

Quá trình tự chủ đại học về nhân lực của một số quốc gia trên thế giới và những gợi ý cho giáo dục đại học Việt Nam

The process of university autonomy in human resources of some countries in the world and suggestions for vietnamese higher education

Lê Đức Thọ
Cao đẳng Nghề Đà Nẵng
Tác giả liên hệ: tholeevtc@gmail.com

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 16/11/2021 Ngày nhận lại: 19/01/2022 Duyệt đăng: 21/07/2022 <i>Từ khóa:</i> Giáo dục đại học thế giới, giáo dục đại học Việt Nam, tự chủ đại học; tự chủ đại học về nhân lực. <i>Keywords:</i> University autonomy; university autonomy in human resources; Vietnamese higher education; world higher education.	Bài viết nghiên cứu về quá trình thực hiện tự chủ về nhân lực của một số trường đại học ở các quốc gia trên thế giới như: Hoa Kỳ, Anh, Pháp, Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản, Trung Quốc, Singapore,... Trên cơ sở phân tích kinh nghiệm của một số quốc gia đã áp dụng thành công tự chủ đại học về nhân lực, bài viết đã đưa ra một số giải pháp để thực hiện tự chủ đại học về nhân lực trong các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam hiện nay. ABSTRACT Research paper on the process of self-reliance on human resources of some universities in countries around the world such as the United States, the United Kingdom, France, South Korea, Taiwan, Japan, China, Singapore, etc. Based on the analysis of experience of some countries that have successfully applied university autonomy in human resources, the article has proposed some solutions to implement university autonomy in human resources in higher education in Vietnam today.

1. Mở đầu

Trên thế giới, sự tăng quyền tự chủ nói chung và tự chủ về nhân lực cho các trường đại học đã trở thành một xu thế lớn, là vấn đề có tính xuyên suốt trong mọi nỗ lực cải cách đại học. Chính sách cởi mở, tự chủ, đem lại môi trường học tập chất lượng cao cho người học mà các nền giáo dục tiên tiến như ở Mỹ, Anh, Ô-xtrây-li-a, Pháp, Nhật Bản,... luôn là đích đến của nhiều sinh viên. Không chỉ thu hút sinh viên, với cơ chế tự chủ, nhiều trường đại học trên thế giới còn hoạt động dưới hình thức như những công ty, tập đoàn, vừa tạo được nguồn thu riêng, vừa góp phần giảm gánh nặng ngân sách. Ở Việt Nam, việc thực hiện cơ chế tự chủ nói chung và tự chủ về nhân lực tại các trường đại học công lập ở Việt Nam đã được triển khai thí điểm. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện còn gặp phải những khó

khăn vì kinh nghiệm về tự chủ của các trường còn hạn chế cũng như các cơ chế chính sách của nhà nước chưa hoàn thiện. Để phát huy cơ chế này một cách có hiệu quả cần phải tiếp thu kinh nghiệm của các nước có nền giáo dục tiên tiến và đã có kinh nghiệm trong việc thực hiện tự chủ, qua đó rút ra bài học để ứng dụng cho các trường đại học ở Việt Nam nhằm đem lại hiệu quả cao nhất trong việc thực hiện tự chủ. Vì vậy, việc nghiên cứu quá trình tự chủ về nhân lực của một số trường đại học trên thế giới và rút ra bài học kinh nghiệm cho giáo dục đại học Việt Nam hiện nay là việc làm cần thiết, có ý nghĩa thực tiễn.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp thu thập tài liệu thứ cấp từ các nguồn: sách, tạp chí, internet,... nghiên cứu về quá trình tự chủ đại học về nhân lực của một số quốc gia trên thế giới và rút ra một số gợi ý cho giáo dục đại học Việt Nam hiện nay.

3. Nội dung nghiên cứu

3.1. Quá trình tự chủ đại học về nhân lực của một số quốc gia trên thế giới

Tự chủ đại học là quyền tự do của trường đại học trong việc quyết định những công việc của chính mình; thể hiện khả năng chủ động trong việc xây dựng và thực hiện chiến lược của nhà trường; là khả năng toàn diện của trường đại học hoạt động theo cách thức lựa chọn để đạt được sứ mệnh và mục tiêu được đặt ra. Mục đích của chính sách này là để các trường đại học huy động và sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực của mình, phản ứng tốt hơn với những tín hiệu của thị trường lao động và yêu cầu của xã hội.

Trên thế giới có nhiều cách hiểu khác nhau về khái niệm tự chủ đại học, tùy theo nhận thức về vai trò của nhà nước đối với giáo dục nói chung và giáo dục đại học nói riêng. Tự chủ đại học thường được nhìn nhận từ hai khía cạnh: (i). Thoát ra khỏi sự kiểm soát, hạn chế của các cơ quan quản lý nhà nước, của thị trường lao động, nhà cung cấp dịch vụ và các ảnh hưởng chính trị; (ii). Là quyền tự do đưa ra các quyết định về cách thức tổ chức hoạt động cũng như mục tiêu sứ mạng của trường. Tự chủ cũng có thể được thể hiện ở hai cấp: cấp độ giữa trường đại học với nhà nước và cấp độ giữa trường với các bộ phận trong trường. Tự chủ cũng có thể được nhìn nhận như là các quyền lực có điều kiện: các trường chỉ có thể có quyền tự chủ khi đã đạt được các chuẩn mực quốc gia hoặc các chuẩn mực đã được định sẵn theo các chính sách công.

Mặc dù được nhìn nhận dưới nhiều khía cạnh khác nhau, tự chủ của trường đại học vẫn có thể được khái quát là quyền của cơ sở giáo dục đại học quyết định sứ mạng và chương trình hoạt động của mình, cách thức và phương tiện thực hiện sứ mạng và chương trình hoạt động đó, đồng thời tự chịu trách nhiệm trước công chúng và pháp luật về mọi quyết định cũng như hoạt động của mình. Các thành tố trong tự chủ đại học bao gồm: tự chủ về tổ chức, tự chủ về tài chính, tự chủ về nhân lực và tự chủ về học thuật.

Trong đó, tự chủ về nhân lực là tự quyền xác định các tiêu chí để tuyển dụng hiệu trưởng và tổ chức tuyển dụng hiệu trưởng. Thông qua Hội đồng trường, tổ chức bầu Hiệu trưởng, quyết định nhiệm kỳ của Hiệu trưởng, ra quyết định của Hội đồng trường; quyết định tiêu chí, quy trình tuyển chọn, sa thải nhân sự, quyết định miễn nhiệm Hiệu trưởng... và báo cáo cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê duyệt. Tự quyền tuyển dụng các nhà khoa học, giảng viên và nhân viên có năng lực phù hợp với cơ cấu tổ chức, học thuật và mục tiêu đào tạo của trường; tự quyền quyết định mức lương theo năng lực của giảng viên, nhân viên; tự quyền quyết định các tiêu chí tăng lương, thăng chức vụ, thưởng cho những người có cống hiến sáng tạo trong đào tạo, những người có công tham gia đóng góp xây dựng uy tín cho trường...

Một số trường đại học ở các quốc gia trên thế giới như Hoa Kỳ, Anh, Pháp, Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản, Trung Quốc, Singapore,... đã có nhiều kinh nghiệm trong quá trình tự chủ về nhân lực.

Ở *Hoa Kỳ*, các trường đại học có quyền tự chủ rất cao. Mặc dù cho rằng tự chủ đại học gắn với tự do học thuật, nhưng Hoa Kỳ lại phân biệt mức độ tự chủ và tự do học thuật đối với từng loại hình trường đại học. Để thực hiện chính sách quản lý đối với các cơ sở giáo dục đại học, Hoa Kỳ đã phân ra làm hai loại: Đối với các trường đại học định hướng nghiên cứu thì Nhà nước chỉ là người trông nom và giám sát; đối với các trường cao đẳng cộng đồng thì Nhà nước là người điều khiển và kiểm soát. Trong cuộc khảo sát toàn cầu về giáo dục đại học năm 2006, tạp chí *The Economist* cho là sự thành công của giáo dục đại học Hoa Kỳ có phần do vai trò có giới hạn của Chính phủ và do mức độ tiếp cận cao với các nguồn tài chính. Trong các trường đại học ở Hoa Kỳ, không có một quy tắc nào điều chỉnh việc giảng viên có thể làm việc toàn thời gian, bán thời gian, có thể được thăng hạng sau một thời gian nhất định hoặc không. Nhiều vị trí việc làm trong trường đại học có thể lựa chọn bao gồm: Giảng dạy, nghiên cứu, phục vụ. Do vậy, có những giảng viên làm công tác giảng dạy, có những giảng viên làm công tác nghiên cứu và có những người chỉ làm hành chính phục vụ. Việc tuyển dụng người cho các vị trí phù hợp, thăng hạng hay sa thải đối với các vị trí này do các trường đại học toàn quyền quyết định (Paul Bryant & Phạm Thị Ly, 2007).

Ở *Vương quốc Anh*, một trường đại học công lập nổi tiếng là Imperial College London xác định mục tiêu của nhà trường là “đem lại những hướng dẫn chuyên ngành với chất lượng cao nhất trong việc đào tạo, giáo dục, nghiên cứu trong khoa học kỹ thuật và y khoa”. Để theo đuổi mục tiêu ấy, Imperial College London được toàn quyền tự chủ trong việc cấp bằng, quản lý tài chính, các hoạt động gây quỹ và xin tài trợ.

Ở *Pháp*, các trường đại học trước năm 2007 chưa có quyền tự chủ về tài chính. Quyền này chỉ được xác lập theo Luật Tự trị Đại học năm 2007; nhưng hệ thống chức danh ở đại học và mức lương vẫn do Nhà nước quy định và trả từ nguồn ngân sách nhà nước.

Ở *Hàn Quốc*, Viện Khoa học và Công nghệ tiên tiến Hàn Quốc được thành lập năm 1971. Mặc dù nhận phần lớn kinh phí từ Bộ Khoa học và Công nghệ nhưng viện này không thuộc quyền quản lý của Bộ. Thay vào đó, viện này do một hội đồng quản trị lãnh đạo và có hai nhóm tư vấn từ ngoài trường - một về quản lý và một về các vấn đề học thuật, bao gồm các chuyên gia quốc tế và những người nổi tiếng. Cơ chế quản trị này là yếu tố quan trọng để trường trở thành một trường đại học danh tiếng.

Ở *Đài Loan*, vào giữa những năm 1990, chính phủ Đài Loan đã ban hành các văn bản cải cách giáo dục và phân cấp, phân quyền trong các lĩnh vực khác nhau để nâng cao năng lực hoạt động của các cơ sở giáo dục nhằm đạt được mục tiêu là hình thành trường đại học nghiên cứu xuất sắc. Về nhân sự, quyền tự chủ được tăng cường trong quản lý nhân sự. Luật Đại học sửa đổi vào năm 2002 đã phá vỡ sự độc quyền của nhà nước đối với việc tuyển dụng người đứng đầu các trường đại học. Hiệu trưởng trường đại học học công lập được bổ nhiệm trên cơ sở bầu chọn của một ủy ban bầu cử bao gồm các thành viên của hội đồng trường, các thành viên bên ngoài và các quan chức của Bộ Giáo dục (Trước đây, việc bổ nhiệm Hiệu trưởng do Chính phủ ra quyết định). Luật Đại học cũng điều chỉnh, yêu cầu một nửa số thành viên của hội đồng trường phải là giảng viên của trường. Ngoài ra, các hạn chế về quốc tịch đã được gỡ bỏ. Các trường đại học được phép tuyển học giả nước ngoài là Hiệu trưởng cũng như các vị trí quan trọng khác của các trường đại học. Như vậy với một sửa đổi pháp luật đã cho phép các trường đại học tuyển dụng các nhà lãnh đạo học tập thông qua việc tuyển dụng ở quy mô toàn thế giới (Trần Khánh Đức, 2018).

Ở *Nhật Bản*, Năm 2004, toàn bộ 86 trường Quốc lập của Nhật Bản chuyển sang mô hình tự chủ, từ mô hình National University chuyển sang mô hình National University

Corporation. Thực hiện tự chủ đại học ở Nhật Bản, trường đại học được tự chủ sử dụng kinh phí chi hoạt động thường xuyên, được tự quyết định mức học phí, được tự quyết định biên chế (số giảng viên và cán bộ hành chính), thành lập Khoa mới và mở chương trình đào tạo mới, thành lập hoặc xóa bỏ Trường và Viện thành viên (với mô hình đại học hai cấp như Đại học Tokyo). Trước tự chủ, các trường đại học xin cho biên chế giảng viên và cán bộ hành chính, xin chỉ tiêu tuyển sinh; sau tự chủ, Bộ Giáo dục Nhật Bản tiếp tục quản lý chặt số sinh viên, học viên thạc sỹ, nghiên cứu sinh. Trong trường hợp thành lập khoa mà cần tăng tổng số sinh viên của trường thì nhất thiết phải xin Bộ Giáo dục như trước khi tự chủ hóa. Nếu trường hợp thành lập khoa mà không cần xin thêm chỉ tiêu tuyển tăng sinh viên của trường thì có thể tự quyết định việc thành lập khoa mới. Với mô hình đại học 2 cấp như Đại học Tokyo, việc thành lập các khoa mới của các trường thành viên do Đại học Tokyo phê duyệt. Như vậy mặc dù tự chủ, nhưng quy mô sinh viên là tham số được Nhà nước quản lý chặt chẽ và điều tiết. Điểm đặc biệt cần nhấn mạnh là, trong quá trình tự chủ đại học ở Nhật Bản, Nhà nước vẫn cấp kinh phí chi thường xuyên cho các trường, nhưng hàng năm, ngân sách hỗ trợ hoạt động thường xuyên bị cắt giảm 1% và tinh giản biên chế khoảng 1% mỗi năm (Nguyễn Đình Đức, 2018).

Ở Trung Quốc, Từ khi thực hiện cải cách trong quản lý giáo dục đại học ở Trung Quốc được thực hiện năm 1985, Hiệu trưởng, Phó Hiệu trưởng, Bí thư đảng uỷ trường là những chức vụ do cơ quan chủ quản trường đại học trực tiếp bổ nhiệm (các trường đại học hàng đầu thuộc Dự án 985 không có tình trạng Bí thư và Hiệu trưởng trường đại học do một người đảm nhận) (Unesco, 2014). Luật Giáo dục đại học (2015) khẳng định: các vị trí lãnh đạo tối cao của nhà trường do cơ quan chủ quản bổ nhiệm; các vị trí quản lý còn lại của nhà trường do hiệu trưởng nhà trường quyết định dưới sự lãnh đạo về tư tưởng chính trị của đảng uỷ trường.

Hội đồng khoa học quyết định về chương trình đào tạo, môn học và các kế hoạch nghiên cứu khoa học của trường; tuy nhiên chưa xác định số lượng tối thiểu về thành viên của Hội đồng khoa học. Mặc dù Hiệu trưởng được chủ động trong việc thành lập, sáp nhập và giải thể khoa, phòng ban; tuy nhiên có một số phòng ban, trung tâm bắt buộc phải được duy trì ở trường đại học như: Hội đồng khoa học, Hội đồng đánh giá giảng viên, Hội đồng học vị... Lãnh đạo khoa, phòng ban và giảng viên ký hợp đồng lao động có thời hạn với trường đại học bắt đầu từ năm 1999 và từ năm 2003 ngoại trừ nhóm đối tượng công chức, giảng viên phải ký hợp đồng lao động với nhà trường. Ban tuyển dụng ở trường đại học do Hiệu trưởng đứng đầu và chỉ tham gia đề xuất còn quyết định tuyển dụng do phòng Tổ chức đảm nhiệm.

Đến năm 2014, Bộ Giáo dục nước Cộng hoà Nhân dân Trung Hoa mới ban hành *Quy định thi điểm thành lập Hội đồng trường đại học (Quyết định 37 năm 2014)*. Quyết định 37/BGD-2014 nhấn mạnh Hội đồng trường do trường đại học thành lập. Theo quy định này Hội đồng trường có tối thiểu 21 thành viên; thường hoạt động với nhiệm kỳ 5 năm; quy chế, chương trình làm việc của Hội đồng trường do nhà trường xây dựng. Bên cạnh các vai trò như tham gia đánh giá chất lượng quản trị đại học, đánh giá chất lượng đào tạo, phát triển hợp tác xã hội và thu hút tài trợ cho ngân sách trường..., Hội đồng trường còn tham gia dự thảo hoặc sửa đổi quy định quan trọng của nhà trường. Hội đồng trường trong cơ cấu tổ chức của trường đại học chưa được thể chế hoá trong *Luật Giáo dục đại học sửa đổi 2015*

Ở Singapore, ba trường đại học (Đại học Quốc gia Singapore, Đại học Công nghệ Nanyang, Đại học Quản lý Singapore) thông qua việc xây dựng cương lĩnh tổ chức và quy định hoạt động của mình, đăng ký tự chủ với hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn phi lợi nhuận, hoạt động theo khung pháp lý đối với công ty. Sau khi tự chủ, Hội đồng trường trở thành bộ máy lãnh đạo cao nhất trong nhà trường, quyết định mọi chiến lược phát triển của nhà trường, trường có quyền quyết định sử dụng kinh phí, tuyển sinh, tự đưa ra tiêu chuẩn

học phí, toàn quyền quyết định vấn đề nhân sự và lương thưởng trong nhà trường. Hàng năm nhà trường phải có trách nhiệm báo cáo, công khai công bố tình hình phát triển của nhà trường, theo sự giám sát của Bộ giáo dục, các cơ quan ban ngành liên quan của chính phủ và sự giám sát của xã hội. Năm năm lại báo cáo chi tiết tình hình phát triển với Bộ giáo dục, để Bộ giáo dục đánh giá chất lượng đào tạo (Trịnh Ngọc thạch, 2017).

Như vậy, dù được thực hiện với những mức độ khác nhau, nhưng quyền tự chủ là điều kiện tiên quyết cho thành công của các trường đại học, bởi vì chỉ khi có quyền quyết định những vấn đề cốt yếu nhất trong hoạt động của mình, các trường đại học mới có động cơ và năng lực cạnh tranh trên cơ sở chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học và khả năng tìm việc làm của người học.

3.2. Một số gợi ý chính sách cho giáo dục đại học Việt Nam trong quá trình thực hiện tự chủ về nhân lực hiện nay

Trên thế giới, tự chủ đại học là yếu tố cơ bản trong quản trị đại học. Đặc điểm chung của hầu hết các quốc gia có sự tự chủ về nhân sự cao đó là: Trường đại học không còn là một đơn vị trực thuộc Bộ chuyên ngành quản lý, các giảng viên không phải là công chức, các giảng viên ở các trường đại học có thể làm việc toàn thời gian hoặc bán thời gian và các giảng viên có quyền lựa chọn công việc cũng như vị trí việc làm phù hợp với năng lực và chuyên môn của từng cá nhân. Việc bổ nhiệm Hiệu trưởng trước đây là do Chính phủ ra quyết định, nhưng khi giao quyền tự chủ việc bổ nhiệm hiệu trưởng được giao cho các thành viên Hội đồng trường mà trong đó một nửa số thành viên của hội đồng trường là giảng viên của trường hoặc do các trường tự quyết định. Công tác quản lý các hoạt động một trường giống như quản lý một công ty mà ở đó người đứng đầu là Hiệu trưởng của các trường đại học có toàn quyền quyết định đối với việc tuyển dụng, thăng hạng hay sa thải người lao động. Kết quả đào tạo phản ánh chất lượng của giáo viên cũng như các hoạt động đào tạo khác của nhà nước và nhà nước không có bất kỳ can thiệp nào vào hoạt động liên quan đến nhân sự của các trường đại học là đặc điểm của các trường đại học có vị trí pháp lý độc lập.

Thời gian qua, vấn đề tự chủ nói chung và tự chủ về nhân lực trong giáo dục đại học Việt Nam đã có nhiều chuyển biến tích cực. Từ chỗ toàn thể hệ thống giáo dục đại học Việt Nam như một trường đại học lớn, chịu sự quản lý nhà nước chặt chẽ về mọi mặt thông qua Bộ Giáo dục và Đào tạo, các trường đại học đã dần được trao quyền tự chủ, thể hiện qua các văn bản pháp quy của Nhà nước như Nghị định 99/2019/NĐ-CP 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, cơ sở giáo dục đại học thực hiện quyền tự chủ về: học thuật và hoạt động chuyên môn; tổ chức bộ máy và nhân sự; tài chính và tài sản. Việc thực hiện cơ chế tự chủ tại các trường đại học công lập ở Việt Nam đã được triển khai thí điểm và có những kết quả khả quan ban đầu, vấn đề tự chủ được tăng cường, mô hình quản trị đại học có sự chuyển biến, tăng quyền chủ động và trách nhiệm giải trình của các cơ sở giáo dục đại học trong mọi mặt hoạt động từ tài chính, nhân sự đến chuyên môn học thuật, tạo ra sự bứt phá trong đào tạo và nghiên cứu, góp phần tạo ra diện mạo mới cho hệ thống giáo dục đại học Việt Nam. Tuy nhiên, bên cạnh đó, việc triển khai tự chủ đại học còn chậm, có nơi còn lúng túng; chưa chủ động đổi mới phương pháp dạy và học để khai thác thế mạnh của công nghệ. Một số cơ sở đào tạo thực hiện tuyển sinh tốt nhưng chưa đầu tư về các điều kiện bảo đảm chất lượng tương xứng với quy mô đào tạo (thiếu nguồn lực). Trong khi đó, một số trường hoạt động kém hiệu quả, tuyển sinh thấp so với năng lực. Ngoài ra, số lượng chương trình đào tạo của giáo dục đại học được kiểm định chưa tăng nhiều. Do đó, để phát huy cơ chế tự chủ một cách có hiệu quả thì cần có những biện pháp thiết thực hơn nữa.

Từ việc nghiên cứu quá trình thực hiện tự chủ về nhân lực của một số trường đại học ở các quốc gia trên thế giới như Hoa Kỳ, Anh, Pháp, Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản, Trung

Quốc, Singapore,... có thể nêu lên một số khuyến nghị cho quá trình thực hiện tự chủ về nhân lực cho các trường đại học ở Việt Nam như sau:

Một là, xây dựng chiến lược phát triển trường đại học, thực hiện tái cấu trúc nhà trường để xây dựng bộ máy tinh gọn và cơ chế quản trị linh hoạt, hiệu quả bằng hệ thống các giải pháp sáp nhập, sắp xếp lại các đơn vị trực thuộc, chuyển đổi dần từ mô hình quản lý sang mô hình quản trị, đầu tư phát triển các đơn vị hỗ trợ và hoạt động dịch vụ.

Hai là, tập trung xây dựng đội ngũ giảng viên, đặc biệt là các giảng viên trẻ, có tâm huyết nghề nghiệp, cán bộ quản lý giáo dục đại học có phẩm chất đạo đức và chuyên môn cao, có phong cách quản lý và giảng dạy tiên tiến, hiện đại. Quyền tự chủ của các trường đại học trong quản lý đội ngũ thể hiện ở sự tự do tuyển dụng, quản lý và sử dụng cán bộ, công chức, viên chức vào các vị trí lao động cần thiết. Nhà trường cần có cơ chế để các Khoa đề xuất số lượng người làm việc của đơn vị trên cơ sở vị trí việc làm trình Nhà trường quyết định, đề xuất số lượng người làm việc.

Ba là, đối với tuyển dụng, hàng năm, trên cơ sở kế hoạch biên chế đã được phê duyệt, Hiệu trưởng xây dựng kế hoạch tuyển dụng, trong đó xác định rõ số lượng, cơ cấu tuyển dụng của từng ngạch, điều kiện, tiêu chuẩn, hình thức, thời gian tuyển dụng. Hiệu trưởng ủy quyền cho các Khoa tuyển dụng viên chức theo hình thức hợp đồng làm việc sau khi thi tuyển hoặc xét tuyển phù hợp với đặc điểm chuyên môn của từng lĩnh vực cần tuyển và điều kiện cụ thể của các trường đại học.

Bốn là, về sắp xếp, bố trí, phân công công tác đối với cán bộ, giảng viên: Hiệu trưởng ủy quyền cho Trưởng Khoa sắp xếp, bố trí, phân công công tác, giao nhiệm vụ cho cán bộ, công chức, viên chức của đơn vị phù hợp với trình độ đào tạo và ngạch của viên chức, đảm bảo chế độ, chính sách và điều kiện cần thiết để cán bộ, công chức, viên chức thực hiện nhiệm vụ. Về đào tạo, bồi dưỡng, hàng năm, căn cứ vào chỉ tiêu biên chế và nhu cầu đào tạo, Trưởng khoa kết hợp với Phòng Tổ chức cán bộ xây dựng và triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức của đơn vị.

Năm là, bồi dưỡng nâng cao năng lực, tầm nhìn cho nhà quản lý, người ra quyết định, người thực thi nhiệm vụ để họ có khả năng đánh giá, dự báo được những kết quả khi thực hiện các phương án, giải pháp khác nhau. Nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên trẻ, có tâm huyết với nghề, cán bộ quản lý giáo dục đại học có phẩm chất đạo đức và chuyên môn cao, có phong cách quản lý và giảng dạy tiên tiến, hiện đại; Ban hành chính sách khuyến khích và thu hút nhân tài đảm bảo thu nhập và cơ hội trong công việc.

Sáu là, đổi mới phương pháp quản lý trong nhà trường. Xây dựng các quy chế, thành lập Hội đồng trường với sự tham gia của các bên dưới sự chỉ đạo của Bộ giáo dục, xác định rõ mối quan hệ giữa các đơn vị với bộ phận quản lý, xác định rõ chức trách nhiệm vụ của Đảng ủy, Ban giám hiệu, Hội đồng chuyên môn. Nội bộ trong trường cũng phải trao quyền tự chủ cho các khoa, ví dụ tự chủ tự quyết trong việc xây dựng, điều chỉnh đề cương học phần, sử dụng tài liệu giảng dạy, quản lý nhân sự, kiểm tra giám sát chất lượng giờ giảng của giáo viên và hiệu quả làm việc của chuyên viên, khen thưởng động viên kịp thời...

Như vậy, để đổi mới, hội nhập và phát triển giáo dục đại học của Việt Nam theo xu hướng thế giới thì chúng ta không còn sự lựa chọn nào khác là phải thực hiện đầy mạnh tự chủ đại học theo lộ trình và điều kiện của đất nước, nhưng về cơ bản phải theo quy luật phát triển giáo dục đại học thế giới trên cơ sở học hỏi kinh nghiệm các nền giáo dục phát triển, để từ đó nghiên cứu điều chỉnh cho phù hợp với tình hình nước ta là một hướng giải pháp hiệu quả, thiết thực. Nhìn từ các trường đại học đã ít nhiều thành công trong cơ chế tự chủ cho thấy, không phải không có những e dè, lo ngại nếu “bầu sữa” ngân sách bị cắt giảm. Song, thuận lợi mà trường có được khi thực hiện theo cơ chế tự chủ lại rất lớn. Nhiều ràng

buộc mang tính chất hành chính, quản lý nhà nước được tháo gỡ đáng kể. Trường được chủ động mở chương trình đào tạo mới, tuyển dụng giảng viên giỏi, liên kết với các trường quốc tế để đa dạng hóa sản phẩm đào tạo.

3. Kết luận

Tự chủ nói chung và tự chủ về nhân sự ở các trường đại học là xu thế tất yếu trong thời đại ngày nay, là một trong những điều kiện tiên quyết cho thành công của các trường đại học. Từ nghiên cứu quá trình thực hiện tự chủ đại học về nhân lực của một số quốc gia trên thế giới, có thể rút ra những gợi mở cho giáo dục đại học Việt Nam là: xây dựng chiến lược phát triển trường đại học, thực hiện tái cấu trúc nhà trường để xây dựng bộ máy tinh gọn và cơ chế quản trị linh hoạt, hiệu quả; tập trung xây dựng đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý; xây dựng kế hoạch tuyển dụng, trong đó xác định rõ số lượng, cơ cấu tuyển dụng của từng ngành, điều kiện, tiêu chuẩn, hình thức, thời gian tuyển dụng; về sắp xếp, bố trí, phân công công tác đối với cán bộ, giảng viên; bồi dưỡng năng cao năng lực, tầm nhìn cho nhà quản lý và đổi mới phương pháp quản lý trong nhà trường.

Tài liệu tham khảo

Ban Chấp hành Trung ương Đảng. (2013). *Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*, Nghị quyết số 29, Trung ương 8 (Khóa XI).

Nguyễn Đình Đức (2018). Tự chủ đại học: Bài học kinh nghiệm từ Nhật Bản. *Báo Dân trí*, trích dẫn ngày 25/10/2018 nguồn: <https://dantri.com.vn/giao-duc-huong-nghiep/tu-chu-dai-hoc-bai-hoc-kinh-nghiem-tu-nhat-ban-20181025083057569.htm>.

Paul Bryant, Phạm Thị Ly (2007). Một vài nhận xét so sánh về quản lý trường Đại học ở Hoa Kỳ và ở Việt Nam. *Kỷ yếu hội thảo khoa học Quốc tế Giáo dục so sánh lần thứ 1: “Phát triển giáo dục so sánh ở Việt Nam”*, TP. Hồ Chí Minh.

Trần Khánh Đức (2018). Đặc trưng và mô hình quản lý giáo dục ở một số nước trên thế giới. *Thông tin khoa học giáo dục*, số 102, tr.42-43.

Trịnh Ngọc Thạch (2017), “Chính sách phát triển giáo dục đại học: Những thành công ở các nước phát triển và gợi ý bài học cho Việt Nam”. *Nghiên cứu Giáo dục*, 33(1), 81-90.

Unesco. (2014). *Báo cáo “Cải cách giáo dục đại học: trường hợp của Trung Quốc”*. Nguồn: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231858>

Unesco. (2014). *Báo cáo “Trao quyền tự chủ cho các đại học ở châu Á”*. Nguồn: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000229831>.