

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN TRONG ĐỔI MỚI QUẢN LÝ Ở CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC HIỆN NAY

TS. NGUYỄN QUANG GIAO

Trường Đại học Ngoại ngữ - Đại học Đà Nẵng

1. Đặt vấn đề

Giáo dục đại học (GDĐH) đóng vai trò quan trọng trong sự nghiệp phát triển của đất nước, là thước đo sự phồn thịnh của mỗi quốc gia. Sau 26 năm đổi mới và 10 năm thực hiện Chiến lược phát triển giáo dục 2001–2010, GDĐH nước ta đã đạt được nhiều thành tựu quan trọng. Tuy nhiên, *chất lượng giáo dục đại học nói chung, trong đó có đào tạo thực sĩ, tiến sĩ còn nhiều hạn chế* [2].

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến thực trạng nêu trên. Một trong những nguyên nhân chính là do *"Công tác quản lý ở các trường chưa phát huy được trách nhiệm và sự sáng tạo của đội ngũ nhà giáo, các nhà quản lý và sinh viên"* [2]. Vì vậy, đổi mới quản lý ở trường đại học (ĐH) là vấn đề có ý nghĩa then chốt nhằm đảm bảo và nâng cao chất lượng giáo dục (GD) của các trường ĐH ở Việt Nam hiện nay, đáp ứng yêu cầu của xã hội.

2. Sự cần thiết đổi mới quản lý ở các trường đại học Việt Nam hiện nay

Sự cần thiết đổi mới quản lý ở các trường ĐH Việt Nam hiện nay xuất phát chủ yếu từ các lí do sau đây:

- Công tác quản lý ở các trường ĐH còn mang nặng tính hành chính, chưa thực sự phát huy tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm, cũng như tính sáng tạo của các thành viên trong nhà trường;

- Thiếu các qui trình thực thi công việc cũng như các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc một cách chuẩn xác, tường minh nên đa phần các thành viên trong trường ĐH thực thi công việc phụ thuộc rất nhiều vào kinh nghiệm của bản thân. Điều này gây khó khăn, trở ngại cho cá nhân cũng như nhà quản lý thực hiện công việc;

- Công tác kiểm tra, đánh giá tuy có thực hiện nhưng chưa được coi trọng, đa phần chỉ mới dừng lại ở khâu kiểm tra. Kết quả đánh giá chưa được sử dụng cho hoạt động cải tiến nhằm nâng cao chất lượng quản lý của nhà trường. Một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng vừa nêu là do thiếu các tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá chính xác, phù hợp.

Điều này dẫn đến tình trạng phổ biến ở các trường ĐH hiện nay là kiểm tra, đánh giá chưa thực sự trở thành động lực lôi cuốn các thành viên trong trường tự giác, tích cực thực hiện công việc;

- Thông tin về nguồn lực cũng như các hoạt động của nhà trường chưa được công khai đối với xã hội. Hệ thống thu thập thông tin phản hồi chưa được chú trọng hoặc chưa phát huy hiệu quả thực sự nhằm tạo động lực cải tiến hoạt động quản lý của nhà trường;

- Nhà trường chủ yếu tập trung vào hoạt động điều chỉnh, sửa lỗi xuất hiện trong quá trình quản lý và thực thi công việc. Chưa có cơ chế, qui trình phòng ngừa lỗi trong quá trình quản lý, cũng như thực thi công việc của nhà trường;

- Chất lượng giáo dục chưa thực sự hướng đến đáp ứng nhu cầu xã hội và các nhà tuyển dụng lao động. Bên cạnh đó, việc xây dựng các chuẩn đầu ra có nhiều trường hợp, chưa thực hiện theo qui trình khoa học, còn mang tính chủ quan của từng trường. Điều này dẫn đến có rất nhiều trường ĐH phải điều chỉnh hoặc hạ chuẩn sau một thời gian ngắn áp dụng (phổ biến với các chuẩn ngoại ngữ đối với sinh viên tốt nghiệp).

Những "lỗi" nêu trên đồng thời là những đặc trưng của mô hình quản lý theo chức năng đang được áp dụng ở các trường ĐH Việt Nam hiện nay. Đứng trước yêu cầu ngày càng cao của xã hội về chất lượng giáo dục của các trường ĐH, việc đổi mới quản lý ở các trường ĐH Việt Nam hiện nay là rất cần thiết và có ý nghĩa quan trọng, trong đó cần chuyển dần từ mô hình quản lý theo chức năng sang mô hình quản lý chất lượng (QLCL) với nhiều tính năng ưu việt (Bảng 1).

Có thể nhận thấy, mô hình QLCL có nhiều ưu điểm hơn mô hình quản lý theo chức năng. Tuy nhiên, các chức năng của mô hình quản lý theo chức năng (kế hoạch, tổ chức, kiểm tra, đánh giá) không những không bị triệt tiêu hoàn toàn khi áp dụng QLCL mà còn được vận dụng để xây dựng các qui trình – công cụ chính của QLCL.



Bảng 1: So sánh mô hình QLCL và mô hình quản lý theo chức năng

Mô hình quản lý chất lượng	Mô hình quản lý theo chức năng
Quản lý theo các chuẩn đã được xác lập từ trước. Đảm bảo tính ổn định, nhất quán trong quản lý.	Quản lý theo các chức năng quản lý (kế hoạch, tổ chức, kiểm tra, đánh giá). Hiệu quả quản lý phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm và ý tưởng của nhà quản lý nên thiếu tính ổn định.
Quản lý thông qua việc thực hiện nghiêm ngặt các qui trình (đối với tất cả các thành viên trong nhà trường, kể cả cán bộ quản lý) nên hạn chế tối đa tính quan liêu, bao cấp trong quản lý.	Quản lý thông qua việc thực hiện kế hoạch nên còn nặng về hành chính, dễ phát sinh hiện tượng quan liêu, bao cấp trong quản lý.
Phân cấp mạnh trong quản lý.	Xu hướng quản lý tập trung.
Qui trình là công cụ để quản lý nên dễ dàng phát hiện lỗi trong quá trình thực hiện để áp dụng các biện pháp sửa lỗi, điều chỉnh kịp thời.	Kế hoạch là công cụ để quản lý nên khó khăn trong việc phát hiện kịp thời các thiếu sót trong quá trình thực hiện.
Các qui trình được công khai hóa nên mọi người đều biết và thực hiện.	Kế hoạch được phổ biến thông qua các văn bản, các cuộc họp, dẫn đến tình trạng có những thành viên không được biết hoặc không quan tâm.
Có sự qui định cả nhân/bộ phận thực thi rõ ràng với các tiêu chí đánh giá mức độ công việc cụ thể trong từng bước/ giai đoạn của qui trình nên mọi người tự giác thực hiện với phương châm "Mỗi người hoàn thành công việc của bản thân với chất lượng cao nhất". Không có hiện tượng chông chéo trong thực hiện công việc giữa các cá nhân/bộ phận.	Qui định cá nhân/bộ phận thực thi công việc còn chung chung với các tiêu chí đánh giá chưa cụ thể nên mọi người chưa thực sự tự giác, tích cực thực hiện. Còn tình trạng chông chéo giữa các cá nhân/bộ phận trong thực hiện công việc và trông chờ vào chỉ đạo của cấp trên.
Hướng đến xây dựng văn hóa chất lượng trong nhà trường.	Vấn đề chất lượng và các khái niệm liên quan đến chất lượng còn khá mới mẻ và chưa nhận được sự quan tâm của các thành viên trong trường.
Đảm bảo đánh giá kết quả công việc của các cá nhân công bằng, chính xác với các tiêu chí đánh giá rõ ràng, khoa học, tạo động lực cho việc nỗ lực hoàn thành công việc của các thành viên trong trường.	Do các tiêu chí đánh giá còn chung chung nên chưa thực sự động viên, khuyến khích các thành viên trong trường nỗ lực hoàn thành công việc.
So sánh kết quả với chuẩn. Trường hợp thực trạng thấp hơn chuẩn sẽ áp dụng các biện pháp chính xác nhằm nâng thực trạng bằng chuẩn. Đồng thời kết quả so sánh thực trạng với chuẩn là cơ sở khoa học để nhà trường nâng chuẩn trong những giai đoạn kế tiếp	So sánh thực trạng với chỉ tiêu trong kế hoạch được lập nên khó khăn trong việc áp dụng các biện pháp chính xác nhằm nâng cao kết quả thực tế, cũng như khó xác lập các luận chứng lý giải cho việc điều chỉnh chỉ tiêu phấn đấu trong những giai đoạn kế tiếp.
Kết quả so sánh thực trạng với chuẩn là cơ sở để nhà trường xây dựng kế hoạch cải tiến.	Khó khăn trong việc xây dựng kế hoạch cải tiến do thiếu các tiêu chí đánh giá thực trạng một cách khách quan, khoa học.
Quan tâm áp dụng các qui trình, biện pháp phòng ngừa lỗi trong quá trình quản lý và thực thi công việc ngay từ những bước đầu tiên.	Mới chỉ dừng lại ở việc sửa lỗi xuất hiện trong quá trình quản lý và thực thi công việc. Các biện pháp phòng ngừa lỗi chưa được quan tâm thực hiện hoặc thực hiện nhưng hiệu quả không cao.
Thực hiện cải tiến (từng bước, liên tục) hướng đến thỏa mãn nhu cầu của "khách hàng" (sinh viên, cha mẹ sinh viên, nhà tuyển dụng lao động).	Đa phần dừng lại ở chức năng kiểm tra, đánh giá. Công tác cải tiến hầu như chưa được quan tâm.
Thông tin truyền đạt nhanh chóng, rõ ràng, thông suốt trong nhà trường.	Thông tin truyền đạt qua từng cấp quản lý nên tồn tại tình trạng chậm thông tin, thậm chí tắc nghẽn ở một bộ phận/ cá nhân.
Quản lý thông qua minh chứng nên tạo nền tảng thuận lợi cho việc tham gia kiểm định chất lượng GDĐH của nhà trường.	Gặp nhiều khó khăn trong công tác thu thập minh chứng khi tham gia kiểm định chất lượng GDĐH của nhà trường.

3. Những vấn đề cơ bản trong đổi mới quản lý ở các trường đại học Việt Nam hiện nay

Để thực sự đổi mới trong quản lý ở các trường đại học Việt Nam hiện nay, các trường ĐH cần quan tâm thực hiện những vấn đề cơ bản sau:

- *Nâng cao nhận thức của các thành viên trong trường về sự cần thiết đổi mới trong quản lý.* Nhận thức đầy đủ và đúng đắn của các thành viên trong trường về sự cần thiết đổi mới trong quản lý là yếu tố quan trọng để lãnh đạo nhà trường thực hiện đổi mới quản lý. Vì vậy, thông qua các buổi sinh hoạt chính trị, các hoạt động học thuật, diễn đàn, tọa đàm... hoặc bằng các văn bản, nhà trường cần phổ biến, phân tích, tuyên truyền để các thành viên trong trường nhận thức đầy đủ và đúng đắn về sự cần thiết đổi mới trong quản lý nhằm tạo sự đồng thuận trong toàn trường, và từ đó mọi người tự giác, tích cực tham gia, đặc biệt là trong quá trình chuyển đổi mới từ mô hình quản lý theo chức năng đã tồn tại trong thời gian dài sang mô hình QLCL.

- *Xây dựng chính sách chất lượng của nhà trường.* Chính sách chất lượng là những định hướng chung của tổ chức về chất lượng, trong đó thể hiện được những mong muốn của tổ chức về chất lượng và cách thức để đạt được chất lượng mong muốn. Bên cạnh đó, chính sách chất lượng phải được công bố chính thức với xã hội. Chính sách chất lượng được xem là kim chỉ nam cho các hoạt động chất lượng của tổ chức. Đối với các trường ĐH, lãnh đạo nhà trường cần xây dựng chính sách chất lượng của đơn vị, trong đó thể hiện rõ những định hướng của nhà trường về chất lượng, phương thức để nhà trường đạt được chất lượng, và điều quan trọng là chính sách chất lượng phải hướng đến thỏa mãn nhu cầu của "khách hàng". Chính sách chất lượng không phải là bộ phận độc lập mà nằm trong chính sách chung của nhà trường và nhất quán với chính sách tổng thể của nhà trường. Điều quan trọng là chính sách chất lượng phải được tất cả các thành viên trong nhà trường biết, hiểu và thực hiện. Vì vậy, chính sách chất lượng của các trường ĐH phải thể hiện bằng văn bản chính thức; được niêm yết công khai và công bố rộng rãi với toàn xã hội.

- *Xây dựng kế hoạch chiến lược nâng cao chất lượng của nhà trường.* Kế hoạch chiến lược nâng cao chất lượng của nhà trường là văn bản thể hiện tương lai chất lượng của nhà trường và chương trình hành động để tiến tới tương lai đó. Các trường ĐH cần tiến hành xây dựng kế hoạch chiến lược nâng cao chất lượng của đơn vị với các thành phần cơ bản của kế hoạch chiến lược nâng cao chất lượng như: Sứ mạng, tầm nhìn và các giá trị; phân tích bối cảnh và thực trạng chất lượng của nhà trường; mục tiêu và các giải pháp chiến lược chất lượng; các chương trình hành động chiến lược chất lượng; tổ chức thực hiện, giám sát, đánh giá việc thực hiện kế

hoạch chiến lược chất lượng. Nhà trường cần thông báo rộng rãi kế hoạch chiến lược nâng cao chất lượng của nhà trường đến các thành viên trong và ngoài nhà trường biết và thực hiện. Bên cạnh đó, định kì tiến hành thu thập ý kiến phản hồi của các cá nhân, đơn vị thực hiện và các bên liên quan với mục đích đánh giá kết quả đạt được nhằm áp dụng các biện pháp cần thiết, kịp thời đảm bảo thực hiện thành công kế hoạch chiến lược nâng cao chất lượng của nhà trường.

- *Áp dụng lý thuyết quản lý chất lượng trong quản lý.* Mô hình QLCL có nhiều ưu điểm hơn so với mô hình quản lý theo chức năng đang được áp dụng trong quản lý ở các trường ĐH Việt Nam hiện nay. Vì vậy, các trường ĐH cần nghiên cứu và thực hiện đầy đủ các nội dung cơ bản của lý thuyết quản lý chất lượng, bao gồm: Xác lập các mục tiêu và chuẩn mực; đánh giá thực trạng đối chiếu với chuẩn; cải tiến thực trạng theo chuẩn. Ba hoạt động vừa nêu cần được tiến hành đồng thời, liên tục đối với tất cả các lĩnh vực, tiểu lĩnh vực, đến từng nội dung công việc nhà trường quản lý với mục đích luôn nâng cao chất lượng nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu của sinh viên, cha mẹ sinh viên và các nhà tuyển dụng lao động. Nhờ vậy chất lượng giáo dục của nhà trường sẽ luôn được đảm bảo và nâng cao.

- *Bảo đảm nguồn lực thực hiện đổi mới trong quản lý.* Để đổi mới quản lý ở trường ĐH thành công đòi hỏi nhà trường phải đảm bảo các nguồn lực cần thiết, trước tiên là cơ sở vật chất, các trang thiết bị phục vụ dạy học và quản lý, không chỉ đơn thuần trong một khoảng thời gian nhất định mà cần có sự tăng cường, bổ sung. Bên cạnh đó, nhà trường cần đảm bảo nguồn tài chính phục vụ cho các hoạt động nói chung và đổi mới quản lý của nhà trường nói riêng. Quan trọng nhất là nguồn nhân lực phục vụ cho quá trình đổi mới quản lý. Nhà trường cần chuẩn bị, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân lực am hiểu chuyên môn về QLCL, và có năng lực cụ thể hóa đầy đủ các nội dung của mô hình QLCL đối với từng lĩnh vực, tiểu lĩnh vực từng công việc của nhà trường.

4. Kết luận

Đổi mới quản lý ở các trường đại học Việt Nam hiện nay là vấn đề luôn nhận được sự quan tâm theo dõi, giám sát của toàn xã hội, bởi lẽ một trong những nguyên nhân chính dẫn đến chất lượng của các trường ĐH còn hạn chế là do sự yếu kém trong quản lý của bản thân các trường ĐH và "Nếu không có giải pháp có kiên quyết, có tính đột phá thì chất lượng giáo dục đại học sẽ ngày càng tụt hậu trước đòi hỏi phát triển đất nước" [2]. Vì vậy, thực hiện đổi mới trong quản lý nhà trường là việc làm có ý nghĩa thiết thực đối với các trường ĐH Việt Nam hiện nay trong nỗ lực đảm bảo và nâng cao chất lượng giáo dục, đồng thời góp phần thực hiện các giải

(Xem tiếp trang 33)