

TỰ CHỦ VÀ CHỊU TRÁCH NHIỆM TRONG QUẢN LÝ TRƯỜNG ĐẠI HỌC

ThS. LÊ THANH TÂM
Trưởng Đại học Công nghiệp Việt Trì

1. Khái niệm về tự chủ và chịu trách nhiệm của trường đại học

Khái quát, *quyền tự chủ* của các cơ sở giáo dục đại học (GDĐH) là khả năng hoạt động theo các lựa chọn của mình để hoàn thành sứ mạng và được xác định bởi một số quyền hạn và trách nhiệm theo qui định (Phan Văn Kha, 2008).

Nhìn chung, các cơ sở GDĐH có quyền tự chủ tương đối lớn, như: trong khuôn khổ định hướng và qui định của các cấp quản lý trung ương và địa phương, thì các cơ sở đều được quyền tự quyết định thành lập và thực hiện mô hình tổ chức và quản lý hành chính hàng ngày, được tự do phát triển học thuật, được quyền tự lập kế hoạch ngân sách, sử dụng nguồn nhân lực và vật lực theo nhu cầu của nhà trường... (Nyborg, 2003).

Thực tế, thuật ngữ *chịu trách nhiệm trong giáo dục* có rất nhiều cách hiểu khác nhau, vì giáo dục rất phức tạp, là quá trình tác động lẫn nhau giữa nội dung, năng lực, động cơ của học sinh và kĩ năng giảng dạy... Tuy nhiên, nhìn chung, *chịu trách nhiệm* có nghĩa là đánh giá thực hiện, là sự giao tiếp thông tin công khai về thực hiện, tiềm ẩn sự khen thưởng và trừng phạt. Kết hợp những vấn đề như vậy dẫn tới câu hỏi về nội dung, các mối quan hệ quyền lực và tính hợp pháp trong chịu trách nhiệm GDĐH.

Cần nhấn mạnh rằng: quyền tự chủ cũng bao hàm tính chịu trách nhiệm, thật vậy, quyền tự chủ lớn hơn cho các cơ sở GDĐH có nghĩa là phải chịu trách nhiệm lớn hơn về ngân sách, bổ nhiệm cán bộ, số lượng sinh viên, văn bằng/chứng chỉ. Nó cũng có nghĩa là phải chịu trách nhiệm về chất lượng giảng dạy và nghiên cứu khoa học...

2. Bản chất của tự chủ và chịu trách nhiệm trong quản lý trường đại học

a) *Tự chủ về cái gì và như thế nào.* Nhìn chung, các quyền tự chủ của các trường đại học đều được qui định cụ thể trong các qui định hoặc luật pháp và thường liên quan đến quyền thiết lập cấu trúc quản lý hành chính, khoa học, nhân sự, thay đổi chương trình và phương pháp giảng dạy, quyền hợp tác với các tổ chức liên quan trong và ngoài nước và các giao dịch kinh tế...

Thực tế, các trường đại học đều có quyền tự chủ cao liên quan đến các lĩnh vực: tổ chức và quản lý, nhân sự, cơ sở vật chất và tài chính, về học thuật/khoa học... để có thể đáp ứng tốt nhất các nhu cầu xã hội. Đây được xem là các nỗ lực quan trọng giúp cho hệ thống GDĐH vượt qua được những trì trệ và quan liêu trước đây. Ví dụ: tại Thái Lan, các trường đại học có quyền tự chủ cao và được khuyến khích tính mềm dẻo và linh hoạt trong hoạt động. Mỗi trường đại học có quyền thiết lập một cấu trúc quản lý và hệ thống lập kế hoạch ngân sách của riêng mình để tự lãnh đạo, quản lý và tự chủ hoàn toàn. Trường được phép tự ra quyết định liên quan đến các vấn đề về hành chính và quản lý của trường.

Các nghiên cứu về tự chủ liên quan đến *cấu trúc khoa học* tại các trường đại học của 35 quốc gia tại Cộng đồng Châu Âu cho thấy:

- Các trường đại học tại 2/3 quốc gia (Úc, Bỉ, Croatia, Cộng hòa Séc, Đan Mạch, Estonia, Phần Lan, Hy Lạp, Hungary, Iceland, Ireland, Latvia, Lithuania, Malta, Na Uy, Ba Lan, Cộng hòa Slovak, Slovenia, Liên hiệp Anh) có quyền tự xác định các cấu trúc khoa học bên trong nhà trường.

- Còn tại 1/3 quốc gia còn lại bị hạn chế, ví dụ: tại Thổ Nhĩ Kỳ, Cypus, Luxembourg, luật qui định số lượng, tên và qui mô của từng khoa, nhà trường có quyền đề xuất thành lập các phòng chuyên môn nhưng phải được Hội đồng quốc gia về GDĐH phê chuẩn; tại 10 quốc gia khác (Bulgary, Pháp, Đức, Hà Lan, Bồ Đào Nha, Rumani, Serbia, Tây Ban Nha, Thụy Điển, Thụy Sĩ), các trường đại học phải theo hướng dẫn của các cơ quan quản lý được qui định trong luật pháp; và tại các quốc gia phía Tây Balkans, ít nhất tại Slovenia, Serbia và Croatia, các khoa là đơn vị rất mạnh và có nhiều quyền độc lập với trường đại học.

Tuy nhiên, tự chủ của các trường đại học cần được hiểu là tự chủ ngay trong từng khoa, từng lớp học. Khoa có quyền quyết định học môn này hay môn kia, học sách này hay sách kia; giáo viên có quyền lớn nhất trong việc quyết định dạy gì, dạy như thế nào phù hợp. Ví dụ: Ở Hoa Kỳ, cùng một chuyên ngành, cùng trong một bang, nhưng nếu

học ở các trường khác nhau, người học sẽ được học các chương trình, giáo trình không giống nhau. Phương pháp dạy của giáo viên cũng khác nhau. Chỉ có duy nhất một nền là thông tin chung, từ đó mỗi trường tự quyết định dạy cái gì và dạy như thế nào. Ngoài ra, trường đại học còn liên kết hoặc tham khảo ý kiến của các doanh nghiệp, các tổ chức liên quan về chương trình đào tạo để có thể đáp ứng tốt nhất nhu cầu của xã hội. Điều duy nhất Chính phủ quản lý là chất lượng nguồn nhân lực mà trường đào tạo ra, còn đào tạo như thế nào là việc của trường, Chính phủ không can thiệp (Kwillinski, 2006).

b) Chịu trách nhiệm về cái gì và như thế nào.

Chịu trách nhiệm phải đi đôi với quyền tự chủ, tức là, tất cả các lĩnh vực mà cơ sở GDĐH được giao trách nhiệm tự ra quyết định thì quá trình ra quyết định cần phải đảm bảo tính minh bạch và các kết quả cần phải công khai, tức là phải chịu trách nhiệm với các quyết định ban hành.

Thực tế, muốn xây dựng một hệ thống chịu trách nhiệm thành công, thì ngay từ đầu cần phải làm rõ *ai/cấp nào chịu trách nhiệm, về cái gì, và với ai*. Ví dụ: cơ sở GDĐH thường phải chịu trách nhiệm về hiệu quả hoạt động của cơ sở với thị trường, sinh viên, với lòng tin của công luận (thương hiệu), với những nhà tài trợ, với hệ thống kiểm định.. và với quốc gia (Nguyễn Tiến Hùng).

Tiếp theo là xây dựng các mục tiêu và các chuẩn thích hợp, và các số đo thực hiện mang tính khả thi và có giá trị, phải làm rõ những cái này có buộc những người khác chịu trách nhiệm pháp lí và tự chủ hay không. Những câu hỏi như vậy phải được khuyến khích trả lời và công khai trước công luận, vì mục tiêu của việc thực hiện hệ thống chịu trách nhiệm là để nâng cao chất lượng thực hiện, đảm bảo chất lượng, gây dựng lòng tin trong công luận.

Theo Lingenfelter (2005), một hệ thống chịu trách nhiệm tốt phải:

- Chia sẻ được trách nhiệm giữa GDĐH và các tổ chức liên quan.
- Có tác dụng nâng cao kết quả thực hiện trong khuôn khổ qui định của trung ương, địa phương và cơ sở GDĐH.
- Khuyến khích tính cạnh tranh giữa các cơ sở GDĐH trong hệ thống phân cấp quản lí GDĐH.
- Trả lời được cho phụ huynh, sinh viên và các tổ chức liên quan về thành tích học tập của sinh viên, chi phí hiệu, quả của các khoá học và tỉ lệ tốt nghiệp...

Cuối cùng, muốn quyền tự chủ và tính chịu

trách nhiệm của các cơ sở GDĐH được phát huy và đóng góp thiết thực cho sự nghiệp phát triển GDĐH đòi hỏi phải xây dựng được một hệ thống chịu trách nhiệm đa chiều để không chỉ chịu trách nhiệm với cấp trên (các nhà quản lí và quản lí giáo dục), mà còn chịu trách nhiệm với khách hàng (học sinh, sinh viên, phụ huynh, các chủ doanh nghiệp, các tổ chức liên quan và cộng đồng).

Để xây dựng được hệ thống chịu trách nhiệm với cấp trên đòi hỏi phải xây dựng được bộ tiêu chí hay chuẩn giáo dục, từ đó hình thành nên bộ chỉ số đo thực hiện để có thể đánh giá được kết quả hoạt động của từng cơ sở giáo dục và còn có thể so sánh được kết quả thực hiện giữa các cơ sở trong phạm vi quốc gia và quốc tế.

Để xây dựng được hệ thống chịu trách nhiệm với khách hàng cần xây dựng hệ thống giáo dục định hướng khách hàng thông qua việc:

- Lôi cuốn khách hàng tham dự vào lãnh đạo cơ sở GDĐH qua mô hình hội đồng trường, để biến mong muốn của khách hàng thành sự thật;
- Làm cho nguồn lực của cơ sở GDĐH phải phụ thuộc vào khách hàng thông qua chính sách cấp ngân sách theo số người theo học, tức là càng có nhiều người học thì ngân sách của cơ sở GDĐH càng tăng;
- Tăng cường tính cạnh tranh giữa các cơ sở GDĐH để khách hàng có thêm nhiều lựa chọn...
- Tăng cường tiếng nói của khách hàng trong quá trình xây dựng các mục tiêu, chiến lược và chương trình GDĐH qua việc cung cấp, công khai hoá thông tin về kết quả hoạt động của các cơ sở GDĐH và hệ thống giáo dục; phải có phương tiện pháp lí, chính trị và kinh tế để giúp khách hàng bộc lộ mong muốn và yêu cầu của mình trước chính phủ.
- Để đánh giá tính tự chủ và hệ thống chịu trách nhiệm thông qua kết quả hoạt động của các cơ sở GDĐH và công khai kết quả thực hiện cần phải thực hiện qui trình đảm bảo chất lượng giáo dục (CLGD) trong và ngoài. Ví dụ như tại Hoa Kỳ, để tăng cường chịu trách nhiệm, cứ 10 năm một lần, các trường phải trải qua một kì kiểm tra chất lượng được tổ chức bởi một Hội đồng độc lập, không thuộc Chính phủ hay thuộc bang. Họ kiểm tra những gì trường làm và cả những gì trường nói là trường đã làm (Kwillinski, 2006).

Tại Thái Lan, có một hệ thống đảm bảo CLGD tại tất cả các cấp. Hệ thống này bao gồm cả đảm bảo CLGD bên trong và bên ngoài, mỗi cơ sở GDĐH

tự phát triển hệ thống chịu trách nhiệm trong trường như là một phần của công tác hành chính và quản lý giáo dục. Mặt khác, Văn phòng quốc gia về chuẩn và đánh giá CLGD chịu trách nhiệm phát triển các tiêu chuẩn và các phương pháp đánh giá bên ngoài, thực hiện các đánh giá về kết quả đạt được trong giáo dục để có thể đánh giá được CLGD của các cơ sở GDĐH. Tất cả các cơ sở GDĐH được đánh giá chất lượng bên ngoài ít nhất 5 năm một lần và các kết quả đánh giá được gửi tới các cơ quan liên quan, công khai trước công luận. Trong trường hợp các kết quả đánh giá bên ngoài cho thấy cơ sở nào đó không đạt chuẩn, thì Văn phòng quốc gia về chuẩn và đánh giá CLGD sẽ nộp cho các cơ quan quản lý liên quan về các giải pháp khắc phục để cơ sở thực hiện trong một giai đoạn nhất định. Trong trường hợp cơ sở không thực hiện thì Văn phòng sẽ phải báo cáo với Ủy ban GDĐH để kịp thời ra quyết định xử lý.

3. Mô hình dựa vào kết quả thực hiện đầu ra

Trong những năm qua, hầu hết các quốc gia có nhiều nỗ lực để định hướng và kiểm soát hệ thống phân cấp quản lý GDĐH thông qua việc thay đổi trong thiết kế tổ chức cho phù hợp với thực tiễn kinh tế - xã hội, mà điển hình là các chính sách về tự chủ và chịu trách nhiệm theo định hướng tập trung vào các kết quả đầu ra (mô hình quản lý GDĐH dựa vào kết quả thực hiện đầu ra) và gắn với việc cung cấp ngân sách cho các cơ sở GDĐH; đi đôi với việc tăng cường tính cạnh tranh giữa các cơ sở GDĐH, giúp người học có thêm nhiều lựa chọn và tăng cường tính cạnh tranh của quốc gia trong nền kinh tế toàn cầu.

Chính sách tự chủ đi đôi với tự chịu trách nhiệm trong GDĐH đã được thực hiện tại nhiều quốc gia, như: Australia, Pháp, Anh, Hà Lan, Hoa Kỳ, Canada..., từ những năm từ 1980 đến nay, theo định hướng thay thế việc tập trung tới các đầu vào bằng các kết quả đầu ra đo được, thông qua hệ thống các chỉ số đo thực hiện về chất lượng GDĐH, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng và liên đới.

Thực tế, năm 1988 nhấn mạnh việc sử dụng các chỉ số đo thực hiện như là cơ sở cho việc cung cấp tài chính, nhằm tạo nên cơ chế tăng quyền tự chủ và chịu trách nhiệm của các cơ sở GDĐH với chính phủ. Tiếp theo, từ những năm đầu của những năm 90 đến nay, ngoài chịu trách nhiệm với chính phủ, bổ sung thêm chịu trách nhiệm với người hưởng dịch vụ/ khách hàng (sinh viên và chủ doanh nghiệp) như là một trong các tiêu chí cho

việc cung cấp tài chính; và tăng cường tính tự chủ, tính chịu trách nhiệm với việc sử dụng ngân sách công, đi đôi với các cơ chế đảm bảo chất lượng đã được áp dụng để đảm bảo tính cạnh tranh quốc tế của các cơ sở GDĐH.

Trong bối cảnh trên, *mô hình dựa vào kết quả thực hiện đầu ra* của các cơ sở GDĐH được thực hiện trong nhiều năm qua tại Australia, Pháp, Anh, Hà Lan, Hoa Kỳ, Canada..., nhằm mục đích:

- Tăng cường tính tự chủ và chịu trách nhiệm và nâng cao chất lượng dịch vụ của các cơ sở GDĐH công lập;

- Tăng cường cạnh tranh giữa các cơ sở GDĐH ở phạm vi quốc gia, quốc tế và ngay trong từng cơ sở, thông qua việc đo/đánh giá kết quả thực hiện theo các tiêu chí quản lý, hợp tác và thị trường.

Bên cạnh đó, nghiên cứu của Janet Atkinson-Grosjean và Garnet Grosjea (2000) cũng khẳng định: mô hình dựa vào thực hiện trong GDĐH được tiến hành trong những năm qua tại nhiều quốc gia, tập trung vào các mô hình quản lý thực hiện, các mức độ thích hợp cho việc tự chủ và chịu trách nhiệm, tối đa hoá tính mềm dẻo trong việc ra quyết định. Trong những năm 1990, hệ thống các chỉ số đo thực hiện đã được giới thiệu làm cơ sở cho việc kiểm định quá trình và các kết quả đầu ra, mà theo đó các cơ sở GDĐH tự đánh giá và công khai kết quả thực hiện, sau đó các hiệp hội chuyên ngành đánh giá kết quả thực hiện và các quá trình, cuối cùng công bố kết quả xếp hạng các cơ sở GDĐH hàng năm. Kết quả này không chỉ cho thấy "uy tín/thương hiệu" của các cơ sở GDĐH tăng hay giảm, mà còn là cơ sở cho việc cung cấp tài chính cho các cơ sở GDĐH.

4. Kết luận

Bài báo trình bày những nét đặc trưng của tự chủ và chịu trách nhiệm trong quản lý trường đại học trong bối cảnh phân cấp quản lý GDĐH hiện nay, thông qua các khái niệm, thuật ngữ liên quan, bản chất của tự chủ và chịu trách nhiệm và mô hình quản lý dựa vào kết quả thực hiện đầu ra.

Nhìn chung, quyền tự chủ luôn đi đôi với tính chịu trách nhiệm của các cơ sở GDĐH, tức là được tự chủ về lĩnh vực hay nhiệm vụ gì thì sẽ phải chịu trách nhiệm về vấn đề đó. Muốn xây dựng thành công hệ thống tự chủ và chịu trách nhiệm trong GDĐH đòi hỏi phải thiết kế được hệ thống chịu trách nhiệm đa chiều với sự tham dự chia sẻ trách nhiệm giữa giáo dục và các tổ chức liên quan; phải xây dựng thành công hệ thống các chỉ số đo thực

hiện, qui trình đảm bảo chất lượng trong và ngoài để đánh giá, so sánh được kết quả thực hiện của cơ sở GDĐH trong phạm vi quốc gia, khu vực và quốc tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1- Nguyễn Tiến Hùng (2010a), "Lí luận và thực tiễn phát triển hệ thống chịu trách nhiệm giáo dục", Tạp chí Khoa học Giáo dục, số 60, tháng 09 năm 2010.

2- Nguyễn Tiến Hùng (2010b), "Cách tiếp cận chính về lãnh đạo và quản lí GD", Tạp chí Quản lí Giáo dục, Số 9, năm 2010.

3- Phan Văn Kha (2008), Báo cáo tổng kết Đề tài số B 2005-80-TĐ 30 "Cơ sở lí luận và thực tiễn của việc phân cấp quản lí giáo dục đại học trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam", Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.

4-Kwillinski, K. (2006), Đảo ngược "tam giác

quản lí" để tự chủ đại học, Báo điện tử Vietnamnet, năm 2006.

5-Brennan, J. (1999), Evaluation of Higher Education in Europe. In *Changing Relationships Between Higher Education and the State*, ed. M. Henkel & B. Little, pp. 219-35. London: Jessica Kingsley Publishers.

Estermann, T. and Nokkala, T. (2009), *University Autonomy in Europe I*. European University Association.

SUMMARY

This article briefs the major characteristics of autonomy and accountability in current higher education management given the context of decentralization, through the concepts, terms related to the nature of autonomy the author presents the model of output-based higher education management.

MỘT SỐ GIẢI PHÁP CƠ BẢN... (Tiếp theo trang 34)

sinh viên tốt nghiệp của nhà trường nhằm xây dựng mối liên hệ chặt chẽ giữa nhà trường với các cơ quan, doanh nghiệp. Phối hợp tổ chức các hội thảo trao đổi, tư vấn, tuyển dụng sinh viên trường.

- Định kì khảo sát nhu cầu của xã hội, đặc biệt là nhu cầu của địa phương về nhân lực của nhà trường làm cơ sở xây dựng chỉ tiêu tuyển sinh, phát triển các ngành đào tạo theo nhu cầu của địa phương nói chung, của các cơ quan, doanh nghiệp nói riêng, đồng thời thực hiện chủ trương đào tạo có địa chỉ.

- Tăng cường đào tạo kĩ năng mềm cho sinh viên nhằm giúp các em tự tin, đáp ứng yêu cầu công việc sau khi tốt nghiệp. Điều này đồng thời giúp cho các cơ quan, doanh nghiệp có thể sử dụng ngay nguồn nhân lực sau khi tuyển dụng, tránh tình trạng đào tạo, thậm chí đào tạo lại đang phổ biến như hiện nay.

- Tạo điều kiện thuận lợi để các cơ quan, doanh nghiệp gắn thương hiệu của đơn vị với sản phẩm đào tạo của nhà trường như các cơ quan, doanh nghiệp hỗ trợ địa điểm kiến tập, thực tập của sinh viên cũng như hỗ trợ kinh phí đào tạo, cấp học bổng cho sinh viên đạt thành tích cao trong học tập.

Nhiệm vụ chính của các trường đại học là cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng phục vụ phát triển kinh tế - xã hội, góp phần thực hiện thành công sự nghiệp công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước.

Để hoàn thành nhiệm vụ đó, các trường đại học cần áp dụng đồng bộ các giải pháp quản lí của nhà trường như: Đào tạo, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế, công tác sinh viên, tài chính, cơ sở vật chất... Trong đó, đổi mới phương thức quản lí đào tạo với việc áp dụng mô hình quản lí chất lượng là giải pháp cơ bản nhất nhằm giúp các trường ĐH đảm bảo và nâng cao CLĐT.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chính phủ (2003), *Điều lệ trường đại học*, Hà Nội.
2. Nguyễn Đức Chính (2002), *Kiểm định chất lượng trong giáo dục đại học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

3. Trần Khánh Đức (2004), *Quản lí và kiểm định chất lượng đào tạo nhân lực theo ISO và TQM*, NXB Giáo dục, Hà Nội.

4. Lê Đức Ngọc (2004), *Giáo dục đại học: Quan điểm và giải pháp*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

SUMMARY

The author presents basic measures for quality improvement in universities, in which changes in management modes based upon quality management is the most basic solution for universities to ensure and enhance quality.