

NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN LÝ ĐIỀU HÀNH TRƯỜNG ĐẠI HỌC

IMPROVING UNIVERSITY MANAGEMENT CAPACITY

LÊ VĂN HẢO^(*)

TÓM TẮT: Trên bình diện thế giới, mô hình quản lý trường đại học không ngừng được cải tiến, điều chỉnh dựa vào những thành tựu nói chung trong lĩnh vực quản lý cũng như xuất phát từ chính những yêu cầu đổi mới của giáo dục đại học. Bài viết này nhằm mục đích cung cấp cơ sở lý luận về quản lý trường đại học trong đó có sự vận dụng lý thuyết về Chu trình phát triển giá trị, giới thiệu một số mô hình về quản lý trường đại học trên thế giới, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng công tác quản lý điều hành trường đại học trong bối cảnh hiện nay của giáo dục đại học Việt Nam.

Từ khóa: quản lý chất lượng, giáo dục đại học, quản lý giáo dục đại học, quản lý trường đại học.

ABSTRACT: Models of university management worldwide have continuously improved and innovated based on achievements of management studies in general and also on requirements of higher education itself. This paper aims to review the theoretical background of university management including a brief introduction about Value-creation Cycle theory, to present some models of University management on the world and then to provide solutions for improving university management capacity in the context of Vietnam higher education.

Key words: quality management, higher education, higher education management, university management.

1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ TRƯỜNG ĐẠI HỌC

1.1. Các lĩnh vực quản lý trong cơ sở giáo dục đại học

Các trường đại học có ba chức năng chính: đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ xã hội (5, tr.137), vì vậy cho dù một trường đại học hoạt động theo một mô hình nào, công tác quản lý ở trường đó cần bao trùm cả ba lĩnh vực này. Để cụ thể hoá ba chức năng trên, Piper đã phân ra tám lĩnh vực quản lý cụ thể ở một trường đại

học như sau: 1) Quản lý đào tạo; 2) Quản lý nghiên cứu khoa học; 3) Quản lý dịch vụ cộng đồng; 4) Quản lý đội ngũ cán bộ; 5) Quản lý sinh viên; 6) Quản lý các dịch vụ hỗ trợ đào tạo; 7) Quản lý nguồn lực và tài sản; 8) Quản lý điều hành nhà trường [6].

Tùy theo đặc điểm của mỗi trường đại học mà chức năng nhiệm vụ ở từng lĩnh vực có thể khác nhau. Tuy nhiên, những nội dung công việc chủ yếu ở từng lĩnh vực có thể được liệt kê như sau:

^(*) PGS.TS. Trường Đại học Nha Trang, Email: haolv@ntu.edu.vn

1.1.1. Quản lý đào tạo

Trong 8 lĩnh vực nói trên, quản lý đào tạo thường được xem là mối quan tâm hàng đầu, vì nó có tính quyết định nhất đối với sản phẩm đào tạo. Các nội dung chính của quản lý đào tạo bao gồm: Xác định mục tiêu và các chuẩn mực chất lượng trong đào tạo; Xây dựng chiến lược phát triển quy mô, hiệu quả công tác đào tạo; Xây dựng các quy định, quy trình tổ chức công tác đào tạo; Xây dựng các kế hoạch, chương trình đào tạo; Tổ chức công tác đảm bảo chất lượng dạy và học.

1.1.2. Quản lý nghiên cứu khoa học

Xác định mục tiêu và các chuẩn mực chất lượng trong nghiên cứu khoa học; Xây dựng chiến lược phát triển quy mô, hiệu quả công tác nghiên cứu khoa học; Xây dựng các quy định, quy trình tổ chức hoạt động nghiên cứu khoa học; Tổ chức công tác theo dõi, đánh giá hoạt động nghiên cứu khoa học; Tổ chức, theo dõi, đánh giá các hoạt động liên kết trong nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ giữa trường đại học với bên ngoài.

1.1.3. Quản lý dịch vụ cộng đồng

Dịch vụ cộng đồng bao gồm các hoạt động nhằm mục tiêu phục vụ cộng đồng, xã hội (bên cạnh các hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học) như văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao... Quản lý dịch vụ cộng đồng cần tập trung vào công tác tổ chức, khai thác các nguồn lực của nhà trường để phục vụ có hiệu quả.

1.1.4. Quản lý đội ngũ cán bộ

Xây dựng các chiến lược, chương trình công tác nhằm phát triển và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ; Xây dựng quy hoạch cán bộ; Xây dựng các quy trình tuyển dụng, đánh giá,

khen thưởng-kỷ luật cán bộ; Xây dựng các chế độ, chính sách bảo đảm môi trường làm việc thuận lợi cho cán bộ.

1.1.5. Quản lý sinh viên

Xây dựng các quy định, quy trình trong công tác quản lý sinh viên; Tổ chức quản lý hồ sơ sinh viên và lập cầu nối thông tin với gia đình sinh viên; Tổ chức các hoạt động thể chất, tinh thần, vật chất cho sinh viên; Tổ chức các hoạt động tư vấn, giới thiệu việc làm cho sinh viên; Tổ chức, theo dõi, đánh giá công tác giáo viên chủ nhiệm, ban cán sự lớp, và hoạt động Đoàn, Hội; Tổ chức thu thập ý kiến sinh viên, cựu sinh viên về các mặt hoạt động của nhà trường.

1.1.6. Quản lý các dịch vụ hỗ trợ đào tạo

Dịch vụ hỗ trợ đào tạo bao gồm các hoạt động thư viện, các phương tiện phục vụ giảng dạy và học tập, các dịch vụ hành chính trong đào tạo. Quản lý dịch vụ hỗ trợ đào tạo cần tập trung vào công tác tổ chức, khai thác các nguồn lực của nhà trường để phục vụ công tác đào tạo có hiệu quả.

1.1.7. Quản lý nguồn lực và tài sản

Nguồn lực và tài sản ở đây bao gồm cơ sở vật chất, thiết bị, và nguồn tài chính của nhà trường. Công tác quản lý nguồn lực và tài sản cần tập trung vào việc xây dựng, phát triển môi trường giảng dạy và học tập; phát triển và giám sát các hoạt động tài chính của nhà trường.

1.1.8. Quản lý điều hành nhà trường

Xác định định hướng, các chiến lược phát triển của nhà trường trong từng giai đoạn; Xây dựng các quy định, quy trình hoạt động chung của nhà trường; Tổ chức, theo dõi, đánh giá việc triển khai các chiến lược phát triển ở các đơn vị; Tổ chức, theo

đổi, đánh giá hoạt động của toàn bộ máy của nhà trường.

1.2. Chất lượng và quản lý chất lượng ở đại học

1.2.1. Các quan niệm về chất lượng

Chất lượng là một khái niệm trừu tượng và không thể chỉ có một định nghĩa duy nhất bởi việc cảm nhận nó phụ thuộc vào mỗi chủ thể và ở mỗi tình huống cụ thể. Harvey và Green [2] đã tổng kết những quan niệm khác nhau về chất lượng thông qua các định nghĩa cô đọng vừa mang nghĩa rộng, vừa có thể áp dụng trong lĩnh vực giáo dục như sau: Chất lượng là sự xuất sắc (Quality as Excellence): chất lượng được xem là việc đạt đến các chuẩn mực cao nhất có thể có; Chất lượng là sự hoàn hảo (Quality as Perfection): chất lượng được xem là trạng thái không có bất

kỳ khiếm khuyết nào; Chất lượng là sự phù hợp với mục tiêu (Quality as Fitness for Purpose): chất lượng được khẳng định một khi tất cả các yêu cầu (hoặc nhu cầu) đặt ra được đáp ứng; Chất lượng là sự đáng giá với đồng tiền (Quality as Value for Money): chất lượng được khẳng định một khi người thụ hưởng cho rằng sản phẩm tương xứng với giá trị đồng tiền bỏ ra; Chất lượng là sự chuyển đổi về chất (Quality as Transformation): chất lượng được thừa nhận một khi hiện trạng được nâng lên về chất.

Mỗi quan niệm về chất lượng như trên đã dẫn đến cách tiếp cận tương ứng khi đánh giá chất lượng. Trong giáo dục đại học, các cách tiếp cận đánh giá này có thể được đối chiếu với các quan niệm về chất lượng như ở Bảng 1.

Bảng 1. Các cách tiếp cận đánh giá chất lượng trong giáo dục đại học

Quan niệm về chất lượng	Cách tiếp cận đánh giá chất lượng
Chất lượng là sự xuất sắc	<p><i>Chất lượng được đánh giá bằng “Đầu vào”</i>: Một trường đại học tuyển được sinh viên giỏi, có đội ngũ cán bộ giảng dạy trình độ cao, có các phòng thí nghiệm, giảng đường, các thiết bị hiện đại,... được xem là trường có chất lượng cao.</p> <p><i>Chất lượng được đánh giá bằng “Giá trị học thuật”</i>: Trường đại học nào có uy tín khoa học cao (thông qua các công trình/sản phẩm nghiên cứu, các công bố/giải thưởng trong nước, quốc tế,...) thì được xem là trường có chất lượng cao.</p>
Chất lượng là sự hoàn hảo	<p><i>Chất lượng được đánh giá thông qua tính hoàn hảo (Zero defects) của sản phẩm lẫn tính tin cậy (Reliability) của quá trình tạo ra sản phẩm</i>: Chất lượng được khẳng định bằng việc nhà trường cung cấp cho xã hội những sản phẩm có chất lượng như đã cam kết và tính ổn định của quá trình tạo ra các sản phẩm đó.</p>
Chất lượng là sự phù hợp với	<p><i>Chất lượng được đánh giá bằng “Kết quả đạt được các mục tiêu đã đề ra”</i>: Chất lượng của trường đại học được khẳng định dựa trên kết quả</p>

Quan niệm về chất lượng	Cách tiếp cận đánh giá chất lượng
mục tiêu	đạt được các mục tiêu về đào tạo, nghiên cứu khoa học,... do chính nhà trường đặt ra. Chất lượng được đánh giá bằng “ <i>Kết quả đáp ứng các chuẩn quy định</i> ”: Chất lượng của trường đại học được khẳng định dựa trên kết quả đáp ứng các tiêu chuẩn về chất lượng nhà trường, chất lượng chương trình,...
Chất lượng là sự đáng giá với đồng tiền	<i>Chất lượng được đánh giá bằng sự hài lòng</i> : Chất lượng được đo lường thông qua mức độ hài lòng của các “khách hàng” đối với các sản phẩm của nhà trường.
Chất lượng là sự chuyển đổi về chất	<i>Chất lượng được đánh giá bằng “Giá trị gia tăng”</i> : “Giá trị gia tăng” được xác định bằng giá trị của “đầu ra” trừ đi giá trị của “đầu vào”, là giá trị mà trường đại học mang lại cho người học.

Trong lĩnh vực đại học, khi nói đến chất lượng, chúng ta thường quan tâm đến phần “giáo dục”, tức hay bàn đến chất lượng đào tạo (Education/Training Quality). Chất lượng đào tạo thường được xác định qua nhiều tiêu chí, dựa vào kiến thức và kỹ năng sinh viên có được sau những khóa học hoặc sau khi ra trường. Tuy nhiên, ở một bình diện rộng hơn, chất lượng giáo dục đại học (Higher Education Quality) thường được xác định như mức độ hài lòng của “khách hàng” (ở đây có thể định nghĩa như toàn xã hội) đối với tất cả các loại “sản phẩm” mà nền đại học tạo ra (sinh viên tốt nghiệp, các khóa học, kết quả nghiên cứu và dịch vụ khoa học).

1.2.2. Các cấp độ quản lý chất lượng đại học

Kiểm soát chất lượng: Là hình thức quản lý chất lượng lâu đời nhất và cũng kém hiệu quả nhất so với các hình thức khác. Kiểm soát chất lượng chủ yếu chỉ tập trung ở đầu ra của sản phẩm để xác định mức độ đáp ứng của sản phẩm so với các

tiêu chí, chuẩn mực đã được xác định. Trong lĩnh vực giáo dục đại học, các hoạt động thanh kiểm tra (từ bên ngoài hoặc trong nội bộ trường đại học) đối với các sản phẩm hoàn chỉnh của nhà trường (sinh viên tốt nghiệp, các chương trình đào tạo, các công trình nghiên cứu khoa học) tuy có tác dụng hạn chế việc cho ra những sản phẩm thiếu hoàn thiện, chúng vẫn chưa thể góp phần tích cực vào quá trình phát triển chất lượng của các sản phẩm.

Đảm bảo chất lượng: Nếu hình thức kiểm soát chất lượng chủ yếu chỉ quan tâm đến việc bảo đảm sự đáp ứng các tiêu chuẩn của sản phẩm, thì đảm bảo chất lượng hướng đến việc không ngừng nâng cao chất lượng của sản phẩm. Để làm được điều đó, hoạt động đảm bảo chất lượng cần diễn ra trước và trong quá trình tạo ra sản phẩm; và xem mọi thành viên trong tổ chức đều có trách nhiệm với các sản phẩm mà tổ chức đó tạo ra.

Đảm bảo chất lượng được coi là một hình thức quản lý chất lượng có nhiều ưu

điểm hơn hẳn so với hình thức kiểm soát chất lượng như đã từng tồn tại lâu nay trong hệ thống đại học của nước ta. Trong khi kiểm soát chất lượng tập trung chủ yếu vào hoạt động đánh giá, thì ở hình thức đảm bảo chất lượng, các cơ sở giáo dục đại học ngoài nhiệm vụ quản lý chất lượng còn cần phải “tập trung xây dựng và thực thi các quy trình, cơ chế của quá trình đào tạo trên cơ sở kế hoạch chiến lược, nhiệm vụ, mục tiêu, chuẩn mực đã được xác định” [5]. Điều này có nghĩa, hoạt động đảm bảo chất lượng ở một cơ sở đại học cần phải tạo ra những công cụ quản lý, đánh giá phù hợp trên cơ sở các chuẩn mực, những tiêu chí được cụ thể hóa từ mục tiêu đào tạo và xuất phát từ sứ mạng của cơ sở giáo dục đại học; và đồng thời tổ chức thực hiện nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.

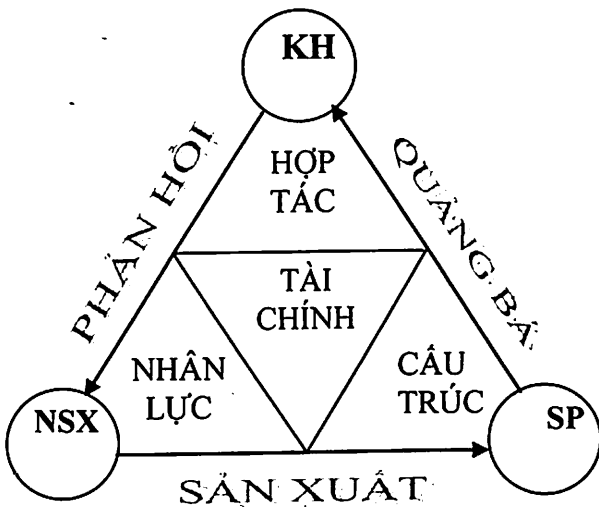
Quản lý chất lượng tổng thể/ Quản lý chất lượng toàn diện: Là hình thức quản lý tương tự như đảm bảo chất lượng về mô hình hoạt động. Tuy nhiên, quản lý chất lượng tổng thể quan tâm nhiều hơn đến các yếu tố sau: Đáp ứng yêu cầu, thị hiếu của khách hàng được coi là mục tiêu hàng đầu; Xây dựng và phát triển nền văn hóa chất lượng trong tổ chức là yếu tố quyết định đối với mục tiêu nâng cao chất lượng sản phẩm; Hình thức quản lý chất lượng tổng thể/ quản lý chất lượng toàn diện được áp dụng chủ yếu trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Đối với lĩnh vực giáo dục đại học, việc đáp ứng yêu cầu, thị hiếu của “khách hàng” khó có thể diễn ra một cách triệt để, do sản phẩm của giáo dục đại học cần thời gian “sản xuất” khá lâu (ví dụ quá trình đào tạo đại học mất 3 - 4 năm), trong khi yêu cầu và thị hiếu thường thay đổi nhanh

chóng hơn. Hoạt động “sản xuất” của giáo dục đại học cần có sự định hướng mang tính chiến lược hơn là sự thỏa mãn những yêu cầu trước mắt; Một trong những khâu có tầm quan trọng bậc nhất của công tác quản lý một cơ quan, đơn vị là quản lý các nguồn lực. Khi nói đến nguồn lực, chúng ta thường hay đề cập đến các nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất, và con người. Đối với tư duy quản lý hiện đại, khái niệm nguồn lực được hiểu rộng hơn nhiều. Chu trình phát triển giá trị được trình bày dưới đây có thể được xem là một công cụ tư duy mạnh, có thể giúp ích rất tốt cho công tác quản lý chất lượng các nguồn lực và các hoạt động cần phải có ở một trường đại học.

2. ÁP DỤNG CHU TRÌNH PHÁT TRIỂN GIÁ TRỊ TRONG QUẢN LÝ TRƯỜNG ĐẠI HỌC – MỘT CÁCH TIẾP CẬN QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN

2.1. Giới thiệu Chu trình phát triển giá trị

Chu trình phát triển giá trị (Value-creation Cycle), biểu diễn ở Hình 1, đã được xây dựng vào cuối thế kỷ 20 bởi một nhóm các nhà khoa học, đứng đầu là Tiến sĩ Bjorn Eirik Olsen, theo một dự án của *Hội đồng Nghiên cứu khoa học Na Uy* (Norwegian Research Council). Chu trình đã được chính thức giới thiệu lần đầu tại Việt Nam thông qua “*Hội thảo nâng cao năng lực quản lý*” được tổ chức tại Trường Đại học Thủy sản (nay là Trường Đại học Nha Trang) vào ngày 18/6/2004 (Olsen, 2004).



Hình 1. Chu trình phát triển giá trị

(Ghi chú: NSX: Nhà sản xuất; SP: Sản phẩm; KH: Khách hàng)

Đây là một chu trình nhằm cung cấp một cách nhìn hệ thống về mối liên hệ giữa “nhà sản xuất” (Organisation), “sản phẩm” (Product), và “khách hàng” (Target group); đồng thời nhấn mạnh bốn yếu tố nguồn lực

giúp cho môi liên hệ nói trên không ngừng được phát triển: *nguồn nhân lực* (Human resource), *nguồn lực tài chính* (Finance resource), *nguồn lực cấu trúc* (structural resource), và *nguồn lực hợp tác* (Co-working resource). Chu trình này có thể được áp dụng cho tất cả các tổ chức có tạo ra “sản phẩm” nhằm đáp ứng yêu cầu của “khách hàng”. Theo chu trình trên, trong quá trình nhà sản xuất sản xuất ra sản phẩm, sản phẩm đó cần phải được quảng bá đến khách hàng. Sau khi khách hàng tiêu thụ sản phẩm, nhà sản xuất cần phải chủ động lấy thông tin phản hồi từ khách hàng về chất lượng sản phẩm. Dựa trên thông tin này, nhà sản xuất điều chỉnh hoặc phát triển sản phẩm của mình. Chất lượng của sản phẩm sẽ không ngừng được nâng cao và ngày càng đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Các yếu tố nguồn lực của chu trình có thể được mô tả tóm tắt như sau:

Bảng 2. Các yếu tố nguồn lực của chu trình

NGUỒN LỰC	MÔ TẢ
Tài chính	Các nguồn vốn / tài chính mà nhà sản xuất có thể tập hợp được.
Nhân lực	Đội ngũ cán bộ viên chức của nhà sản xuất cùng những giá trị văn hóa, tinh thần (sự đoàn kết, tin tưởng, quý trọng,...), sự hợp tác bên trong giữa các cá nhân, đơn vị.
Cấu trúc	Bao gồm hệ thống cơ sở vật chất; cơ cấu bộ máy; các kế hoạch chiến lược; các quy định, quy tắc, tiêu chí,... cần phải có để vận hành hoạt động sản xuất; các giá trị vật chất (bằng sáng chế, hệ thống bài giảng, cơ sở dữ liệu, mạng lưới thông tin,...) được xây dựng nhằm giúp nhà sản xuất hoạt động ổn định.
Hợp tác	Bao gồm các môi liên hệ hợp tác với bên ngoài (quan hệ với các đối tác có tác động đến hoạt động sản xuất).

2.2. Áp dụng vào quản lý đại học

Sản phẩm và khách hàng của giáo dục đại học: Nếu áp dụng Chu trình phát triển giá trị vào giáo dục đại học thì có thể coi trường đại học là nhà sản xuất. So với hoạt động của các doanh nghiệp nói chung (với

hàng hóa là các sản phẩm, dịch vụ cụ thể) thì trường đại học có các loại sản phẩm đa dạng hơn. Tương ứng với mỗi loại sản phẩm của trường đại học, đối tượng khách hàng cũng thay đổi theo:

Bảng 3. Sản phẩm và khách hàng của giáo dục đại học

SẢN PHẨM CỦA GIÁO DỤC ĐẠI HỌC	KHÁCH HÀNG
Sinh viên	Xã hội (công ty, xí nghiệp, tổ chức...)
Khóa học	Người học Xã hội
Khoa học - công nghệ	Giảng viên, nhà khoa học Xã hội

Khái niệm nhà sản xuất trong Chu trình phát triển giá trị còn có thể áp dụng cho các đơn vị, bộ phận trong trường đại học ví dụ như khoa, thư viện, viện/trung tâm khoa học công nghệ,... Khi đó, tùy theo chức năng nhiệm vụ của mỗi đơn vị, mà sản phẩm và khách hàng tương ứng cũng sẽ khác nhau (ví

dụ: đối với thư viện, sản phẩm chính là *nguồn thông tin* và khách hàng chính là *sinh viên và cán bộ viên chức của Trường...*)

Hoạt động quản lý đại học tương ứng với sản phẩm (chỉ nêu một số hoạt động tiêu biểu) [3].

Bảng 4. Với sản phẩm là sinh viên

MỐI QUAN HỆ	HOẠT ĐỘNG
Sản xuất	Tổ chức, sử dụng các nguồn lực phục vụ đào tạo; Quản lý chất lượng đầu vào (tuyển sinh), quá trình (công tác đào tạo), và đầu ra (chất lượng sinh viên tốt nghiệp); Tổ chức các hoạt động đảm bảo chất lượng đào tạo (xây dựng các quy định, tổ chức giám sát, kiểm tra, đánh giá các hoạt động có liên quan đến chất lượng đào tạo).
Quảng bá	Giới thiệu số lượng, chất lượng sinh viên tốt nghiệp đến các tổ chức, doanh nghiệp,...
Phản hồi	Tổ chức thu thập thông tin về sinh viên tốt nghiệp, về yêu cầu nguồn nhân lực của các tổ chức, doanh nghiệp,...

Bảng 5. Với sản phẩm là các khóa học

MỐI QUAN HỆ	HOẠT ĐỘNG
Sản xuất	Tổ chức các nguồn lực phục vụ xây dựng các khóa học; Quản lý các khóa học phù hợp với nhiều đối tượng, nhiều yêu cầu; Xây dựng các quy định, tổ chức giám sát, kiểm tra, đánh giá các chương trình, tài liệu của các khóa học.
Quảng bá	Giới thiệu các khóa học đến các đối tượng người học, các tổ chức, doanh nghiệp,...
Phản hồi	Tổ chức thu thập thông tin về các khóa học từ các đối tượng người học, các tổ chức, doanh nghiệp,...

Bảng 6. Với sản phẩm là khoa học - công nghệ

MỐI QUAN HỆ	HOẠT ĐỘNG
Sản xuất	- Tổ chức các nguồn lực phục vụ nghiên cứu khoa học; Tổ chức triển khai hoạt động nghiên cứu khoa học; Xây dựng các quy định, tổ chức giám sát, kiểm tra, đánh giá các đề tài nghiên cứu khoa học.
Quảng bá	Giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ nghiên cứu khoa học đến giảng viên, nhà khoa học, các tổ chức, doanh nghiệp liên quan.
Phản hồi	Tổ chức thu thập thông tin phản hồi về các sản phẩm nghiên cứu khoa học từ các đối tượng có liên quan.

3. MỘT SỐ KINH NGHIỆM TRÊN THẾ GIỚI VỀ TỔ CHỨC, QUẢN LÝ TRƯỜNG ĐẠI HỌC

3.1. Tổ chức, quản lý cấp khoa ở trường đại học

Tổ chức quản lý đại học trên thế giới rất đa dạng bởi các trường đại học nhìn chung, được giao quyền tự chủ rất lớn. Trong bối cảnh đó, quản lý cấp khoa ở các trường đại học cũng rất khác nhau. Để có một ví dụ cụ thể và phản ánh những đặc trưng phổ biến nhất của quản lý cấp khoa ở các đại học phương Tây, từ đó các trường đại học đại học ở Việt Nam có thể tham khảo, các tác giả xin giới thiệu về tổ chức

cấp khoa ở Trường Đại học Portsmouth, Vương quốc Anh.

3.1.1. Vị trí của cấp khoa trong bộ máy quản lý của Trường Đại học Portsmouth

Vai trò tích cực của cấp khoa trong công tác quản lý điều hành: đại diện của Hội đồng khoa (Faculty Board) được tham gia cùng với các đại diện của các bộ phận chức năng như Hoạch định chính sách (Academic Policy), Đảm bảo chất lượng (Quality Assurance), Nghiên cứu và phát triển (Research & Development), và Sau đại học (Research Degrees) trong Hội đồng học thuật (Academic Council) của Nhà trường để bàn bạc, thống nhất các chủ trương, hoạt động chung. Hiệu trưởng và

Ban Giám hiệu (Directorate) chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện các chủ trương này trong Nhà trường.

3.1.2. Tổ chức của các khoa ở Trường Đại học Portsmouth

Cơ cấu các bộ môn (Department), trường (School), trung tâm (Centre) và viện (Institute) trực thuộc khoa của Trường Đại học Portsmouth, tất cả các đơn vị cơ sở này được đặt dưới sự lãnh đạo trực tiếp của các trường khoa. Hiệu trưởng và Ban giám hiệu chỉ đạo các đơn vị cơ sở thông qua các trường khoa. Đây là một cơ cấu quản lý theo hướng phân cấp mạnh về đơn vị khoa nhằm giảm bớt các đầu mối quản lý ở cấp trường.

3.1.3. Các hội đồng cấp khoa của Trường Đại học Portsmouth

Hội đồng khoa (Faculty Board)

Thành phần: Trường khoa: Chủ tịch Hội đồng; Các Phó trường khoa; Trường các bộ môn hoặc trường (school) trực thuộc; Giám đốc phát triển (Business Development Director); Chủ tịch Hội đồng đào tạo; Chủ tịch Hội đồng IT (Information Technology); Chủ tịch Hội đồng nghiên cứu; Quản trị trường (Faculty Manager); Hai thành viên được bầu từ bộ phận phục vụ; Đại biểu sinh viên được bầu từ sinh viên thuộc các bộ môn, trường trực thuộc (mỗi đơn vị bầu ra một); Đại biểu được bầu từ mỗi bộ môn, trường trực thuộc (mỗi đơn vị bầu ra tối đa hai); Các đại biểu từ các khoa khác; Thư ký khoa.

Chức năng nhiệm vụ chính: Đề xuất với Hội đồng hoạch định chính sách về các chương trình phát triển đào tạo, nghiên cứu khoa học của khoa; Tiếp nhận và xử lý các nguồn kinh phí của khoa; Hoạch định kế

hoạch phát triển nhân lực của khoa và đưa ra các đề xuất; Giám sát và hỗ trợ các môn học thuộc khoa

Hội đồng khoa cấp cao (Faculty Executive Committee)

Thành phần: Trường khoa: Chủ tịch Hội đồng; Các Phó trường khoa; Trường các bộ môn hoặc trường (school) trực thuộc; Một đại biểu của cán bộ viên chức trong khoa; Đại diện Ban Giám hiệu (trong các cuộc họp bàn về ngân sách hoặc xây dựng kế hoạch phát triển học thuật); Thư ký khoa

Chức năng nhiệm vụ: Xem xét mọi vấn đề liên quan đến khoa, và đưa ra các đề xuất với Hội đồng khoa hoặc các hội đồng cấp trường; Chủ tịch Hội đồng có nhiệm vụ báo cáo về hoạt động của Hội đồng khoa cấp cao tại các cuộc họp của Hội đồng khoa

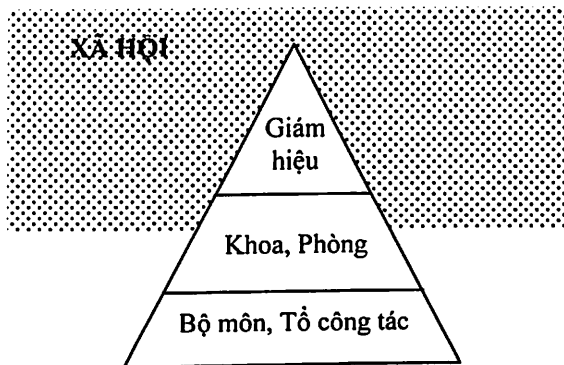
Hội đồng đào tạo (Faculty Learning and Teaching Committee):

Thành phần: Phó Trường khoa phụ trách đào tạo; Chủ tịch Hội đồng; Phó Trường khoa phụ trách nghiên cứu khoa học; Phó Trường khoa phụ trách chất lượng; Đại diện của các bộ môn hoặc trường trực thuộc; Phụ trách công nghệ thông tin của khoa; Ít nhất có một trưởng bộ môn hoặc trường trực thuộc; Đại diện của Phòng Phát triển học tập (Department of Learning Development); Đại diện của Thư viện.

Chức năng nhiệm vụ: Phát triển, hỗ trợ và đánh giá chất lượng các hoạt động đào tạo của khoa; Tổ chức trao đổi, phát triển những kinh nghiệm tốt trong dạy và học; Đề xuất với khoa về kế hoạch chiến lược nhằm phát triển đào tạo; Giữ mối quan hệ chặt chẽ với Hội đồng đào tạo và Bộ phận

phụ trách sinh viên của trường; Đề xuất về việc phân bổ các nguồn lực phục vụ đào tạo.

3.2.1. Mô hình phân quyền (Distributed Organization)

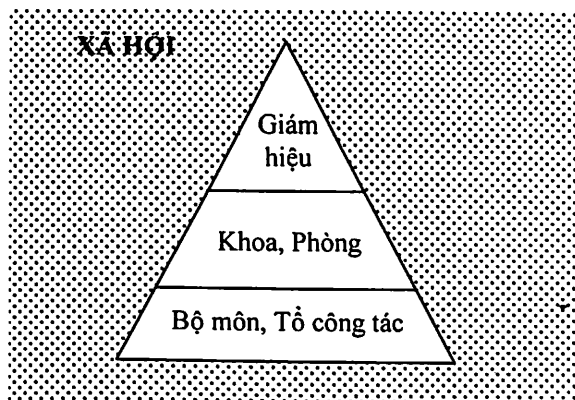


Hình 2a: Quản lý hình tháp kiểu cũ

Mô hình quản lý này về mặt hình thức cũng tương tự như kiểu quản lý hình tháp, tuy nhiên ở đây các đơn vị nhỏ (bộ môn, tổ công tác,...) được giao quyền tổ chức, quyết định các công việc của đơn vị mình; được trực tiếp làm việc với “khách hàng” dựa trên mục tiêu, định hướng, và các quy định chung của nhà trường hay của khoa. Chẳng hạn ở nhiều trường đại học lớn trên thế giới, một số department (bộ môn) được mang tên chính thức là school (trường) và họ được tổ chức, điều hành tựa như một trường con. Như vậy, sự khác biệt cơ bản của mô hình quản lý này (Hình 2b) so với kiểu quản lý hình tháp truyền thống (Hình 2a) là *các đơn vị nhỏ được độc lập hơn nhiều trong quản lý điều hành, từ đó có thể phát triển mạnh mối quan hệ với bên ngoài (gọi tắt là xã hội).*

3.2. Mô hình phân cấp quản lý cho trường đại học

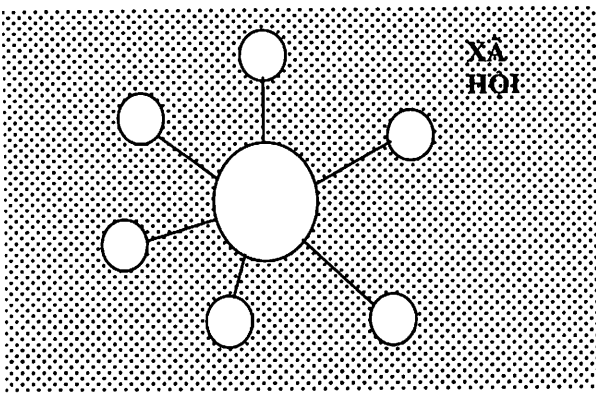
Để tăng cường tính phân cấp trong công tác quản lý ở trường đại học, có thể tham khảo hai mô hình sau [1].



Hình 2b: Quản lý hình tháp kiểu mới

3.2.2. Mô hình kiểu phân tử (Molecular Organization)

Mô hình kiểu này (Hình 3) gần như chỉ có hai cấp quản lý: Ban giám hiệu (hay ban giám đốc trường, hội đồng quản trị) và các đơn vị trực thuộc trong đó giám hiệu như một nguyên tử trung tâm còn các đơn vị là các nguyên tử liên kết. Dựa trên mục tiêu, định hướng chung của nhà trường *các đơn vị được quyền chủ động trong tổ chức, điều hành và làm việc với các đối tác ngoài trường (xã hội).* Những ưu điểm chính của mô hình này: Cơ cấu bộ máy gọn nhẹ, dễ thích nghi với yêu cầu phát triển và yêu cầu của thị trường; Các đơn vị có điều kiện tiếp cận sát với thị trường (xã hội); Phù hợp tốt với các trường có nhiều cơ sở, chi nhánh ở các địa bàn khác nhau.



Hình 3: Mô hình kiểu phân tử

4. ĐỀ XUẤT

Dựa trên những cơ sở lý luận, những kinh nghiệm tốt của quản lý đại học ở nước ngoài, tác giả đề nghị một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả công tác quản lý điều hành trường đại học trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam hiện nay như sau:

4.1. Chọn một “ngôn ngữ chung” cho công tác quản lý của nhà trường

Việc chọn lựa một “ngôn ngữ chung” phù hợp trong công tác quản lý ở một cơ quan có ý nghĩa quan trọng ở chỗ mọi cán bộ quản lý đều có thể nhìn nhận, đánh giá, và xây dựng các giải pháp giải quyết vấn đề dựa trên một nền tảng lý luận chung. Có thể xem *Chu trình phát triển giá trị* là công cụ hiệu quả trong việc giúp cho đội ngũ cán bộ quản lý có được một phương pháp để tiếp cận và xử lý các vấn đề về quản lý.

4.2. Xây dựng chiến lược tiếp cận “khách hàng” và kế hoạch thực thi

Hoạt động quản lý của giáo dục đại học trên thế giới ngày nay đang áp dụng các mô hình thành công của quản lý doanh nghiệp bởi lẽ vai trò, vị trí của “khách hàng” đối với giáo dục đại học đang ngày

càng trở nên quan trọng. Đánh giá mối quan hệ lỏng lẻo giữa các trường đại học với cơ sở sản xuất là một trong “những bất cập chính trong giáo dục đại học hiện nay” [7] ở Việt Nam. Tương tự, Phạm Thanh Nghị cho rằng trong số các biện pháp đánh giá chất lượng giáo dục đại học hiện nay, “hình thức đánh giá thông qua tìm hiểu thái độ của người sử dụng dịch vụ chưa được sử dụng rộng rãi trong các trường đại học Việt Nam” (5, tr.103). Một trường đại học muốn phát triển tốt cần phải xây dựng chiến lược phù hợp hướng đến các đối tượng “khách hàng” sau: Người học (là học sinh phổ thông, sinh viên đang theo học, sinh viên đã tốt nghiệp hoặc những người đang công tác): là “khách hàng” của các chương trình đào tạo; Các cơ quan, doanh nghiệp: là “khách hàng” của sản phẩm đào tạo (sinh viên tốt nghiệp) và các chương trình đào tạo, các sản phẩm nghiên cứu khoa học và dịch vụ.

Để thực thi các chiến lược trên, cần có các kế hoạch, nội dung công việc cụ thể. Một ví dụ rất đáng để suy nghĩ: vào tháng 8 hàng năm, Trường Đại học RMIT (chi nhánh tại Việt Nam) tổ chức *Ngày hội khám phá Trường* (Discovery Day) để giới thiệu với toàn xã hội các chương trình học, cơ sở vật chất phục vụ đào tạo và các hoạt động nghiên cứu khoa học, qua đó thu hút ngày càng nhiều người học và các đối tác.

4.3. Xây dựng chiến lược phát triển các nguồn lực

Như đã nói ở phần trên, vai trò của các nguồn lực là không thể thiếu để vận hành *Chu trình phát triển giá trị*. Bên cạnh các nguồn lực thường được đề cập như nhân lực, tài chính, trường đại học cần đặc biệt

quan tâm đến nguồn lực hợp tác và nguồn lực cấu trúc. Tại Hội thảo nâng cao năng lực quản lý của Trường Đại học Thủy sản năm 2004, tiến sĩ Bjorn Eirik Olsen đã đưa ra một tổng kết dựa trên kinh nghiệm của thế giới và nghiên cứu của bản thân như

sau: Muốn phát triển nhanh thì cần tập trung vào nguồn lực hợp tác (trong và ngoài nước); Muốn phát triển bền vững thì cần quan tâm phát triển nguồn nhân lực; Muốn phát triển với hiệu suất cao thì cần nhanh chóng hoàn thiện nguồn lực cấu trúc.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Alfred, R. & Rosevear, S. (2000). *Organizational structure, management, and leadership for the future*. In *Managing colleges and universities* by A. M. Hoffman and R. W. Summers (Eds). London: Bergin & Garvey.
2. Harvey, L. & Green, D. (1993). *Defining quality*. *Assessment and Evaluation in Higher Education* 18 (1), 9.
3. Lê Văn Hào (2004). *Chu trình phát triển giá trị: lý thuyết và ứng dụng vào quản lý đại học*. Kỷ yếu Hội thảo Các giải pháp cơ bản nâng cao chất lượng giáo dục đại học. Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh.
4. Olsen, B. E. (2004). "The Value Creation Cycle": *Introducing a Model for Strategic Management in Knowledge-based Organizations*. Tham luận tại Hội thảo Nâng cao năng lực quản lý năm 2004. Trường Đại học Thủy sản.
5. Phạm Thành Nghị (2000). *Quản lý chất lượng giáo dục đại học*. Nxb. Đại học Quốc gia Hà Nội.
6. Piper, D.W. (1993). *Quality management in universities (Vol.1)*. Canberra: Australian Government Publishing Service.
7. Phạm Quang Sáng (2004), *Xu hướng đổi mới và các điều kiện đảm bảo chất lượng giáo dục đại học của nước ta hiện nay*, Tạp chí Giáo dục, số 80.

Ngày nhận bài: 9/7/2017. Ngày biên tập xong: 14/7/2017. Duyệt đăng: 17/7/2017