

Khó nhất với đại học là xây dựng đội ngũ

Trường ĐH Duy Tân (Đà Nẵng) đã có tuổi đời 15 năm song việc xây dựng đội ngũ giảng viên cho trường vẫn là một bài toán khó giải, bởi nhiều mâu thuẫn rất cơ bản chưa thể một sớm một chiều tháo gỡ, đó là đòi hỏi của đội ngũ và điều kiện đáp ứng của nhà trường, đó là sự bất cập của những văn bản pháp quy đối với việc giải quyết hài hòa quyền lợi của hai bên. Không chỉ trường ĐH Duy Tân mà nhiều trường ĐH khác, cả công và tư, đều phải đối mặt với những mâu thuẫn đó và tìm cách giải quyết trong điều kiện của mình. Cuộc trò chuyện của chúng tôi với ông Lê Công Cơ-Chủ tịch HĐQT kiêm Quyền Hiệu trưởng Trường ĐH Duy Tân những ngày đầu năm 2010 xoay quanh vấn đề này.

PV: Khi nói đến chất lượng GD đại học, điều ông nghĩ đến đầu tiên là gì?



Ông Lê Công Cơ: Quản lý là khâu quyết định thành hay bại của một đơn vị, mà đã nói đến quản lý là trước hết phải nói đến luật định. Trường ĐH cũng vậy. Ở các trường ĐH Mỹ, tôi biết khi một cán bộ nào đó chuyển đi đến một trường khác, điều đầu tiên người ta hỏi rằng: vì sao anh ra đi. Thông thường, nguyên nhân là từ việc quản lý không phù hợp với yêu cầu của người ta thì người ta từ bỏ mình.

Luật pháp giúp người quản lý nắm lấy cán cân giải quyết mọi vấn đề. Luật mà chung chung, A,B,C,D gì đều được cả thì sẽ tạo kẽ hở cho người ta lách.

Với ĐH, mà cụ thể là đại học tư thục ở Việt Nam, tôi cho rằng 3 bảo bối của người quản lý phải vận dụng là Luật GD, Điều lệ trường đại học và Quy chế ĐH tư thục, từ đó mà đặt ra Quy chế cho trường mình. Quy chế hay Điều lệ phải phù hợp với luật, nếu không sẽ ảnh hưởng không tốt. Tôi thấy đôi lúc mình cũng chệnh vênh, thiếu tự tin khi công cụ quản lý của chúng ta còn khá nhiều bất cập.

PV: Ông có thể nói cụ thể trong trường hợp giải quyết vấn đề đội ngũ của trường Đại học Duy Tân?

Ông Lê Công Cơ: tôi đã từng tuyển hàng ngàn người, nay trụ lại được 600 người. Họ đến rồi họ đi. Luật lao động bảo vệ họ, vì họ chỉ cần báo trước 45 ngày, trường phải bồi thường mỗi năm nửa tháng lương. Nhà trường đã tốn cả trăm triệu bồi dưỡng họ, thế mà lại còn phải đền bù khi họ bỏ mình ra đi nữa. Tìm được một người trung thành thật khó, giữ chân họ còn khó hơn nữa vì ai cũng phải lo cho cuộc sống của mình. Chúng tôi đã cùng nhau tìm ra lý do vì sao họ không ở lại với mình. Thứ nhất, đó là những người đến đây coi như là đến một nhà ga chờ để đi tiếp đến ga khác. Thứ hai, thông thường họ vẫn cho rằng trường công vẫn là nơi trú chân chắc chắn hơn, nên có cơ hội là đi. Tâm lý này ràng buộc đội ngũ ghê gớm lắm mà họ không dễ thoát ra. Chủ yếu các giảng viên chuyển đi vì tâm lý này. Còn một số giảng viên nữ khác thì vì lý do gia đình. Trường tôi có 48% cán bộ là nữ, số trẻ chưa có gia đình là số “chênh vênh”, dễ “chuyển biến” lắm. Chúng tôi luôn phải tạo ra động lực cho đội ngũ của mình. Suy cho cùng, mọi ràng buộc hành chính chỉ là hình thức. Động lực ấy là những chính sách của mình với họ: về tài chính, về đào tạo, về môi trường làm việc. Môi trường làm việc là một giá trị mà không phải ai cũng nhận ra, vì có những giá trị không quy ra vật chất được. Điều mà mình cần cho họ thấy, không phải vì họ nợ tiền mình, mà họ nợ tình với mình, thì sẽ khó

dứt. Tiền chi là một trong những động lực, không phải là tất cả. Nhưng cũng không nên quá xem nhẹ nó. Trường tôi không phải trường phi lợi nhuận nhưng không vì mục đích lợi nhuận. Tiền lãi chúng tôi không chia cho cổ đông mà đóng góp trở lại xây dựng trường, đồng thời trích 25% lãi để xây dựng quỹ phúc lợi. Khi mình đầu tư đúng người, đúng việc thì sẽ kích thích được đội ngũ, tạo ra động lực cho họ. Nói về môi trường làm việc, chúng tôi đã tiến hành cho SV góp ý GV, GV góp ý lãnh đạo từ 4 năm nay. Mà quan trọng nhất là cách xử lý những thông tin mà mình thu nhận được. Đó là văn hóa Duy Tân. Văn hóa ấy được xây dựng trước hết từ người đứng đầu, vì đây là điểm nhìn của tất cả mọi người trong và ngoài trường.

PV: Những trải trở về con người chắc cũng ảnh hưởng đến triết lý đào tạo của nhà trường, thưa ông?

Ông Lê Công Cơ: mô hình nhà trường là đào tạo gắn liền với nghiên cứu thực nghiệm, nghĩa là đào tạo theo nhu cầu của doanh nghiệp, của xã hội như Bộ phát động vài năm nay. Từ mô hình này mà định hình bộ máy nhà trường. Chúng tôi mời doanh nghiệp vào cùng nghiên cứu mô hình. Trên 100 doanh nghiệp có quan hệ với trường. Chúng tôi cũng xác định mô hình của nhà trường là gắn liền với nghiên cứu thực nghiệm nhưng trên nền nhân văn và hiện đại. Học kinh tế dứt khoát phải được học đạo đức kinh doanh. Mọi SV đều phải học nói và viết tiếng Việt, học phương pháp luận tư duy, đạo đức nghề nghiệp cùng nhiều kỹ năng mềm khác mà mỗi con người trong cuộc sống hiện đại phải có. Ở Mỹ, trong cơ cấu chương trình chỉ có 4% là kiến thức, 26% kỹ năng mềm và 70% là ứng xử trong cuộc sống. Vì triết lý của họ là đào tạo người có ích, biết tự làm ra tiền để sống và tái sản xuất sức lao động của mình cho xã hội. Phải đào tạo con người có cái tâm. Đừng nhồi nhét cho SV những điều phi nhân văn. Làm gì cũng phải dựa trên quan điểm dân tộc là gốc chứ không lấy cái nọ cái kia làm nền tảng. Chỉ có tình yêu với đất nước, quê hương, dân tộc, gia đình thì mới có những cái khác. Chúng ta phải giáo dục điều này cho sinh viên, và cho cả giảng viên nữa. Tôi rất tâm đắc một câu nói của GS người Pháp: “Anh nói tôi nghe dân tộc anh đang học gì, tôi sẽ nói anh nghe tương lai của dân tộc anh như thế nào” Giáo dục là như vậy. Cái gì cũng từ giáo dục mà ra.

Đào tạo gắn liền với nghiên cứu thực nghiệm, nghĩa là đào tạo theo nhu cầu của doanh nghiệp. Doanh nghiệp là nguồn sống của nhà trường nên mỗi GV đặt quan hệ với một doanh nghiệp liền được thưởng 3 triệu đồng. SV ra trường đều cầm theo cái phiếu, nếu có việc làm là báo về trường ngay. Sau 6 tháng có 70% SV ra trường có việc làm, sau 1 năm con số này là 100%.

PV: Nhưng tôi được biết trường ĐH Duy Tân là một trường ĐH nhập khẩu chương trình nước ngoài (đặc biệt là Mỹ) tương đối sớm và tự hào coi đây là thế mạnh của nhà trường. Liệu điều này có mâu thuẫn với những gì ông vừa nói?

Ông Lê Công Cơ: Không hề mâu thuẫn, mà song hành nhân văn, nhân bản và hiện đại. Nhân văn là ở đâu? Chính là tư tưởng Hồ Chí Minh. Đó là một phạm trù không nên thánh thần hóa và cũng không nên tầm thường hóa. Trường chúng tôi có chuyên giao hai chương trình của Mỹ (CMU và SPU) nhưng vẫn là Việt Nam cấp bằng nên chúng tôi vẫn dựa trên chương trình khung của Bộ với khoảng 70%. Tuy nhiên chương trình đã được mềm hóa, linh hoạt khi thực hiện. Làm được những điều này đòi hỏi người đứng đầu phải có năng lực, đạo đức và bản lĩnh để biết việc đúng mà làm và chịu trách nhiệm về quyết định của mình. Chúng tôi thực hiện việc lựa chọn người đứng đầu theo quy tắc: “Người không thể thay thế được thì phải thay thế ngay”. Bởi nếu không thế sẽ thành độc tài. Phải phân quyền triệt để “ôm hết” là sập tiệm ngay. Tôi là Chủ tịch HĐQT nhưng tôi có thể đi công tác 2-3 tháng mà mọi việc vẫn chạy trơn tru.

PV: Nói gì thì nói, chất lượng đào tạo vẫn phụ thuộc vào một yếu tố rất quan trọng là suất đầu tư. Với mức học phí từ 5-7 triệu/năm như ở Duy Tân và nhà trường vẫn coi mỗi SV là một đơn vị tài chính của trường thì liệu ngân sách có đủ trang trải cho chất lượng?

Ông Lê Công Cơ: Nếu tính chi li ra thì suất đầu tư cho 1 SV của Duy Tân là không dưới 20 triệu/năm. Học phí là để dùng cho chi thường xuyên nhưng cũng chỉ đảm bảo 50% thôi, nghĩa là mức chi = 200% mức thu. Các chương trình của Mỹ đều phải đến hàng triệu USD, sau mỗi năm mua tiếp mới được giảm 50% giá trị này. 100 em đang học CMU, học phí 12 triệu/năm nhưng những gì họ được hưởng thụ thì đến hàng trăm triệu. Trường vẫn phải bù lỗ cho SV. Tuy nhiên, rất mừng là các SV này ra trường được 3 công ty phần mềm lớn của Mỹ và Việt Nam ký hợp đồng

bao tiêu và nếu đạt 550 điểm TOEFL sẽ tuyển ngay với mức lương 700 USD/tháng. Và cái lợi nữa là 400 giảng viên của mình được tiếp cận với một chương trình tiên tiến.

Xác định đầu tư và bù lỗ trong giai đoạn đầu nên Duy Tân có những trang thiết bị hiện đại nhất Miền Trung, kể cả so với trường công, ví dụ phòng thí nghiệm của khoa Xây dựng và khoa Điện tử trị giá vài chục tỉ đồng.

Trường đoàn đại biểu Quốc hội trong đợt vào giám sát chất lượng đại học tại Đà Nẵng đã phát biểu: Trường đã đi đúng định hướng xã hội hóa GD của Đảng và Nhà nước, bởi 12000 SV ra trường tương đương với việc nhà trường đã đóng góp 240 tỉ cho Nhà nước và một lực lượng lao động đã được đào tạo, chưa kể trung bình 2 tỉ tiền thuế mỗi năm. Đó là thành quả của chủ trương xã hội hóa GD của Đảng và Nhà nước ta. Làm đúng hướng là rất có lợi cho xã hội.

PV: Đến trường, nơi nào chúng tôi cũng có thể đọc được sứ mạng của trường. Liệu nhà trường đã thực hiện đến đâu sứ mạng đó?

Ông Lê Công Cơ: Sứ mạng là trảm của trường, phải nhiều năm mới có được. Việc mà chúng tôi thường xuyên nhắc nhau phải làm, đó là Văn hóa Duy Tân: “Trí tuệ, tâm huyết, nghiêm túc, đồng cảm và chia sẻ”. Đừng bao giờ căng với nhau, hãy nhường nhịn nhau khi chưa vừa ý với nhau về một điều gì đó.

Từng trải qua chiến tranh và nhiều thăng trầm khác, tôi vẫn tự nhủ mình và nói với anh em đồng nghiệp: “Mỗi người sống hãy trồng một cái cây. Khi mình chết đi để lại cho đời một bóng mát”. Đó là phương châm sống của tôi. Và 70 năm qua sống với phương châm đó, đến giờ tôi thấy lòng mình hoàn toàn thanh thản, không có gì phải ân hận. Có lẽ vì thế mà tôi cùng với tập thể và nhà trường đã làm được một việc khó: xây dựng đội ngũ.

PV: Vâng, xin chúc mừng ông và nhà trường. Nhưng chắc rằng ai cũng hiểu: xây đã khó, giữ được thành quả còn khó hơn nhiều. Trân trọng cảm ơn ông!

(Theo Báo Giáo Dục & Thời Đại-Số đặc biệt cuối tháng 3)