

# QUẢN TRỊ TRƯỜNG ĐẠI HỌC THEO TIẾP CẬN CHẤT LƯỢNG - MỘT SỐ HẠN CHẾ HIỆN NAY VÀ KHUYẾN NGHỊ

**TS. LÊ ĐÌNH SƠN**  
Trường Đại học Đà Nẵng

## 1. Đặt vấn đề

Vấn đề quản trị (QT) nhà trường nói chung, trường đại học (ĐH) nói riêng được đề cập nhiều trong các công trình nghiên cứu. Các tiêu chí về chất lượng (CL) đào tạo (ĐT) và hiệu quả kinh tế được nhìn nhận như thước đo mức độ thành công của trường ĐH. Với sứ mạng cung cấp nguồn nhân lực CL cao cho nền kinh tế, trường ĐH được đánh giá nhiều hơn ở CLĐT.

Tiếp cận CL, cách QT tổ chức theo định hướng CL là một tiếp cận tiềm năng. Ngày nay, định hướng CL được thừa nhận là con đường đi đến thành công của nhà trường ở phương diện sản phẩm giáo dục (GD) và hiệu quả QT tổ chức. Tuy nhiên, quản lý chất lượng (QLCL) trường ĐH được triển khai ở nước ta chưa lâu và không ít vấn đề. Nghiên cứu, tìm hiểu những hạn chế, tồn tại trong hoạt động (HĐ) CL của trường ĐH, QT nhà trường là việc cần thiết để nâng cao CL và hiệu quả ĐT.

## 2. Tiếp cận CL trong QT trường ĐH

"Tiếp cận là tập hợp các thủ pháp, phương thức tác động, tiến hành công việc hoặc nghiên cứu đối tượng" [1]. Tiếp cận CL là tập hợp các thủ pháp, phương thức quản lý (QL) được sử dụng nhằm tác động đến HĐ của nhà trường ở phương diện CL.

Cơ sở của tiếp cận này là quan niệm về CL giáo dục (CLGD). Khái niệm "CL là sự phù hợp với mục tiêu" được vận dụng vào QLCL trường ĐH. Mục tiêu GD được hiểu đầy đủ là mục tiêu đã nêu ra (hiện tại) và tiềm ẩn (tương lai). "Sản phẩm GD phải có khả năng gia tăng CL sau ĐT" [2]. CLGD còn được xem xét ở góc độ hệ thống. Theo đó, "CL của một hệ thống GD là CL của những thành tố tạo nên hệ thống" [3]: CL đầu vào (Input); CL quá trình QL (Management); CL đầu ra (Outcome).

Từ quan niệm chung về CLGD, các nhà nghiên cứu đã xây dựng bộ tiêu chuẩn kiểm định chất lượng (KĐCL) cho các lĩnh vực công tác của trường ĐH. KĐCL GD dựa vào kết quả đánh giá từng tiêu chí thuộc từng tiêu chuẩn. Điều đó thể hiện mục tiêu phấn đấu của nhà trường trong từng lĩnh vực công tác, tính đến các yếu tố đầu vào, đầu ra và quá trình.

Để đạt được mục tiêu CL và các tiêu chuẩn KĐCL, các trường đã triển khai nhiều biện pháp. Nhiều trường đã áp dụng mô hình QLCL theo ISO nhằm thiết lập một hệ thống đảm bảo chất lượng (ĐBCL) để tạo ra CL sản phẩm ĐT phù hợp với mục tiêu, đem lại sự tin cậy cho các bên liên đới, người học, người sử dụng sản phẩm ĐT và xã hội. Các quy trình ĐBCL được xác lập theo ISO giúp đưa HĐ của nhà trường vào nền nếp, bước đầu tạo dựng và duy trì thói quen làm việc theo yêu cầu CL.

Việc thực hiện "ba công khai", xây dựng chuẩn đầu ra cho các ngành ĐT; triển khai rộng rãi chủ trương đánh giá công tác của ban giám hiệu, lãnh đạo các khoa, phòng qua ý kiến của cán bộ trong trường, khoa và sinh viên (SV); tổ chức cho SV tham gia đánh giá hiệu quả giảng dạy của giảng viên; triển khai KĐCL các chương trình ĐT là những bước đi tích cực. Tiếp cận CL trên thực tế đã có

tác động làm thay đổi HĐ QT trường ĐH. Nếu được quan tâm đầy đủ hơn, nó có thể tạo ra những đột phá về hiệu quả QT và CLĐT của các nhà trường.

## 3. Một số hạn chế hiện nay

a) Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm của các trường trình bày trong báo cáo tại các hội nghị về kiểm định, ĐBCL GDĐH và các hội thảo - tập huấn về ĐBCL trong ngành GD, có những hạn chế cơ bản trong lĩnh vực CL như sau:

- *HĐ CL còn mang tính đối phó.* Hệ thống ĐBCL được xây dựng để cơ sở GD được công nhận đạt tiêu chuẩn CL hơn là xuất phát từ nhu cầu nâng cao CLĐT. ĐBCL tuy đã tạo ra sự chuyển biến nhưng chưa đủ làm thay đổi căn bản cách QT truyền thống của trường ĐH. Các thước đo CLĐT, hiệu quả HĐĐT chưa có độ tin cậy cao.

- *HĐ CL còn mang tính thời vụ.* Tác động của QLCL đến QT nhà trường chưa thường xuyên. Trên thực tế, sự vận hành của hệ thống ĐBCL trong các trường ĐH chưa đủ để gắn kết các khâu, các quá trình thành phần của quá trình ĐT.

- *Đầu tư cho công tác ĐBCL còn hạn chế.* Các trường chưa dành kinh phí, nguồn lực hợp lý để duy trì và phát triển hệ thống ĐBCL, chưa quan tâm đầu tư đúng mức cho nghiên cứu trong lĩnh vực CL. Việc xác định chuẩn đầu ra còn mang tính hình thức. Thiếu chuẩn đánh giá sản phẩm từng khâu trong quá trình ĐT.

- *Thiếu giải pháp hiệu quả đổi mới tổ chức ĐT.* Nhiều trường ĐH chưa có chiến lược nâng cao CLĐT rõ ràng nên thiếu một kế hoạch dài hạn đổi mới tổ chức ĐT. Các quy trình CL được thiết lập tách rời dẫn tới sự lỏng lẻo trong kết nối giữa các yếu tố đầu vào của quá trình ĐT chưa đủ để thay đổi CLĐT.

- *Môi trường QL chưa thuận lợi.* Chưa có cơ chế, chính sách đủ mạnh để khuyến khích, thúc đẩy cải tiến CL. Lợi ích giữa nhà nước, xã hội, nhà trường, người học chưa thể hiện rõ qua cơ chế, chính sách. Thiếu yếu tố cạnh tranh, động lực trực tiếp cho sự thay đổi, đổi mới trong QT nhà trường. Bầu không khí CL chưa hình thành rõ rệt, chưa đủ sức thu hút đông đảo cán bộ, giảng viên, nhân viên và SV vào HĐ cải tiến quá trình ĐT, chưa lôi cuốn được sự tham gia của mọi đối tượng có liên quan trong và ngoài trường vào các quá trình CL.

b) Khảo sát trong khuôn khổ đề tài nghiên cứu của Lê Đình Sơn - Bùi Văn Phúc - Hoàng Ngọc Hùng đã làm rõ nhiều tồn tại cụ thể về CL tổ chức HĐĐT của trường ĐH [4]. Báo cáo kết quả nghiên cứu đã dẫn ra qua khảo sát ý kiến nhận xét của 123 giảng viên và 412 SV về tình hình khai thác, sử dụng thư viện (Bảng 1).

Bảng 1: Nhận xét về kỹ năng, thói quen khai thác sử dụng thư viện của SV

TT	Nội dung nhận xét	Ý kiến tán thành	
		Giảng viên	SV
1	Tự tin, thành thạo và tự giác, có thói quen	2,4 %	5,6 %



2	Mức độ hạn chế và chưa thành thói quen	29,3 %	74,0 %
3	Yếu, không có thói quen	68,3 %	20,4 %

Kĩ năng, thói quen của SV trong khai thác, sử dụng thông tin, học liệu thư viện là dấu hiệu minh chứng cho CL tổ chức HĐĐT của trường ĐH. Dữ liệu khảo sát ở Bảng 1 cho thấy kết quả đạt được còn nhiều hạn chế.

Với câu hỏi: “Theo anh/chị, khi giảng dạy môn học được phân công, trên thực tế, giảng viên có thường yêu cầu cụ thể, rõ ràng đối với SV về việc khai thác, sử dụng thông tin, tài liệu tham khảo của thư viện hay không?”, dữ liệu thu được ở Bảng 2 cho thấy trách nhiệm của giảng viên đối với hiệu quả khai thác, sử dụng thư viện.

*Bảng 2: Mức độ thường xuyên giảng viên đặt ra yêu cầu đối với SV về việc khai thác, sử dụng thư viện*

TT	Mức độ	Tỉ lệ ý kiến SV
1	Thường xuyên	27,7 %
2	Chưa thường xuyên	47,1 %
3	Ít khi	15,0 %
4	Rất ít khi	5,6 %
5	Không có	4,6 %

Nghiên cứu đã khảo sát ý kiến nhận xét của giảng viên và SV về mức độ hợp lí trong cách tổ chức cung ứng dịch vụ của thư viện để thấy rõ CL tổ chức HĐĐT của trường ĐH. Kết quả cho thấy mức độ hài lòng về dịch vụ còn hạn chế (Bảng 3).

*Bảng 3: Nhận xét của giảng viên và SV về mức độ hợp lí trong cách tổ chức cung ứng dịch vụ thư viện*

Đối tượng hỏi ý kiến	Tỉ lệ ý kiến lựa chọn các mức độ			
	Rất hợp lí	Hợp lí	Chưa hợp lí	Không biết
SV	0	27,9 %	61,4 %	10,7 %
Giảng viên	0	30,1 %	33,3 %	36,6 %

Sự thiếu gắn kết các yếu tố của quá trình ĐT, hạn chế về hiệu quả tham gia của các chủ thể “dịch vụ ĐT” vào quá trình CL chung là vấn đề hiện hữu. Tuy nhiên, báo cáo thường niên của các thư viện cũng như báo cáo tự đánh giá KĐCL của các nhà trường vẫn đưa ra nhận xét khả quan dựa trên sự gia tăng số lượng đầu sách và phát triển số lượt bạn đọc. Đây là hạn chế cần khắc phục trong QT trường ĐH ở nước ta.

**4. Nguyên nhân tiềm ẩn và khuyến nghị**

Tuy đóng góp của tiếp cận CL trong QT trường ĐH đã được khẳng định từ thập niên 1980 nhưng còn nhiều hạn chế trong quá trình áp dụng ở nước ta. Nghiên cứu lí luận và thực tiễn đã chỉ ra các nguyên nhân tiềm ẩn, từ đó để xuất một số biện pháp nhằm khắc phục những hạn chế trong QT trường ĐH theo tiếp cận CL hiện nay:

a) Nguyên nhân tiềm ẩn thứ nhất: Đặc tính khó đo lường của CLGD, khó xác định chính xác các yếu tố tạo nên CLGD. CL thực của sản phẩm GD khó đánh giá một cách trực quan, tức thời mà chỉ nhận biết được qua thời gian sử dụng. Hơn nữa, tính trừu tượng, ít yếu tố hữu hình của CLGD làm cho việc xác định nội hàm và các yếu tố tạo nên CL trở nên khó khăn. Do vậy, báo cáo CL theo các chỉ báo xác định cho từng đối tượng chứ chưa đưa đến kết luận về CL tổng thể của HĐ xem xét.

\* *Biện pháp khắc phục:* Nghiên cứu, cải tiến các công cụ đánh giá CL, thiết kế các tiêu chuẩn cho CL chung và CL thành phần, tính đến yêu cầu kết nối các khâu trong quá trình ĐT. Chuẩn CL phải đo lường, lượng giá được. Một số công cụ thống kê, kiểm soát CL đã được sử dụng phổ biến trong các tổ chức sản xuất, kinh doanh, dịch vụ có thể nghiên cứu điều chỉnh, vận dụng vào QL nhà trường [5].

b) Nguyên nhân tiềm ẩn thứ hai: Mối quan hệ phức tạp giữa CL và hiệu quả trong GD. Trong Kinh tế học GD, hiệu quả của cơ sở GD ĐH được xem xét dựa trên ba tiêu chí cơ bản: CL ĐT; mức độ đáp ứng mục tiêu kinh tế - xã hội (effectiveness); hiệu suất sử dụng các nguồn lực trong ĐT (efficiency). QT trường ĐH ở nước ta ít quan tâm đến tiêu chí thứ 3. Hệ quả là hiệu quả sử dụng thư viện, phòng thí nghiệm trở thành thứ yếu.

\* *Biện pháp khắc phục:* Nghiên cứu các thước đo lượng hóa mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra, tính đến các tiêu chí chi phí tài chính, sử dụng nguồn nhân lực, khai thác cơ sở vật chất để đạt được CLĐT mong muốn. Trên cơ sở đó, xây dựng các tiêu chuẩn, tiêu chí CL dựa trên hiệu quả khai thác, sử dụng các nguồn lực theo mục tiêu lựa chọn. Từ đó, có biện pháp QL, tác động đến mọi khâu của quá trình ĐT.

c) Nguyên nhân tiềm ẩn thứ ba: Sự không đồng nhất giữa “CL của nhà sản xuất” và “CL của người tiêu dùng”. Quan niệm của nhà sản xuất và người tiêu dùng không phải lúc nào cũng như nhau. Sản phẩm được sản xuất theo đúng tiêu chí kĩ thuật không chắc đã bán được. Như vậy, tồn tại trường hợp tất cả mọi đối tượng cùng tham gia vào quá trình ĐT đều báo cáo đạt kết quả tốt nhưng chất lượng chung không làm thỏa mãn khách hàng.

\* *Biện pháp khắc phục:* Xác định rõ trong nhận thức về một vấn đề thiết yếu: CL đối với ai? Khách hàng là người phân xét cuối cùng về CL. Nếu sản phẩm ĐT ít được thị trường lao động chấp nhận thì phải điều chỉnh phù hợp. Sản phẩm thông tin thư viện được thiết kế đảm bảo các yêu cầu kĩ thuật, công nghệ nhưng ít được giảng viên, SV sử dụng thì phải xem xét lại. Tất cả các khu vực, bộ phận đều cần thường xuyên thăm dò ý kiến, nắm bắt nhu cầu khách hàng để cải tiến.

d) Nguyên nhân tiềm ẩn thứ tư: Sự thiếu tương hợp giữa cấu trúc tổ chức của hệ thống QLCL và hệ thống QT nhà trường. HĐĐBCL của nhiều trường ĐH còn mang tính thời vụ, trong khi HĐĐT và công việc của các lĩnh vực hỗ trợ trong nhà trường lại diễn ra hàng ngày. Đó là do hệ thống QT nhà trường và hệ thống QLCL tồn tại như hai hệ thống độc lập. CL chưa trở thành đòi hỏi tự thân của mọi HĐ trong nhà trường.

\* *Biện pháp khắc phục:* Cấu trúc tổ chức của hệ thống QLCL phải được xác lập theo mô hình tổ chức QL HĐĐT và nghiên cứu khoa học của trường ĐH, bao gồm: Hội đồng CL; Lãnh đạo trường phụ trách về CL; Phòng CL; Trung tâm nghiên cứu, hỗ trợ về CL. Mỗi tổ chức, khoa, phòng đều có bộ phận QLCL (có thể kiêm nhiệm nhưng phải được giao trách nhiệm và có các đầu việc rõ ràng).

e) Nguyên nhân tiềm ẩn thứ năm: Sự không phù hợp của môi trường QL với sứ mạng của hệ thống QLCL. Hệ thống QLCL được xác lập với sứ mạng ĐBCL GD và tạo ra những đột phá về hiệu quả QT trường ĐH. Trong khi đó, môi trường QL ở cấp độ vĩ mô và vi mô đều chậm thay đổi. Trường ĐH còn thiếu động lực cạnh tranh về CL. Cách QL truyền thống quá lệ thuộc vào mối quan hệ hành chính,

cơ cấu thứ bậc, chức vụ, ít chú trọng hợp tác nên khó thúc đẩy ý thức lao động sáng tạo của nhân viên, những người trực tiếp vận hành các quá trình CL.

\* **Biện pháp khắc phục:** Lợi ích giữa nhà nước, xã hội, nhà trường, người học phải được xác định rõ qua cơ chế, chính sách để thúc đẩy quyết tâm đổi mới QT của các nhà trường. Ở cấp độ vĩ mô, cần tăng quyền tự chủ cho trường ĐH trong việc tự quyết định học phí tương xứng với điều kiện học tập, mức độ cải tiến CLĐT mới thúc đẩy cạnh tranh về CL. Ở cấp độ vi mô, từng nhà trường cần có chính sách, chế độ cải thiện thu nhập của nhân viên phục vụ ĐT, đổi mới phương pháp QL, tạo được môi trường văn hóa hợp tác, chia sẻ tầm nhìn, phát huy sáng kiến trong đội ngũ.

**5. Kết luận**

Trong bối cảnh đổi mới GDĐH nước ta hiện nay, CLĐT là mục tiêu xuyên suốt. QT trường ĐH theo tiếp cận CL là tâm điểm cần được quan tâm ở bình diện lí luận và thực tiễn QL. Cùng với việc tiếp thu các thành tựu lí luận về QLCL, những hạn chế, yếu điểm có tính đặc thù trong hệ thống QLĐT của các nhà trường cần làm rõ để có biện pháp khắc phục. Mỗi hạn chế trong cách QT CL trường ĐH hiện nay cần được đầu tư xem xét, tìm hiểu sâu hơn ở các nghiên cứu tiếp theo.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

[1]. X.I. Ogiégôp, (1978), *Từ điển Nga ngữ*, NXB Tiếng Nga, Matxcova.  
 [2]. Nguyễn Đức Chính, (2003), *CL và KĐCL trong cơ sở GDĐT*, NXB ĐH Quốc gia Hà Nội.

[3]. Nguyễn Hữu Châu, (2006), *Cơ sở lí luận và thực tiễn về CLGD và đánh giá CLGD (Đề tài nghiên cứu cấp Bộ, mã số B2004-CTGD-01)*, Hà Nội.

[4]. Lê Đình Sơn - Bùi Văn Phúc - Hoàng Ngọc Hùng, (2011), *Vận dụng mô hình TQM vào QL khai thác cơ sở vật chất thiết bị thư viện nhằm nâng cao CL HĐĐT của trường ĐH (Đề tài nghiên cứu cấp Bộ, mã số B2010-ĐN01-25)*.

[5]. Gopal K.Kanji & Mike Asher, (1993), *100 Methods for Total Quality Management*, SAGE Publications, London - Thousand Oaks - New Delhi.

[6]. Bộ GD&ĐT, (2008), *Kỷ yếu Hội nghị sơ kết công tác KĐCL GDĐH*, Hà Nội.

[7]. Cục Khảo thí và Kiểm định CL - Dự án GDĐH 2, (2012), *Tài liệu Hội nghị tập huấn Xây dựng hệ thống ĐBCL và văn hóa CL trong các trường ĐH*, Hà Nội.

[8]. Trường ĐH Khoa học Xã hội và Nhân văn - ĐH Quốc gia TP.HCM, (2012), *Kỷ yếu Hội thảo ĐBCL*, TP. Hồ Chí Minh.

**SUMMARY**

*Reaching quality, organizational governance towards quality is considered as a potential, can make breakthroughs in quality and efficiency of university training. Quality based governance was deployed in our country for more than a decade. The paper analyzes some practical limitations in quality based governance in our country. On that basis, exchange, recommends a number of issues to be addressed in order to create positive changes in university governance and management in particular, the quality of higher education in general.*

**Keywords:** University of Governance; quality approach.

**PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP...** (Tiếp theo trang 32)

giá theo hướng phát triển năng lực của người học..., sao cho phục vụ tốt nhất lợi ích chung và lợi ích của người học. Thẩm quyền ra quyết định phụ thuộc vào vị trí được ủy thác, chức danh nghề nghiệp của giảng viên.

Giảng viên có quyền tham gia vào quá trình ra quyết định giáo dục xuất phát từ kiến thức và kinh nghiệm của họ với tư cách nhà chuyên môn, tạo niềm tin của toàn thể cộng đồng và người học là những người có quyền lợi chung và những quyền lợi cá nhân trực tiếp hợp pháp, được thể chế hóa nhằm bảo vệ lợi ích phúc lợi của mình.

**6. Kết luận**

Song song với "tự chủ đại học" của nhà trường thì "tự do học thuật" (academic freedom) của giảng viên được xem là chìa khóa của sự thành công trong mỗi nhà trường. Mỗi giảng viên, đặc biệt là giáo sư có quyền phát triển quan niệm riêng của mình về chuyên môn và chịu trách nhiệm về chuyên môn đó, qua đó đáp ứng được nhu cầu học tập của sinh viên và của thị trường lao động hiện nay.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

[1]. Yamith J. Fandino, (2010), *Research as a means of empowering teachers in the 21st century*, <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co>.  
 [2]. Gary Lichtenstein, Milbrey McLaughlin, Jennifer Knudsen, (1991), *Teacher Empowerment and Professional Knowledge*.

[3]. Rosalba Cárdenas Ramos, (2006), *Considerations on the role of teacher autonomy*, Colombian Applied Linguistics Journal, No. 8, pp 183-202.

[4]. Bộ Giáo dục và Đào tạo, (2013), *Hội thảo xây dựng kiến thức chung về đánh giá giáo dục và trọng tâm cho từng đối tượng liên quan*.

[5]. Phạm Văn Thuần, (2009), *Quản lí đội ngũ giảng viên theo mô hình quản lí nguồn nhân lực và quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội*, Tạp chí Khoa học, Đại học Quốc gia Hà Nội (chuyên san Khoa học Xã hội và Nhân văn), 138-148.

**SUMMARY**

*The author introduces a management perspective in the university teaching staff in the context of education reform, that professional development is defined as a competence of university lecturers. Along with "university autonomy" of the university, "academic freedom" (academic freedom) of trainers was seen as key to the success of every school. Therefore, to create the environment for each faculty, especially professors, leading experts have the right to develop their own notions of expertise and professional responsible, thereby meeting learning needs of learners, regulations and policies of the state of the labor market.*

**Keywords:** Lecturer; university; career development.