Chi Lan: “*Quản trị ĐH theo cơ chế TC là hoạt động gắn liền với việc xây dựng, tập hợp hệ thống quy tắc trong toàn bộ hoạt động của nhà trường, là quyền tự quản lý các công việc của nhà trường theo đúng pháp luật*” [5].

Vì vậy, quản trị cơ sở GD ĐH theo xu thế TC là hoạt động quản trị của chủ thể quản lý bao gồm việc xây dựng chiến lược phát triển nhà trường, các quy định, quy tắc, nội dung quản trị, đồng thời, gắn với việc phân cấp quản lý phù hợp. Trong quản trị cơ sở GD ĐH theo hướng TC thì nhà quản trị phải tự xoay sở như một doanh nhân, tự phân bổ và quyết định các nguồn lực để vận hành, phát triển tiến tới xóa bỏ cơ chế phân bổ nguồn ngân sách Nhà nước đối với cơ sở GD ĐH.

## 2.2. Nội dung tự chủ giáo dục Đại học

Theo điều 32 Luật GD ĐH 2019: “*Quyền TC trong học thuật, hoạt động chuyên môn, tổ chức và nhân sự, trong tài chính và tài sản*” [4].

Thứ nhất, TC về học thuật, nghĩa là cơ sở GD ĐH tự giám sát, điều hành và tự chịu trách nhiệm trong công tác đào tạo, nghiên cứu khoa học. Căn cứ vào chương trình khung của từng ngành theo quy định của Bộ GD và Đào tạo về cơ cấu thành phần các nội dung của môn học, thời gian đào tạo, thời lượng giữa lý thuyết và thảo luận, bài tập, thực hành, các cơ sở GD ĐH sẽ xây dựng và tự quyết định về chương trình đào tạo, về ngành học, về chất lượng và tuyển sinh.

Thứ hai, TC về tổ chức và nhân sự, tức là các cơ sở tự quyết định về cơ cấu tổ chức, chủ động trong việc đưa ra quyết định tách, gộp, thành lập các đơn vị trực thuộc, xây dựng chiến lược phát triển phù hợp với định hướng và tầm nhìn. Bên cạnh đó, TC về nhân sự thể hiện ở việc tự quyết định vấn đề tuyển chọn, bố trí lao động vào vị trí việc làm phù hợp. Tự xây dựng, xác định các điều kiện tuyển dụng, bố trí các vị trí làm việc theo điều kiện, hoàn cảnh và đảm bảo tính pháp lý trong hoạt động quản trị nhân sự.

Thứ ba, TC về tài chính và tài sản, tức là các cơ sở GD ĐH được tự quyết định điều hành và phân bổ tài chính cho các hoạt động phục vụ đào tạo và nghiên cứu khoa học, trên cơ sở đó chủ động tìm kiếm, khai thác các nguồn tài chính, sử dụng nguồn tài chính và tài sản, cân đối thu – chi đảm bảo sự công khai, minh bạch và tuân thủ theo đúng quy định.

Rõ ràng, với sự tác động lớn của Khoa học – Công nghệ và những thay đổi của nền GD như hiện nay thì sự thành công của công cuộc TC ở cơ sở GD ĐH phụ thuộc rất lớn vào năng lực quản trị nhà trường. Để có chỗ đứng và đảm bảo sự phát triển lâu dài, mỗi cơ sở phải được tự quyết định các vấn đề quan trọng, trong đó có vấn đề về học thuật, cơ cấu và nhân sự, tài chính

và tài sản. Khi giao quyền TC sẽ giúp nâng cao năng lực cạnh tranh, nâng cao chất lượng và khẳng định được vị thế của nhà trường.

## 2.3. Một số thuận lợi và thách thức của quản trị cơ sở giáo dục Đại học theo xu thế tự chủ

### 2.3.1. Thuận lợi

Cơ chế quản lý Nhà nước sẽ chuyển từ kiểm soát sang giám sát nghĩa là khi cơ sở GD ĐH được TC càng thấp thì Nhà nước thực hiện chức năng kiểm soát, cơ sở GD ĐH thực hiện quyền TC càng lớn thì Nhà nước thực hiện chức năng kiểm sát. Do đó, khi giao quyền tự chủ một cách hợp lý sẽ phát huy được tính hiệu lực, hiệu quả của quản lý Nhà nước về GD ĐH, giảm sự can thiệp quá sâu vào công việc nội bộ của từng cơ sở GD. Nhà nước cũng thực hiện vai trò định hướng, giám sát các nguồn lực qua các sản phẩm và nhiệm vụ hoàn thành, chuyển phương thức quản lý Nhà nước từ cơ chế bao cấp sang cơ chế đặt hàng. Do vậy, cán bộ quản lý sẽ chủ động và linh hoạt hơn trong việc lựa chọn những ưu tiên và các kế hoạch chiến lược để phát triển nhà trường.

Cơ cấu tổ chức được sắp xếp tinh gọn, phát huy được tinh thần trách nhiệm và dân chủ. Việc tách, gộp một số bộ phận trong cơ sở GD rất phù hợp với yêu cầu thực tế, giảm bớt gánh nặng về tài chính và giải quyết được vấn đề chi trả lương theo vị trí việc làm. Ngoài ra, tính liên thông, thống nhất giữa các bộ phận cao hơn, sự đoàn kết, chủ động phối hợp cũng đồng bộ, hiệu quả hơn so với trước. Mặt khác, hội đồng trường được thành lập và ngày càng thể hiện rõ vai trò, thực hiện tốt chức năng quản trị nhà trường như hoạch định chiến lược phát triển, tổ chức bộ máy, lãnh đạo, kiểm tra – giám sát toàn bộ hoạt động của nhà trường.

Các hoạt động quản trị chuyên môn như: Quản trị việc xây dựng, phát triển ngành, xác định phương án đào tạo, tuyển sinh, hoạt động tăng cường hợp tác quốc tế về chuyên môn, ... góp phần rất lớn vào việc xây dựng uy tín, thương hiệu của cơ sở GD, giúp nhà trường thực hiện trách nhiệm giải trình một cách cụ thể, rõ ràng và đầy đủ hơn. Do đó, vị thế của cơ sở GD cũng được củng cố và khẳng định.

Trong công tác quản trị về tài chính, các cơ sở GD ĐH được đa dạng hóa các nguồn thu; nhà quản trị cũng đề ra các chính sách tiếp nhận đầu tư từ các doanh nghiệp phục vụ cho học tập, đào tạo, nghiên cứu; vấn đề tái đầu tư để nâng cao chất lượng đào tạo và giảm thiểu những rủi ro, cạnh tranh được thực hiện một cách bài bản và khoa học hơn. Do đó, mức độ tự chủ phù hợp sẽ giúp các cơ sở GD ĐH nâng cao tính sáng tạo, chủ động trong công tác quản lý tài chính, tài sản và tăng cường khả năng tiết kiệm chi phí.

TC ĐH tạo ra môi trường cạnh tranh lành mạnh,

nâng cao chất lượng quản trị và giảng dạy, hướng đến sự phát triển bền vững. Giảng viên và cán bộ trong trường cố gắng hoàn thành các nhiệm vụ được giao với tinh thần trách nhiệm cao, từ đó, hình thành được môi trường giáo dục tích cực, sáng tạo. Đây chính là nền tảng vững chắc để các cơ sở GD ĐH thực hiện được trách nhiệm giải trình và nâng cao năng lực của nhà trường.

### 2.3.2. Khó khăn

Một số văn bản pháp lý hướng dẫn về TC cơ sở GD ĐH chưa kịp thời, thiếu tính nhất quán, chưa có nhiều quy định cụ thể hóa sự TC ĐH. Hiện nay, nguồn tài chính của các cơ sở GD ĐH công lập gồm có nguồn thu từ học phí, nguồn kinh phí do ngân sách Nhà nước cấp và nguồn thu từ hoạt động dịch vụ, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ. Tuy nhiên, cơ chế, chính sách của Nhà nước chưa thật sự tạo điều kiện cho các nhà trường có thể “kinh doanh” các sản phẩm nghiên cứu khoa học nên khó khăn về nguồn thu và công tác quản trị tài chính. Vẫn còn sự can thiệp quá sâu của cơ quan quản lý trong đó có bộ máy quản lý nhân sự và quản trị tài chính ở các cơ sở GD ĐH dẫn đến nhà quản trị gặp nhiều lúng túng trong việc xây dựng, phát triển các chiến lược quản trị có liên quan.

Năng lực quản trị của các cơ sở GD ĐH chưa cao, theo quy định thì Hội đồng trường độc lập với Hiệu trưởng và thực hiện vai trò của cơ quan quyền lực cao nhất. Tuy nhiên, Hội đồng trường ở các trường công lập vẫn chưa thật sự thực hiện được chức năng quản trị ĐH, lí do là cơ cấu thành viên với số lượng thành viên ngoài trường chiếm tỷ lệ thấp, thiên về chức năng tư vấn cho hiệu trưởng.

Hiện tại nguồn chi ngân sách Nhà nước dành cho GD ĐH còn khá khiêm tốn, trong khi các cơ sở GD ĐH công lập chuyển sang cơ chế TC hoàn toàn thì các cơ sở sẽ không còn được hỗ trợ nguồn kinh phí từ nguồn ngân sách Nhà nước. Cơ chế quản lý tài chính hiện còn phụ thuộc nhiều vào ngân sách được giao, các cơ sở GD ĐH công lập chưa thật sự được giao quyền TC và ổn định tài chính dài hạn. Điều này gây khó khăn trong việc giải quyết những vấn đề nội tại trước khi bước vào quá trình TC GD ĐH. Một số vấn đề nảy sinh về chi trả lương theo vị trí việc làm, thiếu hụt về tài chính, lương thấp, tăng học phí cũng đẩy các cơ sở GD vào tình cảnh khó khăn. Khi đó, nhà quản trị sẽ phải tính toán một cách cẩn trọng, tỉ mỉ, cân đối để không làm giảm đi cơ hội học tập của một số sinh viên và đảm bảo sự cạnh tranh lành mạnh của cơ sở GD.

Công tác tuyển sinh và thu hút người học cũng gặp khó khăn, hiện nay các trường vẫn chịu sự chi phối và phân bổ rất lớn về chỉ tiêu tuyển sinh của Bộ GD

và Đào tạo nên nhiều khi nguồn lực của cơ sở đủ lớn nhưng không thể tuyển sinh ngoài chỉ tiêu, điều này gây lãng phí lớn về nguồn lực của cơ sở GD ĐH. Do đó, nhà quản trị phải thích nghi, nhạy bén để cân đối, tính toán hài hòa để không vi phạm quy định mà vẫn đảm bảo nguồn tuyển sinh của các ngành.

### 3. Kết luận

Quản trị cơ sở GD ĐH theo xu thế TC là một xu hướng tất yếu, là căn cứ quan trọng để cải tiến và nâng cao chất lượng, uy tín, có vai trò cực kì quan trọng trong việc phát huy sức mạnh tổng hợp của các cơ sở GD. Tùy vào điều kiện và hoàn cảnh mà mỗi cơ sở sẽ tiến hành TC một phần hay TC hoàn toàn nhưng đều gắn liền với trách nhiệm giải trình và khẳng định uy tín, hiệu quả, thương hiệu. Bên cạnh những thách thức gặp phải thì quản trị cơ sở GD ĐH theo hướng TC cũng tạo ra sự cạnh tranh lành mạnh, buộc nhà quản trị và tất cả cá nhân phải luôn cố gắng, sáng tạo, đổi mới, linh hoạt trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao. Do đó, quản trị cơ sở GD ĐH theo hướng TC là một hướng đi hoàn toàn phù hợp, góp phần tạo sự chuyển biến căn bản, toàn diện GD và Đào tạo trong giai đoạn mới.

### Tài liệu tham khảo

[1] Phan Văn Kha (2017), *Phân cấp quản lý dịch vụ giáo dục theo hướng tăng quyền TC và trách nhiệm xã hội của các cơ sở giáo dục, Hội thảo khoa học: Quyền TC của các cơ sở GD - ĐT trong bối cảnh đổi mới giáo dục của Hội Khoa học Tâm lí - Giáo dục Việt Nam*, Tây Ninh.

[2] Mai Đăng Khoa (2016), *Đổi mới quản trị Đại học theo hướng TC tại Trường ĐH Khoa học Xã hội Nhân văn*, Luận văn Thạc sĩ, Đại học Quốc gia Hà Nội.

[3] Đinh Xuân Khoa, Phạm Lê Cường (2023), *Những nội dung cốt lõi trong quản trị trường Đại học công lập hiện nay*, Tạp chí Giáo dục, ISSN: 2354-0753.

[4] Luật GD ĐH (2019), Nxb Chính trị Quốc gia Sự thật, Hà Nội.

[5] Lê Chi Lan (2021), *Đề xuất mô hình quản trị Đại học hướng đến cơ chế TC Đại học*, Tạp chí Khoa học giáo dục Việt Nam, số 39, tháng 3 năm 2021.

[6] Ngô Tuyết Mai (2012), *Cải cách trong quản trị trường Đại học công lập nhằm nâng cao chất lượng đào tạo: Những điều Việt Nam có thể học hỏi từ thực tiễn trên thế giới*, Hội thảo quốc tế, Thành phố Hồ Chí Minh.

[7] Nguyễn Đông Phong, Nguyễn Hữu Huy Nhựt, (2013), *Quản trị đại học và mô hình trường đại học khối Kinh tế Việt Nam*, Tạp chí Phát triển và Hội nhập, số 18.