

MỘT SỐ MÔ HÌNH QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC HIỆN ĐẠI TRÊN THẾ GIỚI VÀ KHUYẾN NGHỊ CHO VIỆT NAM

Hoàng Thị Linh Giang¹

Tóm tắt. Đổi mới quản trị đại học là một xu thế tất yếu của giáo dục đại học, đặc biệt là trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0 với những phát triển vượt bậc của khoa học công nghệ. Các trường đại học tiên tiến trên thế giới đã có những thay đổi quan trọng trong cấu trúc mô hình quản trị. Bài viết phân tích những đặc điểm chung của các mô hình quản trị đại học trên thế giới và đi sâu vào phân tích trường hợp tại Úc và Nhật Bản, là những nước có nền giáo dục đi đầu trong khu vực châu Á Thái Bình Dương. Từ đó, đưa ra khuyến nghị đối với việc quản trị đại học tại Việt Nam.

Từ khóa: Đại học, quản trị đại học, mô hình quản trị đại học

1. Đặt vấn đề

Quản trị đại học là chủ đề có tính thời sự, thu hút sự quan tâm của nhiều học giả, nhà quản lý. Các nghiên cứu này không ngừng được bổ sung và hoàn thiện, nhiều công trình nghiên cứu giá trị. Có thể coi quản trị đại học là một quan điểm mang tính toàn cầu. Theo Baldrige, 1971 thì “Công tác quản trị hình thành vận mệnh của một trường đại học. Quản trị đại học đúng đắn là tâm điểm thành công hoặc thất bại... của bất kỳ trường đại học đương thời”. Quản trị đại học tốt có tầm quan trọng đặc biệt đối với chất lượng giáo dục của một trường đại học, như Henard & Mitterle, 2009 thì “Quản trị đại học đã trở thành công cụ đòn bẩy chính để cải thiện chất lượng trong mọi lĩnh vực của giáo dục đại học... Chất lượng giáo dục đại học có mối quan hệ với các vấn đề về quản trị.” và “Điều cốt lõi căn bản để trở thành trường đại học hàng đầu thế giới chính là hệ thống quản trị hàng đầu.” (Pan, 1997, p.6).

Đối với các nước đang phát triển trong khu vực nói chung và Việt Nam nói riêng, các vấn đề về quản trị đại học lại càng phải được quan tâm hơn, bởi “Quản trị đại học là rất quan trọng đối với sự phát triển liên tục ở những nước có mức thu nhập thấp và trung bình ở Đông Nam Á.”

Theo OECD, Quản trị bao gồm một mạng lưới phức tạp gồm khung lập pháp, đặc điểm của các tổ chức nhà trường và cách thức chúng liên quan đến toàn bộ hệ thống, cách phân bổ tiền cho các nhà trường và cách chúng chịu trách nhiệm giải trình về cách sử dụng tiền, cũng như các cấu trúc và mối quan hệ ít chính thức hơn, chỉ đạo và ảnh hưởng đến hành vi”, (OECD, 2008, trang 68).

Nhiều nhà nghiên cứu đã cố gắng phân quản trị từ các quy trình quản lý. Tuy nhiên, một số người cũng cảm thấy rằng, việc phân biệt hai điều này sẽ mang lại những khó khăn phân tích vì các quy trình quản lý liên quan và ảnh hưởng của nó đối với hệ thống quản trị.

Trong thế giới phẳng, các trường đại học đang chia sẻ nhiều thách thức giống nhau và khác nhau. Việc học hỏi kinh nghiệm quản trị đại học ở các nước vì thế có một ý nghĩa rất quan trọng cho tiến trình cải thiện chất lượng quản trị của các trường đại học Việt Nam. Để có thêm một góc nhìn về tự chủ đại học trong bối

Ngày nhận bài: 15/04/2021. Ngày nhận đăng: 10/05/2021.

¹ Viện Nghiên cứu Khoa học quản lý giáo dục, Học viện Quản lý giáo dục;
e-mail: linggianghoang102@gmail.com.

cảnh đổi mới giáo dục Việt Nam và trong xu thế toàn cầu hóa, nghiên cứu này dự kiến phân tích cụ thể mô hình quản trị đại học một số nước trên thế giới (Hoa Kỳ, Úc, Nhật Bản) nhằm tìm ra những đặc điểm chính của từng mô hình

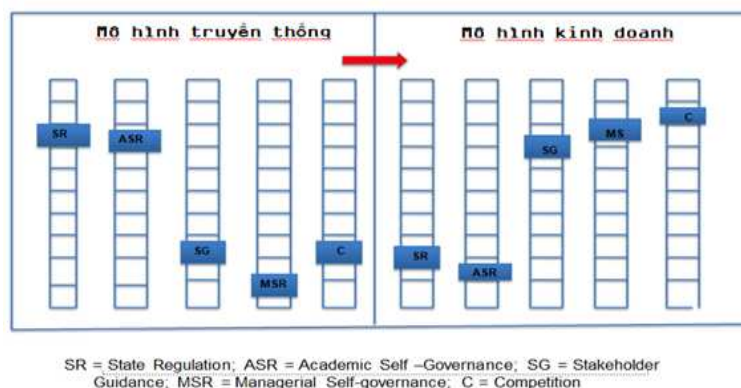
2. Cơ cấu quản trị đại học trên thế giới

Cơ cấu quản trị phải dựa trên những nguyên lý về quản trị đại học đã được thiết lập. Cơ cấu này phải có sự hữu ích đối với những nhà lãnh đạo mới và hiện hành. Có đặc tính cố vấn, Đặc tính tự nguyện (hoặc bắt buộc). Cơ cấu quản trị đại học thể hiện sự linh hoạt nhất định, hay nói cách khác không cố định, không được cứng nhắc và phải thường xuyên được cập nhật và thảo luận với tất cả các nhóm đối tác liên đới.

Mô hình cải cách quản trị đại học nhằm nâng cao chất lượng giáo dục trên thế giới, thể hiện tính giải phóng sáng tạo và tài năng, bao gồm những yêu cầu sau:

- + Pháp chế kiến lập cho các trường như những cơ quan tự lập tự chủ;
- + Giảm bớt những chức năng cụ thể chính trong quản lý và điều hành của chính quyền;
- + Ủy thác trách nhiệm về cho chính các trường;
- + Thiết lập Cơ quan pháp chế (có chức năng cố vấn);
- + Ứng dụng các biện pháp viện trợ cung cấp cho các cơ sở đào tạo quyền tự chủ nhiều hơn và khuyến khích họ phát triển thêm các nguồn thu mới;
- + Thiết lập các cơ quan bên ngoài trường để kiểm soát chất lượng của tất cả những khóa học được tổ chức bởi nhà trường;
- + Xây dựng các hình thức tự chịu trách nhiệm thông qua báo cáo kết quả thực hiện và thành quả đạt được các mục tiêu đặt ra ở các lĩnh vực trong phạm vi trường và phạm vi quốc gia;
- + Xác nhận vai trò của Ban giám hiệu có trách nhiệm chung trước bộ trưởng hoặc trước cơ quan pháp chế;
- + Sự kỳ vọng của Ban Giám hiệu và Hiệu trưởng về năng lực quản lý.

Để thể hiện những thay đổi trong quản trị đại học hiện đại hướng về quản trị đa tầng với sự tham gia của nhiều đối tượng và chịu ảnh hưởng của cạnh tranh thị trường thay vì quản trị có sự can thiệp trực tiếp của nhà nước, De Boer, Enders và Schimank (2007) đã xây dựng mô hình quản trị đại học gồm 5 chiều: (i) quy định của nhà nước (State Regulation - SR); (ii) tự quản của nhà trường (MSR), (iii) dẫn dắt từ bên ngoài (Stakeholder Guidance - SG), (iv) cạnh tranh thị trường (Competition - C) và (v) tự quản học thuật (Academic Self-Governance - ASR).



(De Boer, Enders & Schimank, 2005; De Boer, Enders & Schimank, 2009)

Hình 1. So sánh mô hình truyền thống và mô hình kinh doanh

Trong các mô hình quản trị đại học truyền thống thì luôn luôn có sự hiện diện rõ của quản lý nhà nước

dù mức độ có các nhau ở các nước và các vùng địa lý khác nhau. Ở Đức, trường đại học vận hành dưới sự điều khiển tự quản của các giáo sư và các quy định của nhà nước. Ở Pháp, các trường đại học phải tuân thủ các quy tắc và chuẩn mực do chính quyền trung ương đặt ra về nội dung giảng dạy, tổ chức thi cử, v.v. . . Ở các nước Anh, Mỹ thì vai trò của nhà nước mờ nhạt hơn. Nhà nước chỉ can thiệp gián tiếp vào các cơ sở giáo dục đại học thông qua công cụ giải trình và tài trợ; mỗi trường đại học tự quyết định nội dung các hoạt động dạy học và nghiên cứu căn cứ vào nhu cầu xã hội. Ở các quốc gia Đông Á và Đông Nam Á, do chịu ảnh hưởng của văn hoá Khổng giáo, quyền lực nhà nước trong việc dẫn dắt các trường đại học là rất lớn, chẳng hạn như kiểm soát chung về khung chương trình, nhân sự cấp cao, và một số quyết định quan trọng của nhà trường (Phạm Thị Lan Phương, 2015). Có thể nói rằng, trong mô hình quản trị đại học truyền thống thì nhà nước luôn can thiệp vào việc tổ chức và hoạt động của các trường đại học ở mức độ cao hơn ở phương Đông so với phương Tây.

Mô hình độc lập (nhà nước giám sát) thể hiện rõ nhà nước chỉ đóng vai trò giám sát hệ thống đảm bảo chất lượng đại học và duy trì mức độ tự chủ, chịu trách nhiệm cao cho các cơ sở giáo dục đại học.

Thực tiễn cho thấy, tự chủ đại học giúp cho các cơ sở giáo dục đại học vận hành tốt hơn, hoạt động hiệu quả hơn, đồng thời cũng làm tăng tính cạnh tranh giữa các cơ sở giáo dục đại học, tạo điều kiện để đa dạng hóa các hoạt động giáo dục đại học. Xu hướng chung trên toàn cầu hiện nay là chuyển dần từ mô hình nhà nước kiểm soát sang các mô hình có mức độ tự chủ cao hơn, sự thay đổi này thường được mô tả là chuyển từ hệ thống nhà nước kiểm soát sang hệ thống nhà nước giám sát. Nhật Bản là ví dụ điển hình khi đã thông qua Luật tập đoàn Đại học quốc gia vào năm 2003, đã giúp cho các cơ sở giáo dục đại học quốc gia được tự chủ theo luật định, với nhiều quyền lực được giao cho hội đồng quản trị và hiệu trưởng. Hội đồng quản trị được xem như cơ quan quyền lực cao nhất, quyết định các chính sách, chiến lược, định hướng phát triển và giám sát các hoạt động của cơ sở giáo dục đại học, chịu trách nhiệm trước nhà nước và xã hội. Trong khi, hiệu trưởng chịu trách nhiệm điều hành, quản lý các công việc hàng ngày và thực thi các chính sách, định hướng của hội đồng quản trị

2.1. Tại Úc

Ở Úc, Hội đồng trường được thành lập ở các trường công theo Luật Giáo dục của mỗi tiểu bang, có khoảng 15 thành viên (thường không quá 22 thành viên). Thành phần Hội đồng trường thường gồm: Các thành viên đương nhiên (Ban giám hiệu); các thành viên được bổ nhiệm bởi Hội đồng trường trên cơ sở khuyến nghị của Ủy ban lựa chọn ứng viên; các thành viên bổ nhiệm bởi Bộ Giáo dục/Thủ hiến của Bang/vùng lãnh thổ; thành viên được bầu từ đội ngũ giáo viên (thường bằng hoặc lớn hơn số thành viên do Hội đồng trường bổ nhiệm); các thành viên được bầu từ đội ngũ cán bộ hành chính; các sinh viên được chỉ định hoặc bầu theo cách thức do Hội đồng trường quy định. Nhiệm kỳ của từng loại thành viên Hội đồng trường thường tùy thuộc vào quy định trong Điều lệ Trường (thường từ 01 năm đến 05 năm). Đối với các trường tư, cơ cấu tổ chức và quản trị cơ bản tương tự như các trường công. Dawkins (1988) chỉ ra mô hình quản trị đại học truyền thống đã lạc hậu và các trường đại học cần phải thay đổi theo mô hình quản trị doanh nghiệp nhằm tăng cường hiệu quả. Nghiên cứu này cũng nêu rõ, cần phải thay đổi mô hình Hội đồng trường, trong đó Phó chủ tịch Hội đồng Trường sẽ là CEO và các trường đại học hoạt động sẽ tương tự như các doanh nghiệp, đồng thời cấu trúc hội đồng trường nên có từ 10 đến 15 thành viên. Chính phủ có trách nhiệm đối với các trường đại học và hội đồng trường là biểu hiện quyền tự quyết và là đại diện của nhà nước. Dưới góc độ luật pháp, khi các trường được xem như một đơn vị độc lập, các trường cũng phải thực hiện các nghĩa vụ về kiểm toán và chịu trách nhiệm thực thi các quy định về kế toán tài chính như một doanh nghiệp kinh doanh thông thường.

Các khía cạnh quan trọng / xu hướng khác nhau về đại học và quản trị đại học, trường đại học không thể đứng ngoài những thay đổi lớn của xã hội (Bargh et al., 1996). Các tác động bên ngoài như sự chuyển hướng từ đào tạo tinh hoa sang đại trà, sự gia tăng số lượng sinh viên, khan hiếm nguồn lực tài chính và những biến đổi trong môi trường chính trị đã làm bản thân Nhà nước và các trường Đh đứng trước sự lựa chọn phải thay đổi hoặc chấp nhận thất bại (Becher & Kogan, 1992).

Ở Úc, việc thay đổi này thể hiện vai trò điều phối sâu hơn của nhà nước. Một vấn đề tiếp theo với quản trị đại học là hình thức “quản trị chia sẻ” (shared governance) về mặt học thuật. Quản trị chia sẻ chiếm vị trí quan trọng bởi trường đại học là một tập thể được cấu thành chủ yếu từ các giáo sư, giảng viên (khoa, bộ môn) và sinh viên. Trong các thập niên vừa qua, vai trò của nhóm học thuật ngày nay có vẻ yếu đi vì họ có xu hướng chống lại các thay đổi, đặc biệt là sự chuyển hướng từ “quản trị chia sẻ” sang quản trị theo mô hình công mới (new public management), nơi quyền lực thường tập trung vào hội đồng quản trị và giám đốc điều hành.

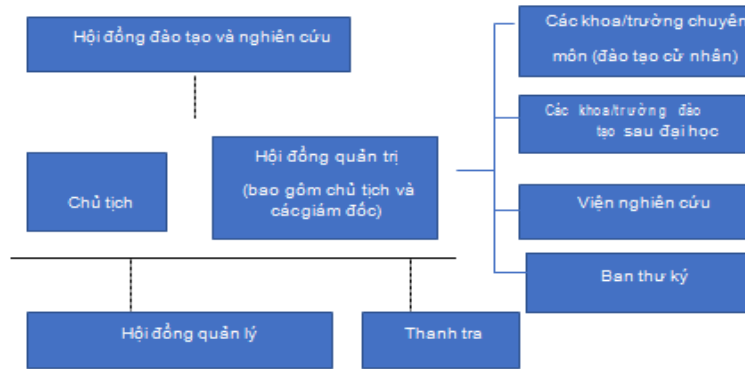
Trong bối cảnh như vậy, quyền lực của Hội đồng trường (trường công lập) và hội đồng quản trị (trường tư) và giám đốc điều hành (hay chủ tịch hội đồng) ngày càng tăng cao nhằm đối phó với những biến động của xã hội, khan hiếm các nguồn kinh phí và đặc biệt là phải thích ứng với kinh tế thị trường. Hầu hết các ý kiến nghiên cứu về quản trị đại học tiên tiến trên thế giới đồng ý rằng xu hướng trường đại học hoạt động như một doanh nghiệp/ công ty để đảm bảo hiệu quả đầu tư kết hợp với hướng tiếp “cạnh thị trường” (để thích ứng với nền kinh tế thị trường nhưng vẫn tránh việc thương mại hóa giáo dục) dưới sự hỗ trợ, giám sát và điều tiết của nhà nước (state supervision) là mô hình hoạt động tối ưu nhất của các trường đại học trên thế giới hiện nay.

2.2. Tại Nhật Bản

Nhật Bản là một trong các quốc gia có nền giáo dục hiện đại và phát triển so với các nước khu vực và trên thế giới. Luật Giáo dục Nhật Bản cơ bản quy định rằng sự độc lập, tự chủ và giá trị của giáo dục và nghiên cứu của các tổ chức giáo dục đại học sẽ được tôn trọng. Nguyên tắc tự chủ/tự trị này đã được đảm bảo bởi quyết định của Tòa án Tối cao Nhật Bản. Nhật Bản đã bắt đầu đổi mới hệ thống giáo dục đại học từ năm 2004. Hệ thống giáo dục đại học của Nhật bản được xây dựng và quản lý dựa trên các nguyên tắc cơ bản đó là độc lập, tự chủ và tự do sáng tạo. Đây chính là một trong những lý do để lý giải thành công của các nhà khoa học Nhật bản trong việc đạt các giải Nobel khoa học, đó chính là kết quả của nền giáo dục đại học khai phóng. Tương tự như các quốc gia khác, giáo dục đại học của Nhật bản cũng bao gồm ba cấp độ cử nhân, thạc sỹ và tiến sỹ, ngoài ra còn có hệ thống các trường cao đẳng dạy nghề. Thời gian đào tạo đối với mỗi cấp bậc là khác nhau: đối với bậc cử nhân, thời gian đào tạo là 4 năm, thạc sỹ là 2 năm, tiến sỹ là 5 năm và đào tạo nghề là 2 năm. Các trường đại học của Nhật về cơ bản được chia thành ba loại: đại học quốc gia (national universities); đại học công lập (public universities), và đại học tư.

Nhật bản đã có chính sách phát triển và cải cách hệ thống giáo dục đại học phù hợp với yêu cầu của toàn cầu hóa từ những năm 2004. Từ năm 2004, tất cả các trường đại học quốc gia, trước đây là một bộ phận của Bộ giao dục đã được tổ chức lại thành các tập đoàn. Việc cải cách các trường đại học quốc gia này nhằm mục đích đẩy mạnh sự độc lập và tự chủ, cải thiện hoạt động giáo dục và nghiên cứu. Việc cải cách về tổ chức đã cho phép mỗi trường đại học quốc gia trở nên độc lập, có quyền quyết định về các vấn đề nhân sự, ngân sách, và tự quản lý theo trách nhiệm của riêng mình và có quyền tự định đoạt dưới sự lãnh đạo của chủ tịch trường.

Tổng công ty/tập đoàn đại học quốc gia được điều hành thông qua hệ thống Hội đồng quản trị, bao gồm chủ tịch và người được ủy thác, và thành lập các bộ phận quản lý, giáo dục và các ban điều hành cần thiết khác. Tập đoàn đại học quốc gia sẽ mời những người bên ngoài trường là thành viên của Hội đồng trường và để họ trực tiếp tham gia vào hoạt động quản lý. Mỗi trường đại học quốc gia có Chủ tịch trường và bộ máy điều hành. Khác với mô hình trước kia (1 hội đồng) thì mô hình hiện nay được thành lập 03 bộ phận trong mỗi trường: (1) Hội đồng quản trị là bộ phận cao nhất có quyền quyết định về tài chính và do Chủ tịch trường đứng đầu; (2) Hội đồng quản lý/điều hành có trách nhiệm quyết định các vấn đề về hành chính, điều hành hoạt động của trường; (3) Hội đồng giáo dục và nghiên cứu thực hiện những nhiệm vụ liên quan đến đào tạo và nghiên cứu. Như vậy, đã có sự phân công trách nhiệm giữa ba hệ thống cơ quan này nhưng Chủ tịch là người có quyền ra quyết định cuối cùng dựa trên sự hỗ trợ của Hội đồng quản trị.



Hình 2. Mô hình quản trị đại học của Nhật

3. Một số khuyến nghị dành cho Việt Nam

Về pháp luật, Luật giáo dục sửa đổi 2019 đã có những sửa đổi, bổ sung cơ bản về vấn đề quản trị đại học như: Thống nhất về tên gọi Hội đồng trường hoặc Hội đồng quản trị (gọi chung là Hội đồng trường) ở trường công lập và tư thục; quy định cụ thể về quyền, trách nhiệm của Hội đồng trường và tiêu chuẩn, chức năng, nhiệm vụ của thành viên Hội đồng, Chủ tịch Hội đồng; xác định rõ vị trí pháp lý của Hội đồng trường và mối quan hệ với Hiệu trưởng; phân biệt Hội đồng trường với Hội đồng đại học phù hợp với tính chất của từng loại hình cơ sở giáo dục đại học. Nhìn chung, các quy định được sửa đổi theo hướng Hội đồng trường là đại diện cho chủ sở hữu và các bên có lợi ích liên quan, có thực quyền, phù hợp với tự chủ đại học trong bối cảnh thực tiễn hiện nay cũng như những năm tới. Tuy nhiên, trong xu thế hội nhập quốc tế, việc tiếp tục hoàn thiện pháp luật về quản trị đại học ở Việt Nam là cần thiết. Vì vậy, qua nghiên cứu kinh nghiệm của một số nước trên thế giới như Hoa Kỳ, Úc, Trung Quốc, Nhật Bản, Thái Lan, tác giả bài viết đã nêu lên một số đề xuất về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của bộ máy quản trị đại học và cơ cấu bộ máy quản trị đại học.

Cải cách giáo dục đại học, xây dựng mô hình quản trị hiện đại là một thách thức lớn của các nước khác trên thế giới. Đặc biệt là trong thời kỳ phát triển của nền công nghiệp 4.0, sự phát triển của trí tuệ nhân tạo, yêu cầu của hội nhập và toàn cầu hóa, các trường đại học ở Việt Nam phải thực hiện cải cách để đáp ứng các mục tiêu đó là nâng cao năng lực thông qua việc xây dựng một đội ngũ giảng viên có đủ năng lực và trình độ chuyên môn, phát triển các chương trình đào tạo; đẩy mạnh nghiên cứu khoa học đáp ứng các yêu cầu của hội nhập và toàn cầu hóa.

Đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập ở Việt Nam đang chuyển dần từ mô hình Nhà nước kiểm soát sang mô hình Nhà nước giám sát với quyền tự chủ đại học ngày càng mở rộng. Đặc biệt, Luật Giáo dục Đại học sửa đổi năm 2018 có hiệu lực từ ngày 01/07/2019 sẽ tiếp tục mở rộng quyền tự chủ về học thuật, tổ chức và nhân sự, tài chính cho các cơ sở giáo dục đại học. Tuy nhiên, thực trạng quản trị đại học ở Việt Nam vẫn còn nhiều hạn chế, như: i) Cơ chế “cơ quan chủ quản” thể hiện sự can thiệp của cơ quan quản lý vĩ mô vào các vấn đề tự chủ đặc biệt là bộ máy quản lý và nhân sự và đầu tư của các cơ sở giáo dục đại học và đóng vai trò gần giống Hội đồng trường/Hội đồng quản trị của cơ sở giáo dục đại học nước ngoài; ii) Hội đồng trường nếu có được thành lập ở các trường công lập theo Luật Giáo dục Đại học, Điều lệ trường đại học vẫn chưa thực hiện đúng chức năng là một tổ chức quản trị đại học giống như các nước. Với cơ cấu thành viên ngoài trường chiếm tỷ lệ thấp, Hội đồng trường khó thực hiện vai trò một cơ quan quyền lực cao nhất và độc lập với Hiệu trưởng mà chỉ thiên về tư vấn cho hiệu trưởng; iii) Cơ chế tài chính còn phụ thuộc vào ngân sách được giao, chưa có phương án khả thi để tăng cường tính tự chủ và nâng cao, ổn định nguồn tài chính trong dài hạn, đặc biệt các nguồn thu từ hoạt động nghiên cứu khoa học chưa được khai thác hiệu quả như các cơ sở giáo dục đại học lớn trên thế giới; iv) Một số cơ sở giáo dục đại học tỏ ra miễn cưỡng, hình thức trong việc công khai minh bạch, trách nhiệm giải trình đối với người học và xã hội.

Như vậy, xu hướng trên thế giới hiện nay, chuyển dần từ mô hình nhà nước kiểm soát sang mô hình nhà nước giám sát với mục đích tăng cường tự chủ cho các cơ sở giáo dục đại học và Việt Nam không thể nằm ngoài xu thế đó. Quyền tự chủ là điều kiện cần thiết cho sự phát triển của các trường đại học. “Mục đích chủ yếu của việc giao quyền làm chủ cho hệ thống giáo dục đại học có thể hoạt động một cách có hiệu quả và đáp ứng tốt nhất những đòi hỏi của xã hội. Thể chế tự chủ cao hơn là yếu tố then chốt tạo ra sự thành công của các cuộc cải cách đại học, đặc biệt là những cuộc cải cách nhằm đa dạng hoá và sử dụng các nguồn lực một cách có hiệu quả.” Qua nghiên cứu kinh nghiệm quản trị đại học ở các nước tiên tiến trên thế giới, sau đây là một số khuyến nghị đối với việc cải cách giáo dục đại học và xây dựng mô hình quản trị đại học hiện đại ở Việt Nam:

(i) Trao quyền tự chủ cho các trường trong việc xây dựng các kế hoạch hoạt động theo nhu cầu phát triển của xã hội: trong đó gắn liền với nhu cầu của thị trường, các cơ sở giáo dục đại học cần chủ động hơn nữa trong việc xây dựng kế hoạch phát triển cho các giai đoạn trung hạn và dài hạn, đảm bảo sinh viên có chuẩn đầu ra đáp ứng các yêu cầu trong giai đoạn mới.

(ii) Đổi mới mô hình quản trị theo dạng tập đoàn hay doanh nghiệp, trong đó đề cao trách nhiệm của người đứng đầu: Nghiên cứu kinh nghiệm của các trường đại học Nhật Bản đã chứng minh rằng các trường đại học được vận hành theo bộ máy của một tập đoàn/công ty có Chủ tịch và Hội đồng quản trị, bên cạnh đó có hệ thống các Hội đồng quản lý và Hội đồng giáo dục và nghiên cứu, cùng bộ phận giúp việc, có sự phân công rõ trách nhiệm, quyền hạn.

(iii) Các trường đại học có quyền tự chủ quyết định về nhân sự, được quyền quyết định các chính sách thu hút nhân tài (không chỉ theo hình thức tuyển dụng viên chức như hiện nay), có cơ chế trả lương theo vị trí việc làm và không áp dụng hệ thống thang bảng lương theo thâm niên. Chủ động trong việc tuyển dụng và sử dụng nhân sự là điều kiện để các trường có thể thu hút được những người đang làm việc ở các tập đoàn lớn, du học sinh ở nước ngoài trở thành các giảng viên, chuyên gia trong các trường đại học.

(iv) Cơ sở giáo dục đại học được tự chủ về tài chính nhưng không bị xóa bỏ hoàn toàn ngân sách nhà nước: Các trường đại học cần được tự quyết định và chủ động về khai thác, tìm kiếm các nguồn tài chính; cách thức sử dụng các nguồn tài chính và tài sản hiện có, đầu tư cho tài sản tương lai; và cân đối các nguồn tài chính thu và chi nhằm đảm bảo hệ thống tài chính minh bạch, tuân thủ pháp luật, và không vụ lợi. Các trường có quyền tự chủ trong quyết định các nguồn thu và mức chi theo quy chế chi tiêu nội bộ của trường. Thực tiễn hiện nay quy định của Bộ Tài chính còn khá cứng nhắc cho các trường đột phá trong chi trả tiền lương, thưởng cho đội ngũ giảng viên, nhân viên. Do đó, tự chủ về tài chính là điều kiện cần thiết để các trường có thể xây dựng chiến lược phát triển, tăng nguồn thu, tiết kiệm chi phí, để sử dụng nguồn tài chính một cách hiệu quả nhất.

Mặt khác, cần áp dụng cơ chế cạnh tranh trong việc phân bổ ngân sách nhà nước cho các trường. Thực tiễn hiện nay cho thấy xu hướng tự chủ ở các trường đại học lớn ở Việt Nam là các trường phân đấu tự chủ 100% về nguồn tài chính, nghĩa là không dùng nguồn kinh phí cấp từ ngân sách nhà nước. Tuy nhiên, nếu áp dụng tự chủ 100% (xóa bỏ ngân sách nhà nước cấp) cũng có thể dẫn đến tình trạng một số trường không thể đáp ứng được yêu cầu do không có khả năng thu hút được sinh viên, dẫn đến không thể có đủ nguồn thu hoặc các trường phải tăng mức học phí tối đa để đảm bảo nguồn thu. Hai khả năng này có thể có những ảnh hưởng tiêu cực đến người học cũng như không đảm bảo cho một số ngành đào tạo đặc thù, ví dụ như giáo dục, y tế có thể áp dụng chế độ tự chủ. Kinh nghiệm ở các nước là không xóa bỏ hoàn toàn phần ngân sách nhà nước cấp, mà việc cấp ngân sách sẽ được thực hiện trên cơ sở kế hoạch hoạt động của mỗi trường cũng như mục tiêu mà Bộ giáo dục đã đề ra để đảm bảo việc phân bổ và sử dụng ngân sách hiệu quả. Tóm lại, việc áp dụng chế độ tự chủ không có nghĩa là bỏ hoàn toàn nguồn ngân sách nhà nước cấp.

(v) Phát triển cơ chế kiểm tra và đánh giá chất lượng đào tạo của các trường đại học: Tự chủ tạo điều kiện cho các trường đại học chủ động trong học thuật, trong đào tạo và trong nghiên cứu. Đồng thời, nhà nước vẫn cần giữ vai trò quản lý chất lượng đào tạo của các trường. Bên cạnh việc quy định các trường đại học tự kiểm soát và tự đánh giá thì việc thành lập một cơ quan kiểm tra, đánh giá chất lượng các trường dựa trên bộ tiêu chí cụ thể. Các tiêu chí đánh giá cũng được xây dựng theo chuẩn của nước trong khu vực và

trên thế giới để góp phần nâng cao chất lượng đào tạo trong nước. Nhà nước tập trung vào đánh giá kết quả hoạt động và không can thiệp quá sâu vào các công việc nội bộ của trường. Phát huy quyền tự chủ của mỗi trường đồng thời cũng cần quy định rõ trách nhiệm, bảo đảm xử lý nghiêm minh các vi phạm.

4. Kết luận

Cách mạng công nghiệp 4.0 đã đặt ra những yêu cầu mới đối với giáo dục, đặc biệt là giáo dục đại học, đòi hỏi phải có sự đổi mới về quản lý cũng như cách tiếp cận mới. Trong những năm qua, hệ thống giáo dục đại học của Việt Nam đã góp phần quan trọng vào sự nghiệp đổi mới và hội nhập quốc tế của đất nước. Tuy nhiên, chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học vẫn chưa đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội, cơ chế tự chủ đại học và trách nhiệm giải trình còn nhiều hạn chế, thiếu chính sách hiệu quả để thu hút đầu tư của xã hội cho giáo dục đại học. Mô hình quản trị từ các nước tiên tiến như Úc và Nhật Bản cho thấy quản lý nhà nước nên chuyển từ kiểm soát trực tiếp sang kiến tạo, giám sát; đẩy mạnh thực hiện cơ chế tự chủ, trách nhiệm giải trình và đổi mới quản trị đại học theo hướng hội nhập quốc tế. Các trường đại học đôi khi phải thực hiện nhiệm vụ giống như một doanh nghiệp thay vì vẫn đi theo lối mòn cũ đã lạc hậu và hạn chế sự phát triển. Điều này sẽ đã đặt ra nhiều thuận lợi cũng như không ít những khó khăn, thách thức cho các trường. Chính vì vậy mà tìm ra hướng đi đúng đắn, có chính sách hoạch định tương lai được xem là giải pháp hữu hiệu để các trường có thể tồn tại trước xu thế tự chủ đại học.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Quốc hội, *Luật giáo dục* Luật số: 43/2019/QH14 ban hành.
- [2] Phạm Thị Thanh Hải, Nguyen Thi Huong Giang, Vu Thi Mai Anh, Hoang Ngoc Quang (2019), *Quản trị đại học - Kinh nghiệm quốc tế và bài học cho Việt Nam*. VNU Journal of Science: Education Research (12/9/2019).
- [3] Nguyễn Đồng Anh Xuân, *Quản trị đại học: Kinh nghiệm của Hoa Kỳ và bài học cho Việt Nam*. Link: <http://tapchicongthuong.vn>.
- [4] Nguyễn Hữu Quý (2010), *Quản lý trường đại học theo mô hình balanced scorecard*. Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng, số 2(37).
- [5] H. De Boer, J. Enders, U. Schimank (2007), *On the Way towards New Public Management - The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany*. In Dorothea Jansen (Ed.), *New Forms of Governance in Research Organizations*, Dordrecht: Springer, pp. 137-154.
- [6] Lê Ngọc Hùng (2019), *Đổi mới quản trị đại học ở Việt Nam: Lý thuyết hệ thống và kiến tạo mô hình hiện đại, chuyên nghiệp*. Tạp chí Lý luận chính trị, số 3, tr. 46-52.

ABSTRACT

Introduction of modern higher education governance models in the world and recommendations for Vietnam

Innovation of higher education governance is an inevitable trend of higher education, especially in the context of the Industrial Revolution 4.0 with the remarkable developments of science and technology. This requires for higher education institutions to transform with the times. The world's leading universities have long made important changes in their governance structure as well as their governance model. This paper analyzes the most general characteristics of the world's university governance models and delves into case analysis in Australia and Japan, which have advanced education in Asia Pacific region. From there, some recommendations are made for university governance in Vietnam.

Keywords: Higher education, higher education governance, higher education governance models.