

NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO TRONG TỰ CHỦ ĐẠI HỌC



➔ XUÂN HUY

GIÁO DỤC ĐẠI HỌC ĐANG Ở TRONG BỐI CẢNH CẠNH TRANH GAY GẮT, KHI MÀ YẾU TỐ CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO, NGHIÊN CỨU CŨNG NHƯ QUẢN TRỊ, DỊCH VỤ, PHỤC VỤ ĐƯỢC XEM NHƯ LỢI THẾ CẠNH TRANH NỔI BẬT. TRONG BỐI CẢNH NHƯ VẬY, “NHÂN TỐ CON NGƯỜI” CHÍNH LÀ ĐIỂM TỰA ĐỂ CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC “VƯỢT QUA” NHỮNG KHÓ KHĂN, THÁCH THỨC.

Sau 10 năm thực hiện Nghị quyết 29-NQ/TW Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa XI về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đến nay, giáo dục đại học Việt Nam đã có nhiều chuyển biến rất tích cực. Tự chủ đại học đã từng bước trở thành động lực cho sự phát triển của các trường đại học. Được thí điểm thực hiện từ năm 2015 với Nghị quyết 77/NQ-CP của Chính phủ, đặc biệt từ khi có Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học (Luật 34/2018/QH14) và Nghị định 99/2019/NĐ-CP hướng dẫn thi hành Luật 34, tự chủ đại học đã dần trở thành nhu cầu tự thân của các cơ sở giáo dục đại học.

Sau 10 năm thực hiện Nghị quyết 29, chất lượng giáo dục đại học từng bước được cải thiện, mô hình quản trị đại học cũng ngày càng được hoàn thiện hơn. Đầu vậy, từ thực tiễn triển khai, tự chủ đại học cũng đang gặp không ít những khó khăn, thách thức. Trong bối cảnh còn nhiều vướng mắc liên quan đến chính sách, cơ chế tự chủ đại học, việc tối ưu hóa nguồn lực con người có thể xem như một phương thức hữu hiệu để thực hiện tự chủ đại học, và xa hơn nữa là thực hiện tầm nhìn, sứ mệnh của cơ sở giáo dục.

Đã có nhiều tổng kết, đánh giá, ý kiến của chuyên gia và nhà quản lý về tự chủ đại học tại Việt Nam, trong đó nhấn mạnh những bất cập về chính sách và nguồn lực cho tự chủ đại học. Tuy nhiên, bài vi.chủ đại học của các cơ sở giáo dục đại học sẽ đạt được hiệu quả và tính bền vững.

TỰ CHỦ ĐẠI HỌC KHÔNG PHẢI LÀ MỤC TIÊU MÀ LÀ PHƯƠNG THỨC ĐỂ TRƯỜNG ĐẠI HỌC THỰC HIỆN TẦM NHÌN VÀ SỨ MỆNH CỦA MÌNH

Khái niệm "tự chủ đại học" xuất hiện và phát triển trong lịch sử giáo dục qua nhiều giai đoạn. Một trong những điểm khởi đầu quan trọng có thể được tìm thấy trong thời kỳ Phục hưng ở châu Âu, đặc biệt là vào thế kỷ 18 và 19. Trong thời kỳ này, các trường đại học ở châu Âu bắt đầu đòi hỏi độc lập và tự quản lý khỏi sự kiểm soát của các cơ quan quản lý hoặc nhà nước. Điều này thể hiện sự phát triển của ý tưởng về tự chủ đại học và quyền tự quyết trong việc quản trị và đào tạo của trường đại học. Tuy vậy, khái niệm này đã phát triển, thay đổi theo thời gian và ngữ cảnh cụ thể.

Kể từ khi Việt Nam bắt đầu triển khai chủ trương về đổi mới giáo

dục nói chung và tự chủ đại học nói riêng, xuất hiện hai cách hiểu khá “cực đoan” về tự chủ đại học.

Thứ nhất, ở góc độ quản lý nhà nước, có xu thế xem tự chủ đại học là việc cơ sở giáo dục phải tự xoay trở nguồn lực để vận hành, phát triển, theo đó cơ chế phân bổ ngân sách bị xoá bỏ. Thứ hai, ở cấp độ cơ sở giáo dục đại học, không ít lãnh đạo trường đại học xem tự chủ đại học là tự do, tự chủ triển khai mọi hoạt động mà không chịu sự quản lý, giám sát của cơ quan chủ quản. Hai cách hiểu này đều không đúng bản chất của tự chủ đại học.

Trên thực tế, Nhà nước thúc đẩy thực hiện tự chủ đại học thông qua việc chuyển đổi từ mô hình Nhà nước kiểm soát sang mô hình Nhà nước giám sát, thay đổi cách đầu tư cho giáo dục đại học từ phương thức đầu tư theo cơ chế bao cấp sang đầu tư theo cơ chế đặt hàng. Theo đó, Nhà nước chủ yếu thực hiện vai trò định hướng, giám sát; nguồn lực (tài chính, hạ tầng) từ Nhà nước được phân bổ cho trường đại học thông qua nhiệm vụ và sản phẩm cụ thể. Với nguồn lực có được, trường đại học được chủ động (tự chủ) trong cách thức tổ chức đào tạo, nghiên cứu, sử dụng con người để thực hiện sứ mệnh, mục tiêu chiến lược và các kế hoạch nhiệm vụ hàng năm (trong đó có các nhiệm vụ và sản phẩm đặt hàng). Tuy nhiên, vấn đề tự chủ tài chính thực ra chỉ mang ý nghĩa phương tiện chứ không phải mục đích của tự chủ đại học.

Mục đích của tự chủ đại học là để giải phóng tiềm năng trí tuệ và năng lực sáng tạo của trường đại học. Qua đó, không chỉ tạo ra nguồn nhân lực chất lượng cao cho xã hội, trường đại học còn tham gia mạnh mẽ vào việc thúc đẩy tiến bộ xã hội, dẫn dắt đổi mới sáng tạo quốc gia và



giải quyết những vấn đề mang tính nhân loại, tính thời đại.

Trong lịch sử phát triển, ngay cả ở những giai đoạn mà vấn đề tự chủ đại học chưa được đặt ra rõ rệt, nhất là vấn đề tự chủ tài chính thì chúng ta vẫn thấy được vai trò tiên phong, dẫn dắt và những đóng góp to lớn của hệ thống giáo dục đại học trong việc tạo ra động lực và những đột phá cho sự phát triển của mỗi quốc gia cũng như toàn thế giới.

Đành rằng, tự chủ là thuộc tính của giáo dục đại học, là điều kiện để giáo dục đại học phát triển, nhưng vấn đề về tự chủ đại học chỉ được thảo luận nhiều nhất trong vòng khoảng 35 năm trở lại đây. Ở Việt Nam, mặc dù các khía cạnh phản ánh tự chủ đại học đã được đề cập phần nào đó từ những năm 2000, nhưng “tự chủ đại học”, với nội hàm đầy đủ, chỉ bắt đầu được đề cập trong Luật Giáo dục đại học năm 2012. Qua đó có thể thấy, trong bối cảnh hiện nay, vấn đề tự chủ đại học có vai trò và ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với sự phát

triển giáo dục đại học.

Kể từ khi thực hiện Nghị quyết số 29-NQ/TW ban hành ngày 4/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo cũng như từng bước thể chế hoá chủ trương tự chủ đại học, nhiều diễn đàn chính sách và diễn đàn khoa học đã chỉ ra một số bất cập trong thực thi tự chủ đại học tại Việt Nam như: hệ thống văn bản pháp luật liên quan đến tự chủ đại học còn chồng chéo; cơ chế phân bổ ngân sách theo nguyên tắc đặt hàng chưa được thực thi triệt để; vấn đề đơn vị chủ quản, mối quan hệ giữa Hội đồng trường và Ban Giám hiệu còn nhiều vướng mắc; chất lượng đào tạo và trách nhiệm giải trình của trường đại học còn những bất cập.

Giáo dục đại học đang ở trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, khi mà yếu tố chất lượng đào tạo, nghiên cứu cũng như quản trị, dịch vụ, phục vụ được xem như lợi thế cạnh tranh nổi bật. Trong bối cảnh như vậy, “nhân tố con người” chính là điểm tựa để các cơ sở giáo dục đại

học “vượt qua” những khó khăn, thách thức.

Trước hết, hãy bắt đầu từ sứ mệnh của trường đại học, với ba trụ cột chính là: đào tạo, nghiên cứu khoa học, phục vụ phát triển cộng đồng. Như vậy, đầu ra của trường đại học là lực lượng lao động có trình độ và chất lượng cao, sản phẩm khoa học và công nghệ có giá trị khoa học và thực tiễn, những đóng góp tích cực để cải tiến xã hội, kinh tế, môi trường ... Không khó để nhìn ra yếu tố quyết định chất lượng đầu ra ấy chính là nguồn nhân lực của trường đại học.

Tự chủ đại học hay mô hình quản trị nào đó cũng là để trường đại học thực hiện tốt nhất sứ mệnh của mình và tạo ra được hệ thống sản phẩm có giá trị cao. Nói cách khác, đó là phương tiện, công cụ để trường đại học thực hiện sứ mệnh của mình. Nếu nhìn ở góc độ này, có thể thấy, yếu tố quyết định chất lượng và hiệu quả hoạt động của trường đại học chính là “lực lượng sản xuất”, tức là đội ngũ cán bộ, giảng viên, sinh viên. Vậy, nếu đầu tư vào con người đúng cách và hiệu quả, những tồn tại và trở ngại của tự chủ đại học sẽ được giải quyết như thế nào?

NHÂN TỐ CON NGƯỜI TRONG THỰC HIỆN TỰ CHỦ VỀ NHÂN LỰC

Như chúng ta đã biết, sự thiếu đồng bộ của hệ thống văn bản pháp luật liên quan đến tự chủ đại học, đặc biệt là về tổ chức bộ máy, nhân sự và tài chính, tài sản dẫn đến nhiều khó khăn, vướng mắc trong triển khai tự chủ đại học. Một điểm nổi cộm xuất hiện đó là việc tuyển dụng, sử

dụng, quản lý, nhất là chế độ đãi ngộ đối với đội ngũ giảng viên đại học ... phải tuân thủ theo các quy định của các luật chuyên ngành.

Theo đó, tình trạng “dịch chuyển lao động” từ các trường công sang trường tư đã và đang diễn ra khá mạnh mẽ. Về mặt hình thức, dường như đây là một sự “bất công” đối với hệ thống trường công. Tuy nhiên, thực tế này cũng là động lực để các trường đại học thuộc khối công lập cần có sự thay đổi mạnh mẽ về hệ thống quản trị, về phương thức sử dụng nguồn nhân lực, về việc tạo lập môi trường làm việc đủ hấp dẫn để dung dưỡng và giữ chân nhân lực chất lượng cao.

Thực tế, chế độ đãi ngộ chỉ là một trong những điều kiện quan trọng để thu hút hay giữ chân nhân tài. Với người làm giáo dục và khoa học, yếu tố gắn bó với trường đại học còn là môi trường giáo dục lành mạnh, cộng đồng khoa học sôi động, những dự án khoa học nhiều thách thức, chính sách bình đẳng trong phát triển sự nghiệp, sự cam kết của lãnh đạo nhà trường về những mục tiêu phát triển dài hạn...

Đảm bảo được những yếu tố nêu trên thực ra không gặp nhiều thách thức về mặt tài chính mà chủ yếu xuất phát từ tầm nhìn, từ nỗ lực và quyết tâm đổi mới của đội ngũ lãnh đạo và mỗi nhân sự trong trường đại học. Khi những yếu tố trên được đảm bảo, chúng sẽ tạo ra những lợi thế lớn trong việc giữ chân cũng như thu hút nhân tài của trường đại học. Đây chính là kinh nghiệm mà Đại học Quốc gia Hà Nội đang triển khai những năm gần đây và cho thấy hiệu quả khi mỗi năm thu hút

được trên 100 tiến sĩ được đào tạo bài bản trong và ngoài nước về nghiên cứu và giảng dạy.

Nhân tố con người trong việc thực hiện tự chủ về tổ chức

Một trong những vấn đề lớn trong thực thi tự chủ đại học là việc sắp xếp, hoàn thiện bộ máy quản trị, quản lý, đặc biệt là bài toán về mối quan hệ giữa Đảng ủy, Hội đồng trường và Ban Giám hiệu ở các trường đại học công lập. Hiện chưa có những chế tài đủ mạnh và hướng dẫn đủ chi tiết để giải quyết vấn đề này một cách hiệu quả. Điều này dẫn tới sự lúng túng trong công tác lãnh đạo, chỉ đạo, quản lý nhà trường, làm giảm sút động lực và tốc lực phát triển của nhà trường.

Thực tế thì trong Luật 34, Nghị định 99/2019/NĐ-CP và các văn bản chỉ đạo, hướng dẫn khác có liên quan, vai trò của các bộ phận này trong trường đại học đã được quy định khá rõ ràng. Tuy nhiên, việc thực thi chưa được hiệu quả có nguyên nhân khá lớn xuất phát từ quan điểm, góc nhìn và cách tiếp cận xử lý công việc của các bên có liên quan.

Để nhận thấy, Đảng ủy và Hội đồng trường là bộ phận quản trị trường đại học, còn Ban Giám hiệu là bộ phận đứng đầu của bộ máy quản lý trường đại học. Bộ phận quản trị thực hiện các chức năng lãnh đạo, hoạch định chiến lược, tổ chức bộ máy, kiểm tra giám sát. Bộ phận quản lý đóng vai trò tiếp nhận, kết nối, thi hành điều phối để thực hiện tầm nhìn, mục tiêu, chiến lược, kế hoạch do bộ phận quản trị đặt ra. Cần phân định rạch ròi vai trò, chức năng, nhiệm vụ của hai bộ phận này để đảm bảo hệ thống vận hành hiệu





quả.

Trong mô hình quản trị truyền thống trước đây, Hiệu trưởng (đứng đầu bộ phận quản lý) thường cũng đóng vai trò là Bí thư Đảng uỷ (đứng đầu bộ phận quản trị). Ở bối cảnh mới (theo Luật giáo dục đại học 2018), “thói quen” này không dễ bỏ khi một hiệu trưởng vẫn tham gia/chỉ đạo công tác quản trị, trong khi một Bí thư hoặc Chủ tịch Hội đồng trường tiếp tục can thiệp sâu vào câu chuyện quản lý. Điều này khiến cho các bộ phận có xu hướng dẫm chân lên nhau, dễ tạo ra xung đột và các trở lực cho sự phát triển.

Có thể hệ thống văn bản chỉ đạo, hướng dẫn cho việc này hiện nay vẫn chưa hoàn thiện để giải quyết thấu đáo vấn đề, nhưng nếu bản thân mỗi cá nhân trong hệ thống hiểu rõ vai trò, chức năng của mình, chấp nhận/tuân thủ những sự thay đổi, sẵn sàng phối hợp, cộng tác vì mục đích chung, thì những bất cập trong chính sách và những rào cản cho sự phát triển của nhà trường

cũng sẽ từng bước được tháo gỡ.

Bên cạnh đó, dựa trên các văn bản luật và dưới luật đã ban hành, mỗi cơ sở giáo dục cũng cần chủ động xây dựng các hướng dẫn chi tiết để thiết lập được quy định về mối quan hệ công tác giữa Đảng uỷ, Hội đồng trường và Ban Giám hiệu. Việc kết hợp giữa nhân tố con người và những quy định, hướng dẫn phù hợp sẽ giúp trường đại học thiết lập được bộ máy quản lý và quản trị tinh gọn, mạch lạc, có sự kết nối tốt.

NHÂN TỐ CON NGƯỜI TRONG THỰC HIỆN TỰ CHỦ VỀ HỌC THUẬT

Như trên đã đề cập, trường đại học có 3 sứ mệnh chính là: đào tạo, nghiên cứu khoa học và phát triển, hỗ trợ cộng đồng. Do đó, đánh giá chất lượng hoạt động của trường đại học cần đánh giá chất lượng sản phẩm đầu ra của quá trình đào tạo (mức độ đáp ứng với thị trường lao động và cơ hội phát triển của sinh viên tốt nghiệp), của quá trình nghiên

cứu (sự xuất sắc và giá trị thực tiễn của sản phẩm khoa học, năng lực đội ngũ nhà khoa học, nguồn lực từ chuyển giao công nghệ...), và hoạt động hỗ trợ, phát triển cộng đồng (tham gia giải quyết vấn đề xã hội và môi trường, đóng góp cho sự phát triển văn hoá, kinh tế, quốc phòng, an ninh ...).

Rõ ràng, ở đây cần nhắc đến yếu tố con người. Trường đại học muốn đào tạo được nguồn nhân lực tốt thì trước hết phải có đội ngũ nhà giáo tài năng, tâm huyết và sáng tạo. Trường đại học muốn có kết quả hoạt động khoa học tốt thì trước hết phải có đội ngũ nhà khoa học hàng đầu, các nhóm nghiên cứu xuất sắc. Trường đại học muốn tham gia giải quyết hiệu quả các vấn đề kinh tế, văn hoá, xã hội, môi trường, thì trước hết phải có đội ngũ nhân lực đa dạng về chuyên môn, sâu sát với thực tiễn. Dĩ nhiên, tự chủ đại học là điều kiện cần thiết để có thể khai thác tối đa nguồn lực cho phát triển đội ngũ chuyên môn. Tuy nhiên, sự phát triển nhân tố con người trong tự chủ học thuật còn liên quan đến những vấn đề không chỉ là tài chính và nguồn lực.

Trước hết, vấn đề đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên để nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực giảng dạy cho giảng viên cần được đặc biệt quan tâm. Giáo dục đại học là lĩnh vực rất “động”, đòi hỏi tính thích ứng cao cả



về chuyên môn cũng như nghiệp vụ sư phạm của giảng viên. Cha ông ta có câu “thầy ra thầy, trò ra trò”, hay “dạy tốt – học tốt”, đều cho thấy vai trò rất lớn của người thầy trong việc tạo ra chất lượng đào tạo. Do đó, vấn đề đào tạo bồi dưỡng thường xuyên về năng lực sư phạm cho giảng viên cần được đặc biệt quan tâm. Thực tế cho thấy đã có những thực hành tốt, những mô hình phù hợp (mà không tốn kém) để đào tạo, bồi dưỡng, động viên, khuyến khích giảng viên đổi mới sáng tạo trong hoạt động giảng dạy. Về khía cạnh này, có thể kể đến mô hình Trung tâm Hỗ trợ giảng dạy, giải thưởng Nhà giáo Đại học quốc gia Hà Nội của năm và các giải thưởng về đổi mới sáng tạo trong giảng dạy đang được triển khai hiệu quả tại Đại học Quốc gia Hà Nội.

Bên cạnh đó, để hỗ trợ giảng viên

hội nhập quốc tế, cần có những hỗ trợ về mặt phương pháp, phương tiện, công nghệ, dữ liệu, học liệu ... để giảng viên có thể thực hiện được các nghiên cứu mang tầm quốc tế, gia tăng danh tiếng, uy tín của trường đại học trên các bảng xếp hạng đại học. Hiện tại, nhiều cơ sở giáo dục đã có những hỗ trợ về tài chính đối với giảng viên trong công bố quốc tế, tuy nhiên, những hỗ trợ liên quan đến chuyên môn, thiết bị, công nghệ, dữ liệu chưa thực sự được quan tâm triển khai.

Cuối cùng là việc tạo lập môi trường giáo dục sáng tạo, tích cực. Bên cạnh cơ chế thi đua khen thưởng truyền thống, thì các cơ sở giáo dục cần có những sáng kiến mới để ghi nhận, tôn vinh những ý tưởng, nỗ lực, những thực hành xuất sắc của giảng viên trong giảng dạy. Hiện tại, nhiều trường đại học đã có chính

sách tốt để khuyến khích, động viên nhà khoa học có kết quả nghiên cứu xuất sắc (ví dụ như hỗ trợ giảng viên có công bố quốc tế trên các tạp chí có uy tín), nhưng rất ít trường có cơ chế khuyến khích, động viên những nhà giáo có nhiều sáng kiến và thực hành xuất sắc trong giảng dạy. Ở cấp độ quốc gia, đã có những quỹ rất lớn để khuyến khích, thúc đẩy nghiên cứu khoa học (như NAFOSTED, NATIFF, các chương trình nghiên cứu trọng điểm quốc gia ...) nhưng chưa có quỹ nào để thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong giảng dạy.

Có được một lực lượng nhà giáo tài năng, nhiệt huyết, cam kết với chất lượng, sẵn sàng đổi mới sáng tạo chính là nền tảng để các cơ sở giáo dục thực hiện trách nhiệm giải trình đối với xã hội cũng như thực thi tự chủ học thuật.



Có thể thấy, tự chủ đại học trao cho trường đại học quyền chủ động trong định hướng chiến lược, khai thác nguồn lực, sử dụng đội ngũ để thực hiện các mục tiêu giáo dục và duy trì các chuẩn mực chất lượng mà nhà trường đặt ra. Tuy nhiên, tự chủ đại học muốn hiệu quả thì cần phải gắn với năng lực thực thi tự chủ của cơ sở giáo dục, mà cụ thể là năng lực của đội ngũ lãnh đạo, đội ngũ nhà giáo, nhà khoa học, đội ngũ nhân viên.

Ở mỗi trường đại học, những nghị sự về tự chủ trong tuyển sinh, mở ngành, phê duyệt chương trình đào tạo, về tự chủ trong hoàn thiện bộ máy quản trị và quản lý, tự chủ trong xây dựng cơ cấu tổ chức, về tự chủ trong định mức học phí, về tự chủ phân bổ nguồn thu, về tự chủ trong đầu tư xây dựng hạ tầng

... đều là những chủ đề lớn và đóng vai trò cốt lõi của tự chủ đại học. Để hiểu khi thấy những chủ đề đó hiện diện trong phần lớn những nghị sự và kế hoạch hành động của trường đại học.

Tuy nhiên, trong khi bàn về tự chủ học thuật, bao nhiêu phần trăm số lần nghị sự của cơ sở giáo dục đại học có bàn về những vấn đề như: nâng cao năng lực nghiên cứu khoa học, năng lực giảng dạy của giảng viên; xu thế khoa học, giáo dục, nghề nghiệp mà trường đại học phải đón nhận và thích ứng; trách nhiệm của trường đại học trước những thách thức về môi trường, kinh tế, văn hoá, xã hội, quốc phòng, an ninh mà đất nước, hay thậm chí nhân loại, đang phải đối mặt; vấn đề cải tiến chất lượng sau mỗi đợt kiểm định chất lượng ...

Trong khi bàn về tự chủ bộ máy và nhân sự, bao nhiêu phần trăm số lần nghị sự của cơ sở giáo dục có bàn về những vấn đề như: chính sách để cải tiến chế độ đãi ngộ đối với nhà giáo; cách thức khuyến khích, thúc đẩy cán bộ, giảng viên nỗ lực đổi mới sáng tạo; xây dựng tầm nhìn, triết lý giáo dục, văn hoá nhà trường để gắn kết mọi cá nhân trong trường đại học; tinh gọn bộ máy quản trị và quản lý; nâng cao năng lực quản trị và quản lý của lãnh đạo trường đại học; xây dựng thương hiệu và bản sắc của trường đại học ...

Trong khi bàn về tự chủ tài chính, bao nhiêu phần trăm số lần nghị sự của cơ sở giáo dục có bàn về những vấn đề như: việc đa dạng hóa nguồn thu; vấn đề tái đầu tư từ các nguồn thu để nâng cao chất lượng đào tạo và trải nghiệm học tập cho người học; chính sách thu hút đầu tư của doanh nghiệp cho nghiên cứu, đào tạo; chính sách học phí trong mối tương quan với khả năng chi trả của người dân; năng lực và những rủi ro cạnh tranh của trường đại học trong bối cảnh tự chủ ...

Số phần trăm các nghị sự ấy chính là số phần trăm về vấn đề con người được quan tâm trong một cơ sở giáo dục đại học. Số phần trăm ấy càng cao, thì năng lực tự chủ cũng như cơ hội để phát triển có chất lượng và bền vững của cơ sở giáo dục càng lớn.

Và tất nhiên, luôn cần phải đặt ra câu hỏi, bao nhiêu phần trăm những vấn đề nghị sự đó đã được đưa vào triển khai trong thực tiễn?