



QUẢN LÝ NHÀ TRƯỜNG HIỆU QUẢ THÔNG QUA XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN CÁC MỐI QUAN HỆ LIÊN THÔNG, LIÊN KẾT TRONG THỰC HIỆN CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ

• **ThS. NGUYỄN KIỀU OANH**
Đại học Quốc gia Hà Nội

1. Mô hình trường đại học đa ngành, đa lĩnh vực là một cấu trúc thống nhất và gắn bó mật thiết giữa ba hệ thống đào tạo-nghiên cứu và dịch vụ

Thông thường các trường đại học đa ngành, đa lĩnh vực (University) được tổ chức theo mô hình đại học nghiên cứu (Research University) bao gồm sự hợp thành của ba hệ thống: Đào tạo (Training Unit), Nghiên cứu (Research Unit) và Dịch vụ (Service Unit).

Khái niệm đại học nghiên cứu (ĐHNC) xuất hiện trong các lý thuyết giáo dục đại học (GDĐH) ở Hoa Kỳ và một số nước phương Tây từ thế kỷ XIX. Khái niệm này dùng để chỉ các loại hình trường đại học đa ngành, đa lĩnh vực, thực hiện chức năng đào tạo, nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ và phục vụ xã hội với chất lượng cao; đặc biệt, có sự kết hợp chặt chẽ giữa đào tạo sau đại học với nghiên cứu khoa học, tạo ra sức cạnh tranh lớn về chất lượng trong GDĐH. ĐHNC có một số chức năng cơ bản sau đây:

- Đào tạo đội ngũ giảng viên đại học và các nhà nghiên cứu, các nhà lãnh đạo-quản lý cho tương lai;

- Thực hiện các nghiên cứu cơ bản (Fundamental Research) nhằm tìm kiếm tri thức mới và các phát minh khoa học (ở các nước phát triển, hầu hết các phát minh khoa học có giá trị đều sinh ra từ trường đại học);

- Thực hiện các nghiên cứu ứng dụng (Applied Research) nhằm triển khai áp dụng kết quả các phát minh/phát hiện khoa học vào sản xuất và dịch vụ để phục vụ kinh tế-xã hội, góp phần gắn kết nhà trường với xã hội và mang lại nguồn kinh phí cho nhà trường;

- Tập hợp các trung tâm và đơn vị nghiên cứu mạnh để thực hiện các đề tài, dự án KH-CN trọng điểm, liên ngành mang tầm quốc gia.

"Nói một cách khái quát, ĐHNC thực hiện chức năng đào tạo sau đại học và nghiên cứu khoa học là chính"¹.

Cấu trúc cơ bản của một đại học nghiên cứu thường bao gồm ba hệ thống:

- Hệ thống đào tạo: Có thể là các trường thành viên (College hoặc School) hoặc khoa trực thuộc (Faculty). Thực ra ở các nước phát triển College, School hoặc Faculty đều có ý nghĩa như nhau, chúng đều là những đơn vị đào tạo trực thuộc một University, có chức năng đào tạo đơn lĩnh vực và có thể đơn ngành, hầu hết không được cấp bằng tiến sĩ;

- Hệ thống nghiên cứu: Có thể là các viện, trung tâm, phòng thí nghiệm (Research Institute, Research Center...) có chức năng nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ, làm ra các phát minh khoa học và sáng chế kĩ thuật;

- Hệ thống dịch vụ: Có thể là các trung tâm dịch vụ, các công ty (Spin Out/Spin Off) và các doanh nghiệp khác, có chức năng kinh doanh và sáng nghiệp (interpreneurship).

Các hệ thống này có quy mô khác nhau về số lượng cũng như kích cỡ. Ở các ĐHNC, hệ thống nghiên cứu bao giờ cũng nhiều hơn hệ thống đào tạo. Tỷ lệ hoạt động và cơ cấu tổ chức giữa đào tạo/nghiên cứu/dịch vụ của mô hình trường ĐHNC thông thường là 3/5/2.

Điều rất đáng quan tâm là các hệ thống này không bao giờ tồn tại biệt lập với nhau, chúng thường "giao thoa" với nhau, chia sẻ nguồn lực cho nhau (dùng chung nguồn lực) và bổ sung "năng lượng" cho nhau, góp phần làm nền

¹ Mô hình Đại học nghiên cứu Hoa Kỳ (Seminar on Managing and Enhancing of Training quality, Hanoi, Nov. 2003).



“thương hiệu” (Brand Name/Trade Name) của nhà trường, và đương nhiên đó là một “nhà trường hiệu quả” (Effectiev School).

2. Nhu cầu và các giải pháp tăng cường liên thông, liên kết trong thực hiện chức năng, nhiệm vụ ở Đại học Quốc gia Hà Nội (ĐHQGHN)

2.1. Liên thông, liên kết là “sự kết lại với nhau từ nhiều thành phần hoặc tổ chức riêng rẽ... khối liên kết các lực lượng nhằm phối hợp hành động vì mục đích chung”². Liên kết các hệ thống trong nhà trường được hiểu là sự phối hợp, hợp tác theo chiều dọc, ngang, trên, dưới của các mối quan hệ quản lí và quan hệ công việc trong các đơn vị của nhà trường để cùng thực hiện những nhiệm vụ chung đạt hiệu quả cao.

2.2. Tính tất yếu và cấp thiết của liên thông, liên kết trong các trường ĐH đa ngành, đa lĩnh vực

** Xét từ góc độ lãnh đạo, quản lí*

- Các đại học đa ngành, đa lĩnh vực thường được tổ chức thành “tập đoàn” lớn, bao gồm các trường thành viên và các đơn vị trực thuộc. Vì vậy, quản lí và điều hành để phát huy tối đa các nguồn lực chung là hết sức quan trọng đối với cơ quan quản lí. Theo Nghị định thành lập, các ĐHQG là trung tâm đào tạo, nghiên cứu khoa học và ứng dụng chuyển giao công nghệ đa ngành, đa lĩnh vực, đóng vai trò nòng cốt trong hệ thống GDĐH của đất nước. Cấp ĐHQG là cấp quản lí cao nhất, cần sự tập trung mạnh nhất các chính sách ưu tiên cho liên thông, liên kết thực hiện nhiệm vụ chung của ĐHQG. Đây là thế mạnh mà ít trường có được. Tuy nhiên, để phát huy được thế mạnh này thì phải tổ chức triển khai và điều phối tốt, có hiệu quả cao các loại hình liên thông, liên kết. Nếu không thì chính thế mạnh này sẽ trở thành điểm yếu không những cản trở sự phát triển của ĐHQG mà có thể sẽ làm giảm thiểu, triệt tiêu ưu thế, thậm chí đưa mô hình “tập đoàn” đại học đa ngành, đa lĩnh vực tới chỗ khủng hoảng, tan vỡ.

Hiện nay trong cơ cấu tổ chức của ĐHQGHN có ba hệ thống quản lí xét theo cấp

độ: Quản lí cấp ĐHQGHN, cấp đơn vị trực thuộc và cấp đơn vị trực thuộc đơn vị (khoa, phòng và tương đương). Theo chiều dọc của mỗi quan hệ quản lí, cấp ĐHQGHN là cấp quản lí hành chính mang tính chuyên nghiệp cao. Bởi vậy, nếu không “nắm” được các đầu mối trực thuộc, thì hiệu quả quản lí sẽ rất thấp...

** Xét từ yêu cầu khách quan của công tác đào tạo và nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ*

Xu thế chung của khoa học ngày nay trên thế giới là tính chuyên sâu càng cao thì tính tích hợp, liên ngành cũng càng cao. Bản chất của khoa học và giáo dục là hướng tới giải quyết các vấn đề của cuộc sống. Những vấn đề căn bản và cấp thiết mà cuộc sống đặt ra trên quy mô toàn cầu cũng như trong phạm vi đất nước đã và đang vượt quá tầm giải quyết của các nghiên cứu đơn ngành chuyên biệt, ví dụ các vấn đề liên quan đến việc khám phá bản chất của con người; các vấn đề phát triển bền vững; sử dụng tài nguyên, quản lí và chia sẻ các nguồn lực; bảo vệ môi trường; quản lí xã hội, v.v... đều là các lĩnh vực đòi hỏi sự tích hợp, liên ngành cao của các ngành khoa học thuộc cả lĩnh vực khoa học tự nhiên, công nghệ và khoa học xã hội và nhân văn. Đặc biệt là trong các ngành khoa học mới và công nghệ mũi nhọn, như khoa học sự sống, khoa học môi trường, khoa học chính trị, khoa học quản lí, khoa học phát triển, khu vực học, nghiên cứu văn hóa, công nghệ nano, công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, v.v... tính liên ngành cũng thể hiện rất rõ.

Do vậy, để đảm bảo thực sự trở thành một trung tâm đào tạo đại học, sau đại học, nghiên cứu và ứng dụng khoa học-công nghệ (KH-CN) đa ngành, đa lĩnh vực chất lượng cao, ĐHQGHN phải kiên quyết thực hiện tốt liên thông, liên kết trong hoạt động đào tạo và hoạt động KH-CN của mình.

Hơn nữa, vốn là một trung tâm đào tạo đại học, sau đại học, nghiên cứu và ứng dụng KH-CN đa ngành, đa lĩnh vực có tiềm năng lớn, đặc biệt là các ngành khoa học cơ bản, ĐHQGHN có đầy đủ các điều kiện để thực hiện tốt liên thông, liên

² Viên Ngôn ngữ học, *Từ điển tiếng Việt*, NXB Đà Nẵng, 2000.



kết trong đào tạo và nghiên cứu khoa học. Phát huy cao độ thế mạnh đó, chắc chắn ĐHQGHN sẽ sớm khẳng định được tầm vóc và vị thế của mình trong hệ thống giáo dục quốc gia và trên thế giới.

** Xét từ yêu cầu chuyển từ đào tạo theo học chế niên chế sang đào tạo theo học chế tín chỉ*

Bản chất của đào tạo theo tín chỉ chính là đảm bảo giá trị và khả năng quy đổi của tín chỉ (tương tự như giá trị và khả năng quy đổi của tiền tệ). Chỉ khi nào thực hiện tốt sự liên thông trong đào tạo (kể cả liên thông trong và liên thông ngoài) thì các tín chỉ của các môn học mới có giá trị và khả năng quy đổi. Hơn nữa, đào tạo theo tín chỉ còn tạo ra những khả năng lựa chọn đa dạng và linh hoạt cho người học, bao gồm lựa chọn về người dạy, lựa chọn lịch học, lịch thi, tiến tới chủ động lựa chọn kết cấu của học trình, thực sự học thông qua nghiên cứu khoa học.

** Xét từ góc độ chia sẻ và sử dụng tối đa các nguồn lực chung*

Là đầu mối giao các chỉ tiêu kế hoạch, ĐHQGHN được Nhà nước ưu tiên đặc biệt trong việc đầu tư các nguồn lực, bao gồm cả nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, trang thiết bị và kinh phí. Đây là một ưu thế rất quan trọng của nó. Mặc dù vậy, các nguồn lực hiện có của ĐHQGHN, nếu so sánh với các nguồn lực của các đại học lớn, tiên tiến trong khu vực, và so sánh với yêu cầu thực tiễn của việc thực hiện các nhiệm vụ trọng yếu của bản thân ĐHQGHN thì còn rất thiếu và rất yếu. Thực tế đó đặt ra yêu cầu khách quan, bức thiết là: để triển khai có hiệu quả cao các nhiệm vụ trọng yếu nhằm tạo ra những chuyển biến đột phá trong đào tạo và NCKH, ĐHQGHN phải thực hiện tốt liên thông, liên kết để chia sẻ và sử dụng tối ưu các nguồn lực hiện có, tăng cường thu hút ngoại lực để hỗ trợ bổ sung cho nội lực.

3. Một số giải pháp tăng cường liên thông, liên kết trong thực hiện chức năng, nhiệm vụ ở ĐHQGHN

3.1. Tăng cường năng lực, hiệu quả của công tác lãnh đạo, điều phối về cơ chế chính sách và cơ cấu tổ chức

- Rà soát lại những quy định quản lí hiện

hành, loại bỏ các quy định, chính sách bất hợp lí, cản trở việc thực hiện liên thông, liên kết; nghiên cứu để sớm ban hành các quy định và hướng dẫn cụ thể về cơ chế, chính sách liên thông, liên kết đối với từng lĩnh vực, đặc biệt là các lĩnh vực đào tạo, KHCN, hợp tác quốc tế, tổ chức cán bộ và kế hoạch tài chính;

- Tăng cường năng lực lãnh đạo chuyên môn và khả năng quản lí, điều phối của đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lí, chuyên nghiệp hóa đội ngũ chuyên viên ở tất cả các ban, phòng chức năng của ĐHQGHN và các đơn vị;

- Thành lập tại mỗi đơn vị một tổ công tác xây dựng phương án liên thông, liên kết của đơn vị (kể cả liên kết, liên thông trong và ngoài) dựa trên các quy định và định hướng của ĐHQGHN, chỉ rõ những thế mạnh có thể phát huy cũng như những điểm yếu cần được bù đắp thông qua liên thông, liên kết; xây dựng lộ trình cụ thể cho liên thông, liên kết trong từng lĩnh vực cụ thể của đơn vị;

- Xây dựng cơ chế, chính sách kèm theo các chế độ sử dụng chung nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ GV, nhà khoa học trong ĐHQGHN;

- Hình thành các đề án sắp xếp lại tổ chức để tập hợp lực lượng theo hướng chuyên môn hoá theo chiều sâu của từng lĩnh vực theo thế mạnh của mỗi đơn vị thành viên; sau khi nghiên cứu và xác định tính khả thi của đề án, lãnh đạo quyết định các phương án sắp xếp.

3.2. Tăng cường hiệu quả của công tác quản lí, chia sẻ, thu hút và sử dụng các nguồn lực

- Ban hành những quy định, hướng dẫn cụ thể về việc liên kết, chia sẻ và sử dụng chung các nguồn lực, đặc biệt là quy định, quy trình, chế độ phân bổ và quản lí các nguồn tài chính, cơ sở vật chất và đội ngũ cán bộ;

- Ban hành các quy định về chế độ tôn vinh, đãi ngộ thỏa đáng đối với các cá nhân và đơn vị có thành tích xuất sắc và đóng góp lớn, thiết thực trong liên thông, liên kết; đồng thời xử phạt nghiêm khắc, hợp lí các cá nhân, đơn vị gây tổn hại, lãng phí lợi ích và các nguồn lực của ĐHQGHN do không thực hiện tốt liên thông, liên kết, gây chia rẽ, mất đoàn kết nội bộ.



3.3. Tăng cường hiệu quả liên kết, liên thông trong thực hiện các chức năng nhiệm vụ cơ bản

a) Công tác đào tạo

- Tiếp tục đẩy mạnh và nâng cao chất lượng, hiệu quả của việc chuyển đổi từ phương thức đào tạo theo niên chế sang phương thức đào tạo theo tín chỉ; lấy phương thức đào tạo theo tín chỉ là điều kiện để tăng cường liên kết, liên thông trong đào tạo, đồng thời lấy việc thực hiện tốt liên thông, liên kết làm cơ sở để thực hiện đào tạo theo tín chỉ đạt hiệu quả, chất lượng cao;

- Tập trung chỉ đạo thực hiện tốt liên kết, liên thông đối với các môn học chung trên quy mô toàn ĐHQGHN (Ngoại ngữ, Lí luận chính trị, Giáo dục thể chất, Giáo dục quốc phòng) và các môn học chung trong từng đơn vị; tập trung chỉ đạo biên soạn các giáo trình và bộ học liệu chuẩn dùng chung cho nhiều đơn vị và các bậc đào tạo; tập trung chỉ đạo quản lí thống nhất việc cấp phát tín chỉ, văn bằng đối với các môn học chung, đảm bảo khả năng quy đổi, tích lũy của tín chỉ và văn bằng;

- Xây dựng quy định và hướng dẫn cụ thể về liên kết đào tạo giữa các đơn vị trong ĐHQGHN (các hình thức kí hợp đồng liên kết, quy định về chế độ thanh toán, sử dụng chung cơ sở vật chất, cán bộ, cấp phát văn bằng, chứng chỉ, v.v...)

b) Công tác nghiên cứu khoa học và ứng dụng phát triển công nghệ

- Xây dựng những quy định cụ thể, rõ ràng đối với liên thông, liên kết của từng loại hình hoạt động KHCN (xây dựng kế hoạch nhiệm vụ, phân bổ nguồn lực, thực hiện các đề tài, dự án, hợp tác quốc tế, hợp tác với các địa phương, tổ chức các hội thảo, hội nghị, đăng kí bản quyền, chuyển giao kết quả nghiên cứu, công bố kết quả, cung cấp dịch vụ, v.v...);

- Tạo cơ chế thuận lợi, ưu tiên đầu tư để hỗ trợ, đẩy mạnh việc hình thành và hoạt động có hiệu quả của các nhóm nghiên cứu mạnh, đặc biệt là các nhóm nghiên cứu đa ngành, liên ngành và các nhóm nghiên cứu quốc tế, coi đây là giải pháp trung tâm để nâng cao hiệu quả liên thông, liên kết trong hoạt động KHCN;

- Rà soát lại và hoàn chỉnh quy chế quản lí và sử dụng các trang thiết bị và phòng thí

nghiệm, đảm bảo liên kết, liên thông tốt trong sử dụng hệ thống trang thiết bị và phòng thí nghiệm tại ĐHQGHN.

Tóm lại, phát triển một nhà trường hiệu quả thông qua các biện pháp thúc đẩy các mối quan hệ liên thông, liên kết giữa các tổ chức bên trong nó và các các mối quan hệ nhà trường với xã hội nhằm tận dụng tối đa các nguồn lực để đạt chất lượng cao trong các hoạt động là một trong những giải pháp khả thi và hiệu quả trong công tác quản lí. Đối với ĐHQGHN trong giai đoạn hiện nay việc tìm giải pháp quản lí, điều hành để thực thực hiện tốt tính liên thông, liên kết trong các đơn vị và với nền kinh tế - xã hội sẽ phát huy được sức mạnh tổng hợp và những lợi thế mà Nhà nước ưu tiên, đồng thời sẽ giữ vững được vị thế là "nòng cốt trong hệ thống GDĐH của cả nước". Mô hình tự chủ và trách nhiệm xã hội cao nhất mà ĐHQGHN được ưu tiên sẽ được củng cố và phát triển, nếu tính thống nhất, liên thông, liên kết giữa các hệ thống được thực hiện ở mức tối ưu nhất. Trên cơ sở đó ĐHQGHN sẽ đáp ứng được tiêu chuẩn của một đại học đa ngành, đa lĩnh vực (hay ĐHNC) tầm cỡ quốc gia, và có thể sánh vai được với các đại học tiên tiến trong khu vực.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chiến lược phát triển giáo dục của Việt Nam 2001 – 2010, NXB Giáo dục, 2001.
2. Kế hoạch chiến lược phát triển ĐHQGHN đến 2010 và tầm nhìn 2020.
3. Đặng Bá Lâm, Giáo dục Việt Nam những thập niên đầu thế kỉ XXI- Chiến lược phát triển, NXB Giáo dục, 2003.
4. Viện nghiên cứu phát triển Giáo dục, Chiến lược phát triển giáo dục trong thế kỉ XXI - Kinh nghiệm của các quốc gia, NXB Chính trị Quốc gia, 2002.
5. Nguyễn Phương Nga - Nguyễn Quý Thanh (đồng chủ biên), Giáo dục đại học, một số thành tố của chất lượng, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2007.

SUMMARY

For efficient management of a school there shall be measures to promote linkages between organizations in and out of schools and the society to utilize fully resources for high quality in activities. For the National University in Hanoi in the current period the use of those measures will take the advantage of combined power and given priority from the government while keeping the core position in the higher education system.