BỘ GIÁO DỤC & ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC NHA TRANG

NÂNG CAO
NĂNG LỰC QUẢN LÝ ĐIỀU HÀNH TRƯỜNG ĐẠI HỌC NHA TRANG

PGS. TS. Nguyễn Thị Kim Anh, Khoa Kinh tế

TS. Lê Văn Hảo, Phòng ĐBCLĐT&KT

(LƯU HÀNH NỘI BỘ)

Tháng 5/2008

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU 3
I. SỰ CẦN THIẾT 4
II. MỤC TIÊU 4
III. NỘI DUNG 4
IV. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ TRƯỜNG ĐẠI HỌC 5
IV.1 CÁC LĨNH VỰC QUẢN LÝ TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC 5
IV.2 CHẤT LƯỢNG VÀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG Ở ĐẠI HỌC 7
IV.2.1 Các quan niệm về chất lượng đại học 7
IV.2.2 Các cấp độ quản lý chất lượng đại học 9
IV.3 ÁP DỤNG CHU TRÌNH PHÁT TRIỂN GIÁ TRỊ TRONG QUẢN LÝ TRƯỜNG ĐẠI HỌC – CÁCH TIẾP CẬN QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN 11
IV.3.1 Giới thiệu Chu trình phát triển giá trị 11
IV.3.2 Áp dụng vào quản lý đại học 12
V. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG VỀ CÁC HOẠT ĐỘNG CHỦ YẾU TẠI ĐHNT 14
V.1 NHẬN XÉT VỀ CÁC NGUỒN LỰC 15
V.2 NHẬN XÉT VỀ CÁC SẢN PHẨM 18
V.3 NHẬN XÉT VỀ NĂNG LỰC QUẢN LÝ ĐIỀU HÀNH NHÀ TRƯỜNG 20
V.3.1 Năng lực xây dựng, tổ chức thực thi và kiểm tra chiến lược 20
V.3.2 Năng lực xây dựng cơ cấu tổ chức 21
V.3.3 Năng lực xây dựng hệ thống thể chế chính sách 21
V.3.4 Năng lực lựa chọn phong cách quản lý 22
V.3.5 Năng lực xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ viên chức 23
V.3.6 Năng lực phát triển kỹ năng nghề nghiệp của cán bộ viên chức 24
VI. MỘT SỐ KINH NGHIỆM VỀ TỔ CHỨC, QUẢN LÝ ĐẠI HỌC 24
VI.1 TỔ CHỨC QUẢN LÝ CẤP KHOA Ở TRƯỜNG ĐẠI HỌC 24
VI.2 MÔ HÌNH PHÂN CẤP QUẢN LÝ Ở ĐẠI HỌC 29
VI.2.1 Mô hình phân quyền (Distributed Organization) 30
VI.2.2 Mô hình kiểu phân tử (Molecular Organization) 30
VI.3 HỘI ĐỒNG TRƯỜNG 31
VII. ĐỀ XUẤT 33
Tài liệu tham khảo 39

THAM LUẬN 1: 40
TĂNG CƯỜNG HOẠT ĐỘNG HỢP TÁC QUỐC TẾ TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC NHA TRANG
THAM LUẬN 2: 47
VỀ XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI CÁC QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ TRONG NHÀ TRƯỜNG

LỜI NÓI ĐẦU

Chuyên đề **"Nâng cao năng lực quản lý điều hành Trường Đại học Nha Trang"** được xây dựng trong bối cảnh Trường Đại học Nha Trang đang chuẩn bị kỷ niệm 50 năm thành lập Trường (tháng 10/2009). Đây là một cột mốc quan trọng đánh dấu một giai đoạn xây dựng và phát triển đầy tự hào của các thế hệ thầy và trò của Nhà trường.

Đất nước đang từng bước đi lên theo tiến trình hội nhập với thế giới trên mọi bình diện, trong đó có giáo dục đại học. Để tiếp tục phát huy trong giai đoạn mới những giá trị vật chất và tinh thần trong công tác đào tạo và nghiên cứu khoa học mà các thế hệ đi trước đã tạo dựng, chắc chắn rằng năng lực quản lý điều hành tại Trường Đại học Nha Trang cần tiếp tục được nâng cao hơn nữa.

Xuất phát từ những suy nghĩ trên, Chuyên đề này đã được xây dựng nhằm mục tiêu cung cấp cơ sở lý luận về quản lý trường đại học, trên cơ sở đó đánh giá thực trạng hoạt động quản lý của Nhà trường, giới thiệu một số kinh nghiệm tốt về quản lý trường đại học trong nước và trên thế giới, và từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng công tác quản lý điều hành tại Trường ĐH Nha Trang.

Chuyên đề này được xây dựng với sự tài trợ kinh phí của Dự án SRV 2701 (thuộc Đại sứ quán Na Uy) và dựa trên nhiều ý kiến đóng góp quý báu của lãnh đạo Nhà trường và quý đồng nghiệp. Chúng tôi xin trân trọng cảm ơn và mong nhận được thêm nhiều góp ý và chia sẻ.

Nhóm tác giả

NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN LÝ ĐIỀU HÀNH TRƯỜNG ĐẠI HỌC NHA TRANG

PGS. TS. Nguyễn Thị Kim Anh, Khoa Kinh tế

TS. Lê Văn Hảo, Phòng ĐBCLĐT&KT

I. SỰ CẦN THIẾT

Chuyên đề **"Nâng cao năng lực quản lý điều hành Trường Đại học Nha Trang"** được xây dựng trên cơ sở những yêu cầu trong công tác quản lý của Nhà trường như sau:

1. Hầu hết CBQL của Trường ĐH Nha Trang xuất thân từ đội ngũ CBGD, ít được trang bị về kiến thức quản lý đặc biệt kiến thức về quản lý trường đại học. Vì vậy, rất cần một cơ sở lý luận có tính khái quát cao và hiện đại về các hoạt động ở trường đại học để đội ngũ CBQL có thể tìm hiểu dễ dàng và ứng dụng có hiệu quả trong việc thực hiện các chủ trương, đề xuất các giải pháp về quản lý trên các mặt công tác.
2. Công tác quản lý của Trường ĐH Nha Trang đã được kế thừa và phát triển trên cơ sở kinh nghiệm của quá trình vận động, phát triển và các văn bản hướng dẫn của ngành. Tuy nhiên, để đáp ứng yêu cầu phát triển trong giai đoạn hiện nay và tương lai, rất cần có sự đổi mới về mô hình quản lý và những giải pháp tổng thể giúp nâng cao hiệu quả các mặt hoạt động của Nhà trường.

II. MỤC TIÊU

Chuyên đề **"Nâng cao năng lực quản lý điều hành Trường Đại học Nha Trang"** nhằm mục tiêu cung cấp cơ sở lý luận về quản lý trường đại học, trên cơ sở đó đánh giá thực trạng hoạt động quản lý của Nhà trường, giới thiệu một số kinh nghiệm tốt về quản lý trường đại học trong nước và trên thế giới, và từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng công tác quản lý điều hành tại Trường ĐH Nha Trang.

III. NỘI DUNG

1. Cơ sở lý luận về quản lý trường đại học.

2. Đánh giá thực trạng về hoạt động của Trường ĐH Nha Trang trên các mặt chủ yếu: quản lý đào tạo, quản lý KHCN-HTQT, quản lý nhân sự.
3. Cung cấp một số kinh nghiệm quản lý trường đại học có hiệu quả trong nước và trên thế giới.
4. Đề xuất những cải tiến về mô hình quản lý và những giải pháp triển khai đối với Trường ĐH Nha Trang.

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

IV.1 CÁC LĨNH VỰC QUẢN LÝ TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC

Các trường ĐH có ba chức năng chính: đào tạo, nghiên cứu, và phục vụ xã hội (P.T.Nghị, 2000, tr. 137) vì vậy cho dù một trường ĐH 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 (1993) đã phân ra tám lĩnh vực quản lý cụ thể ở một trường ĐH như sau:

(1) Quản lý đào tạo
(2) Quản lý khoa học
(3) Quản lý dịch vụ cộng đồng
(4) Quản lý đội ngũ cán bộ
(5) Quản lý SV
(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

Tuỳ theo đặc điểm của mỗi trường ĐH, 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:

IV.1.1 Quản lý đào tạo

Trong số 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 qui mô, hiệu quả công tác đào tạo
- Xây dựng các qui định, qui 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.

IV.1.2 Quản lý khoa học

- Xác định mục tiêu và các chuẩn mực chất lượng trong NCKH
- Xây dựng chiến lược phát triển qui mô, hiệu quả công tác NCKH
- Xây dựng các qui định, qui trình tổ chức hoạt động NCKH
- Tổ chức công tác theo dõi, đánh giá hoạt động NCKH
- Tổ chức, theo dõi, đánh giá các hoạt động liên kết trong NCKH, chuyển giao công nghệ giữa trường ĐH và các cơ quan bên ngoài.

IV.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 (trừ các hoạt động đào tạo và NCKH) 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.

IV.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 qui hoạch cán bộ
- Xây dựng các qui 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.

IV.1.5 Quản lý sinh viên

- Xây dựng các qui định, qui trình trong công tác quản lý SV
- Tổ chức quản lý hồ sơ SV và lập cầu nối thông tin với gia đình SV
- Tổ chức các hoạt động thể chất, tinh thần, vật chất cho SV
- Tổ chức các hoạt động tư vấn, giới thiệu việc làm cho SV
- Tổ chức, theo dõi, đánh giá công tác giáo viên chủ nhiệm, ban cán sự lớp, và hoạt động Đoàn, Hội.

IV.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.

IV.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.

IV.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 qui định, qui 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 dõi, đánh giá hoạt động của toàn bộ máy của nhà trường.

IV.2 CHẤT LƯỢNG VÀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG Ở ĐẠI HỌC

IV.2.1 Các quan niệm về chất lượng đại học

Chất lượng là một khái niệm có tính phổ biến trong nhiều lĩnh vực khác nhau, nhưng thực ra nó không được định nghĩa một cách thống nhất, ngay cả trong lĩnh vực giáo dục. Trong lĩnh vực ĐH, khi nói đến chất lượng, chúng ta thường quan tâm đến phần “giáo dục”, tức hay bàn đến chất lượng đào tạo (training quality). Chất lượng đào tạo thường được xác định qua nhiều tiêu chí, dựa vào kiến thức và kỹ năng SV có được sau những khóa học hoặc sau khi ra trường. Tuy nhiên, ở một bình diện rộng hơn, chất lượng GDĐH (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 ĐH tạo ra (SV tốt nghiệp, các khóa học, kết quả nghiên cứu và dịch vụ khoa học).

Mối quan tâm đến chất lượng ĐH đã xuất hiện có lẽ từ khi nền GDĐH xuất hiện. Tuy nhiên việc xác định như thế nào là chất lượng GDĐH và làm thế nào để tăng cường chất lượng đó thì có không ít quan điểm

khác nhau. Theo P.T. Nghị (2000), có ba trường phái chính về chất lượng GDĐH như sau:

- Lý thuyết về sự khan hiếm của chất lượng: quan niệm chất lượng tuân thủ theo qui luật hình chóp. Đại bộ phận sản phẩm có chất lượng thấp, chỉ có một số ít có chất lượng cao. Hay nói cách khác chất lượng không thể là một thuộc tính có tính đại trà. Theo quan niệm này, chỉ có một số ít trường ĐH là thật sự có chất lượng, và vì vậy nó làm hạn chế tác dụng của các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng ở các trường ĐH nói chung.
- Lý thuyết gia tăng giá trị: xem chất lượng là một khái niệm động, và cần được thường xuyên phát triển. Vai trò của ĐH là không ngừng làm tăng kiến thức, kỹ năng, và hoàn thiện thái độ của người học từ lúc nhập trường cho đến khi ra trường.
- Lý thuyết về chất lượng xác định theo sứ mạng và mục tiêu: xem chất lượng "là sự phù hợp với những tuyên bố sứ mệnh và kết quả đạt được của mục tiêu trong phạm vi các chuẩn mực được chấp nhận công khai" (Bogue & Saunders, 1992, tr.20).

Đa số các hệ thống ĐH hiện nay, quan niệm chất lượng theo trường phái thứ ba vì nó chứa đựng những ưu việt sau:

- Tôn trọng tính đa dạng của sứ mệnh, đặc điểm của mỗi cơ sở ĐH và các mục tiêu mà nó hướng đến.
- Đòi hỏi sự vận động của nhà trường trong việc đạt được các mục tiêu về chất lượng.
- Khuyến khích tính công khai và tự chịu trách nhiệm của nhà trường đối với người học và xã hội về những mục tiêu được xây dựng.
- Từ các mục tiêu đã có, nhà trường có thể cụ thể hóa thành các tiêu chí phấn đấu, đánh giá và các hoạt động cụ thể.

P.T.Nghị (2002) cũng cho rằng, không nên xem chất lượng theo quan niệm tuyệt đối (sự khan hiếm), và cũng không nên xem chất lượng theo quan niệm về sự gia tăng giá trị (rất khó xác định), mà chất lượng "cần được xem xét trên cơ sở các chuẩn mực theo những tiêu chí được cụ thể hóa từ mục tiêu đào tạo và xuất phát từ sứ mạng của cơ sở GDĐH" (tr. 4).

Còn theo N.Đ.Chính (2002), hiện nay trên thế giới có sáu quan điểm về chất lượng GDĐH như sau:

(1) Chất lượng được đánh giá bằng "đầu vào": Trường ĐH có chất lượng cao nếu tuyển được nhiều SV giỏi, có đội ngũ CBGD uy tín, cơ sở vật chất dồi dào…

(2) Chất lượng được đánh giá bằng "đầu ra": Trường ĐH có chất lượng cao nếu cho ra được nhiều SV tốt nghiệp giỏi, nhiều công trình khoa học giá trị, nhiều khóa học có sức thu hút cao…

(3) Chất lượng được đánh giá bằng "giá trị gia tăng": Trường ĐH có chất lượng cao nếu tạo ra được sự khác biệt lớn về sự phát triển của SV sau quá trình đào tạo tại trường.

(4) Chất lượng được đánh giá bằng "giá trị học thuật": Trường ĐH có chất lượng cao nếu có được đội ngũ CBGD, các nhà khoa học có uy tín lớn.

(5) Chất lượng được đánh giá bằng "văn hóa tổ chức riêng":Trường ĐH có chất lượng cao nếu có được một truyền thống tốt đẹp về hoạt động không ngừng nâng cao chất lượng toàn diện.

(6) Chất lượng được đánh giá bằng "kiểm toán": Trường ĐH có chất lượng cao nếu kết quả kiểm toán tài chính cho thấy nhà trường có các hoạt động tài chính lành mạnh và mang lại hiệu quả cao đối với sự phát triển của nhà trường.

IV.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 GDĐH, các hoạt động thanh kiểm tra (từ bên ngoài hoặc trong nội bộ trường ĐH) đối với các sản phẩm hoàn chỉnh của nhà trường (SV tốt nghiệp, các chương trình đào tạo, các công trình NCKH) 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

(ĐBCL) hướng đến việc không ngừng nâng cao chất lượng của sản phẩm. Để làm được điều đó, hoạt động ĐBCL 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.

ĐBCL 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 ĐH của nước ta. Trong khi kiểm soát chất lượng tập trung chủ yếu vào hoạt động đánh giá, thì ở hình thức ĐBCL, các cơ sở GDĐH ngoài nhiệm vụ quản lý chất lượng còn cần phải "tập trung xây dựng và thực thi các qui 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" (P.T.Nghị, 2002). Điều này có nghĩa, hoạt động ĐBCL ở một cơ sở ĐH 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 GDĐH; 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 ĐBCL 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 GDĐH, việc đáp ứng yêu cầu, thị hiếu của "khách hàng" khó có thể diễn ra một cách triệt để, bởi lẻ sản phẩm của GDĐH cần thời gian "sản xuất" khá lâu (ví dụ quá trình đào tạo mất 4-6 năm), trong khi yêu cầu và thị hiếu thường thay đổi nhanh chóng hơn. Hoạt động "sản xuất" của GDĐH cần có sự định hướng mang tính chiến lược hơn là sự thõa mãn những yêu cầu trước mắt.

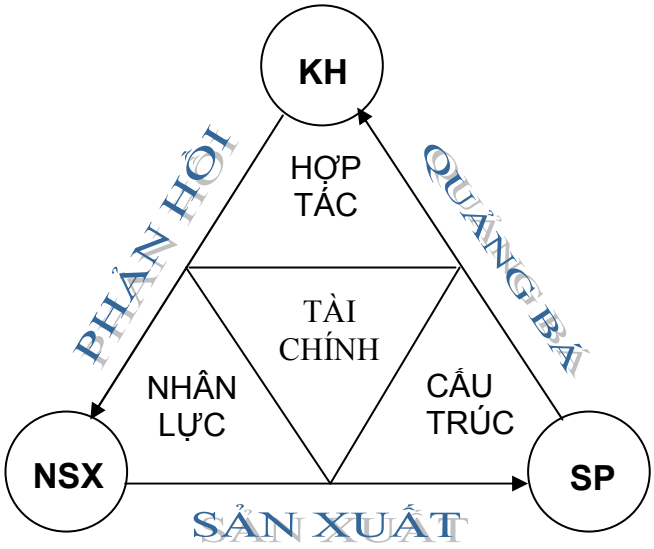
Một trong những khâu có tầm quan trọng bậc nhất của công tác quản lý một cơ quan, đơn vị là quản lý các nguồn lực. Khi nói đến nguồn lực, chúng ta thường hay đề cập đến các nguồn lực tài chính, cơ sở vật

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 ĐH.

IV.3 ÁP DỤNG CHU TRÌNH PHÁT TRIỂN GIÁ TRỊ TRONG QUẢN LÝ TRƯỜNG ĐẠI HỌC – CÁCH TIẾP CẬN QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN

IV.3.1 Giới thiệu Chu trình phát triển giá trị

Chu trình phát triển giá trị (Value-creation Cycle), biểu diễn trên 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 Nauy* (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 Thuỷ sản ngày 18/6/2004 (Olsen, 2004).



Hình 1: CHU TRÌNH PHÁT TRIỂN GIÁ TRỊ

(VALUE-CREATION CYCLE)

(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 mối 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 NSX **sản xuất** ra SP, SP đó cần phải được **quảng bá** đến KH. Sau khi KH tiêu thụ SP, NSX cần phải chủ động lấy thông tin **phản hồi** từ KH về chất lượng SP. Dựa trên thông tin này, NSX điều chỉnh hoặc phát triển SP của mình. Cứ như vậy, chất lượng của SP sẽ không ngừng được nâng cao và ngày càng đáp ứng yêu cầu của KH. Các yếu tố nguồn lực của chu trình có thể được mô tả tóm tắt như sau:

NGUỒN LỰC	MÔ TẢ
Tài chính	Các nguồn vốn / tài chính mà NSX có thể tập hợp được
Nhân lực	Đội ngũ CBVC của NSX cùng những giá trị văn hóa, tinh thần (sự đoàn kết, tin tưởng, quí 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 qui định, qui tắc, tiêu chí… cần phải có để vận hành hoạt động SX; 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 NSX hoạt động ổn định
Hợp tác	Bao gồm các mối liên hệ hợp tác với bên ngoài (quan hệ với các đối tác có tác động đến hoạt động SX)

IV.3.2 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 (GD ĐH) thì có thể coi trường ĐH là NSX. So với hoạt động của các doanh nghiệp nói chung (với hàng hóa là các sản phẩm, dịch vụ cụ thể) thì trường ĐH có các loại sản phẩm đa dạng hơn. Tương ứng với mỗi loại sản phẩm của trường ĐH, đối tượng khách hàng cũng thay đổi theo:

SẢN PHẨM CỦA GD ĐH	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 NSX trong Chu trình còn có thể áp dụng cho các đơn vị, bộ phận trong trường ĐH 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 như đối với Thư viện, sản phẩm chính là *nguồn thông tin* và khách hàng chính là *SV và CBVC của Trường…*)

- Hoạt động quản lý ĐH tương ứng với sản phẩm (chỉ nêu một số hoạt động tiêu biểu) (L.V. Hảo, 2004a)
  - Với sản phẩm là SV:

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 SV tốt nghiệp) - Tổ chức các hoạt động đảm bảo chất lượng đào tạo (xây dựng các qui 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 SV tốt nghiệp đến các tổ chức, doanh nghiệp…
Phản hồi	Tổ chức thu thập thông tin về SV tốt nghiệp, về yêu cầu nguồn nhân lực của các tổ chức, doanh nghiệp…

➢ 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 loại yêu cầu - Xây dựng các qui 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…

➢ Với sản phẩm là khoa học-công nghệ:

MỐI QUAN HỆ	HOẠT ĐỘNG
Sản xuất	- Tổ chức các nguồn lực phục vụ NCKH - Tổ chức triển khai hoạt động NCKH - Xây dựng các qui định, tổ chức giám sát, kiểm tra, đánh giá các đề tài NCKH
Quảng bá	Giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ NCKH 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 NCKH từ các đối tượng có liên quan

V. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG VỀ CÁC HOẠT ĐỘNG CHỦ YẾU TẠI ĐHNT

Sau đây là những phân tích SWOT về thực trạng của Trường ĐH Nha Trang dựa trên các yêu cầu về nguồn lực và sản phẩm của Chu trình phát triển giá trị.

V.1 NHẬN XÉT VỀ CÁC NGUỒN LỰC

NGUỒN LỰC CẤU TRÚC	
Điểm mạnh: - Đã xây dựng tương đối ổn định cơ cấu bộ máy và hệ thống chức năng nhiệm vụ - Bước đầu có kế hoạch chiến lược cho từng giai đoạn - Đã quan tâm đến việc xây dựng và hoàn thiện chế độ, chính sách - Có hệ thống cơ sở vật chất, trang thiết bị cơ bản đáp ứng được yêu cầu của hoạt động đào tạo và NCKH	**Điểm yếu:** - Bộ máy lãnh đạo chưa có sự tham gia tư vấn của lực lượng bên ngoài - Hệ thống chế độ chính sách chưa hỗ trợ tốt cho việc phát triển hoạt động NCKH - Hệ thống thông tin, dữ liệu chưa đáp ứng được yêu cầu khai thác phục vụ đào tạo và NCKH. - Thiếu cơ sở nghiên cứu chuyên sâu cho một số lĩnh vực mũi nhọn
Cơ hội: - Cơ chế quản lý GD ĐH ở Việt Nam ngày càng giao nhiều quyền tự chủ hơn cho các trường ĐH - Chiến lược kinh tế biển của Nhà nước đã được thông qua, trong đó có vai trò của đào tạo và NCKH	**Thách thức:** - Sự phát triển nhanh chóng của hệ thống các trường ĐH sẽ làm gia tăng tính cạnh tranh ở đầu vào và sự đầu tư của Nhà nước - Sự phát triển của xã hội đòi hỏi nhà trường cần có bộ máy quản lý không ngừng được hoàn thiện

NGUỒN LỰC HỢP TÁC	
Điểm mạnh: - Có nguồn nhân lực đủ để triển khai các hoạt động hợp tác	**Điểm yếu:** - Chưa xác định rõ chức năng phát triển hợp tác của các đơn

trong nước - Thế mạnh về đào tạo và NCKH trong lĩnh vực thủy sản giúp dễ phát triển các hoạt động hợp tác	vị. Hợp tác với bên ngoài chưa thật sự được các đơn vị coi trọng, đặc biệt trên lĩnh vực NCKH - Thiếu và chưa khai thác đúng mức nguồn nhân lực có khả năng triển khai các hợp tác quốc tế bằng các chính sách động viên thích đáng
Cơ hội: - Điều kiện mở rộng hợp tác trong và ngoài nước ngày càng thuận lợi - Mạng lưới ViFINET có nhiều tiềm năng trong việc kết nối các trường, viện thành viên cùng nhau phát triển	**Thách thức:** - Quan hệ hợp tác quốc tế ngày càng tiến tới thế bình đẳng (nguồn viện trợ không hoàn lại giảm dần) - Trường ĐHNT nằm xa các trung tâm giáo dục và KHCN

NGUỒN NHÂN LỰC	
Điểm mạnh: - Có sự gia tăng đều đặn về số lượng GV - Đa số CBVC gắn bó với nghề nghiệp và Nhà trường	**Điểm yếu:** - Đội ngũ CBQL chưa có tính chuyên nghiệp tốt, năng lực ngoại ngữ hạn chế - Chưa đáp ứng đủ nhu cầu GV ở một số lĩnh vực có SV đông - Tỷ lệ GV có học hàm, học vị cao còn khá thấp - Bình quân giờ giảng của GV cao, làm hạn chế hoạt động NCKH - Sự hợp tác giữa các đơn vị, đặc biệt trong NCKH, chưa thể hiện rõ nét - Tỷ lệ GV từ các trường khác về

	rất thấp
Cơ hội: - GV có nhiều cơ hội được nâng cao trình độ ở trong và ngoài nước - Chính sách của nhà nước/Bộ GD&ĐT về phát triển đội ngũ giảng viên	**Thách thức:** - Các công ty tư nhân nhìn chung có mức lương khá hấp dẫn hơn so với các trường ĐH - Nhiều trường ĐH tư thục mới thành lập đang chiêu mộ CBQL và GV có năng lực - Vị trí của Trường ĐHNT không thu hút mạnh nguồn nhân lực giỏi

NGUỒN LỰC TÀI CHÍNH	
Điểm mạnh: - Có cơ chế quản lý tài chính chặt chẽ, minh bạch	**Điểm yếu:** - Còn tập trung chủ yếu vào các nguồn thu "truyền thống": ngân sách, học phí. Các nguồn thu từ hợp tác (quốc tế và trong nước) và NCKH còn khiêm tốn - Ít sản phẩm NCKH có khả năng đưa vào sản xuất lớn để tạo nguồn thu
Cơ hội: - Được sự trợ cấp của Nhà nước về nhiều mặt - Chính sách tăng học phí sẽ được áp dụng từ NH 2008-2009 - Tính chủ động về tài chính của trường ĐH ngày càng được tăng cường	**Thách thức:** - Trường ĐHNT không nằm trong hệ thống các trường được ưu tiên đầu tư từ ngân sách Nhà nước - Chịu sự khống chế về mức thu học phí đối với người học (đang rất thấp so với yêu cầu nâng cao chất lượng đào tạo)

V.2 NHẬN XÉT VỀ CÁC SẢN PHẨM

SẢN PHẨM LÀ SV	
Điểm mạnh: - Trường ĐHNT cung cấp cho xã hội lực lượng lao động với nhiều trình độ (từ TC đến SĐH) và chuyên ngành khác nhau - Đa số có phẩm chất tốt, có tinh thần cầu tiến và sức khỏe	**Điểm yếu:** - Năng lực ngoại ngữ, các kỹ năng nghề nghiệp, tính sáng tạo còn hạn chế - Kiến thức xã hội, quản lý còn yếu - Chưa có tinh thần làm việc nhóm (team work)
Cơ hội: - Nhu cầu nhân lực trình độ cao khá lớn	**Thách thức:** - Trình độ đầu vào của SV thuộc nhóm trung bình – thấp, góp phần ảnh hưởng chất lượng đầu ra - Một số trường ĐH trong nước có cung cấp SVTN ở một số ngành như của ĐHNT, do vậy tính cạnh tranh sẽ ngày càng mạnh

SẢN PHẨM LÀ CÁC KHÓA HỌC	
Điểm mạnh: - Đa số CTĐT/khóa học được xây dựng khá ổn định từ nhiều năm - Cơ sở vật chất nhìn chung đáp ứng tốt yêu cầu giảng dạy và học tập - Đa cấp (từ TC đến CĐH), đa ngành	**Điểm yếu:** - Còn nặng về lý thuyết, chậm cập nhật - CTĐT/khóa học nhìn chung chưa đáp ứng cho các cấp đào tạo khác nhau, chưa định kỳ tổ chức lấy ý kiến bên ngoài - Có quá ít các CTĐT tay nghề, bồi dưỡng chuyên môn ngắn hạn

	- Chưa được quảng bá rộng rãi đến xã hội
<u>Cơ hội</u>: - Nhiều địa phương trong cả nước có nhu cầu đào tạo tại chỗ - Được sự hỗ trợ, liên kết đào tạo bởi các trường, viện trong (ViFINET) và ngoài nước (các trường của Nauy, Nhật, Cộng hòa Czech, …)	**<u>Thách thức</u>:** - Một số các trung tâm đào tạo trong nước và quốc tế có nhiều CTĐT và khóa học hấp dẫn người học - Nhiều ngành học về thủy sản đang bị suy giảm mạnh về số lượng người học

SẢN PHẨM LÀ KHOA HỌC CÔNG NGHỆ	
<u>Điểm mạnh</u>: - Trường ĐHNT có uy tín khá cao trong lĩnh vực KHCN thủy sản - Có một số sản phẩm KHCN đáp ứng yêu cầu xã hội	**<u>Điểm yếu</u>:** - Tỷ lệ các đề tài có ứng dụng thực tiễn còn thấp - Rất ít các bài báo được đăng trên các tạp chí khoa học có uy tín quốc tế - Chưa có nhiều sản phẩm đặc trưng có uy tín và giá trị thương mại cao - Hệ thống dữ liệu về kết quả NCKH còn tản mạn
<u>Cơ hội</u>: - Nhu cầu hợp tác NCKH và CGCN trong lĩnh vực thủy sản ở các doanh nghiệp, địa phương còn rất lớn - Thủy sản là một trong các lĩnh vực nghiên cứu được chú trọng ở tầm quốc gia và quốc tế	**<u>Thách thức</u>:** - Nhiều trường/viện trong nước có bề dày đáng kể trong lĩnh vực NCKH và CGCN về lĩnh vực thủy sản - Các sản phẩm thủy sản ngoài thị trường ngày càng có chất lượng cao, mẫu mã đẹp

V.3 NHẬN XÉT VỀ NĂNG LỰC QUẢN LÝ ĐIỀU HÀNH NHÀ TRƯỜNG

V.3.1 Năng lực xây dựng, tổ chức thực thi và kiểm tra chiến lược

Điểm mạnh	Điểm yếu
- Lãnh đạo Nhà trường có tầm nhìn và nhận thức đúng về vai trò của chiến lược để xác định vị thế của Nhà trường trong dài hạn. - Nhà trường đã xác định được sứ mạng là đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực có trình độ đại học và sau đại học thuộc đa lĩnh vực; tổ chức nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ và cung cấp các dịch vụ chuyên môn cho nền kinh tế, đặc biệt là lĩnh vực Thủy sản. - Mục tiêu của Nhà trường đã được khẳng định là không ngừng phát triển các nguồn lực để đưa Nhà trường trở thành trường đại học đa ngành, với chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học đạt chuẩn quốc gia và tiếp cận đến trình độ của khu vực. - Chiến lược phát triển Nhà trường đã được xây dựng nhằm đưa Nhà trường đạt mục tiêu là trường Đại học đạt tiêu chuẩn quốc gia và khu vực. - Việc xây dựng chiến lược đã huy động được sự tham gia của các Khoa và phòng ban chức năng.	- Tư duy xây dựng chiến lược vẫn còn mang nặng tính kế hoạch, thiếu tầm nhìn cho dài hạn. - Chưa tiếp cận các phương pháp hiện đại vào quá trình xây dựng chiến lược. - Năng lực xây dựng chiến lược của một số cán bộ cấp Khoa và phòng ban còn hạn chế. - Sứ mạng, mục tiêu của chiến lược Nhà trường chưa được phổ biến rộng rãi và chưa thấm sâu vào từng cán bộ công nhân viên. - Việc cụ thể hóa các ý tưởng chiến lược tổng thể thành các chương trình kế hoạch hành động cho từng đơn vị chưa được thực hiện triệt để. - Công tác tổ chức thực hiện chiến lược vẫn chú trọng vào giải quyết các sự vụ, chưa tạo lập được hệ thống các chính sách và nguồn lực phù hợp trong thực hiện các hoạt động. - Các Khoa và phòng chức năng có tham gia vào quá trình xây dựng chiến lược, nhưng chưa thực sự chủ động trong việc triển khai thực hiện chiến lược. - Công tác kiểm tra toàn diện hàng năm để đánh giá lộ trình thực thi chiến lược của Nhà trường chưa được thực hiện.

V.3.2 Năng lực xây dựng cơ cấu tổ chức

Điểm mạnh	Điểm yếu
- Tư duy đổi mới trong việc mạnh dạn thay đổi cơ cấu tổ chức cho phù hợp với giai đoạn mới theo hướng tinh giảm, hiệu quả. - Xây dựng cơ cấu tổ chức gắn với việc thực hiện chiến lược bước đầu đã được chú trọng ở cấp Trường và các đơn vị. - Đội ngũ cán bộ lãnh đạo các cấp đã từng bước được trẻ hóa. - Việc bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo các cấp đã chú trọng đến sự kết hợp năng lực chuyên môn và năng lực quản lý.	- Việc phân cấp, phân quyền và ủy quyền vẫn chưa mang lại hiệu quả cao trong công tác quản lý do quyền hạn và trách nhiệm chưa tương xứng. - Quá trình xây dựng chức danh các công việc mới dừng lại ở cấp cao. Chưa cụ thể hóa chi tiết ở các cấp thấp hơn để xác định đúng số lượng nhân viên cần thiết và đo lường hiệu quả thực hiện công việc. - Việc xây dựng quyền hạn, trách nhiệm của một số đơn vị chưa được rõ ràng, ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tổ chức thực hiện chiến lược, dẫn đến còn hiện tượng đùn đẩy trách nhiệm, công việc. - Mối quan hệ và phối hợp công tác của các bộ phận, phòng ban còn hạn chế chưa tạo lập được tính thống nhất và phối hợp công tác. - Một số cán bộ được bố trí vào các đơn vị chưa đủ năng lực tư vấn tham mưu cho lãnh đạo đơn vị và Nhà trường.

V.3.3 Năng lực xây dựng hệ thống thể chế chính sách

Điểm mạnh	Điểm yếu
- Đã chú trọng đến việc xây dựng/ bổ sung/sửa đổi các quy định phù hợp hơn. - Nhiều quy định đã được ban hành, đặc biệt cho các lĩnh vực hoạt động	- Năng lực xây dựng các chính sách của một số cán bộ tham mưu cho lãnh đạo Nhà trường còn yếu, chưa đáp ứng đòi hỏi của giai đoạn mới. - Một số văn bản ban hành chưa đồng

như: đào tạo, tài chính…đã làm cho các hoạt động này từng bước đi vào ổn định.	bộ, thiếu nhất quán, chậm đổi mới gây trở ngại cho quá trình thực hiện. - Chính sách động viên, khuyến khích CBCNV chưa đủ mạnh để tạo nên những bước thay đổi đột phá, nhất là trong hoạt động nghiên cứu khoa học và hợp tác quốc tế. - Hệ thống lương/ thưởng của Nhà trường còn theo hướng bình quân, chưa là động cơ để khuyến khích cán bộ công nhân viên nâng cao hiệu quả công việc, chưa thu hút được nhân tài. - Chưa định kỳ đánh giá lại tác động của hệ thống cơ chế chính sách để có những điều chỉnh kịp thời cho phù hợp. - Trao đổi thông tin hai chiều hạn chế (một số CBCNVC còn thờ ơ với việc phản hồi thông tin làm ảnh hưởng đến việc ra quyết định quản lý).

V.3.4 Năng lực lựa chọn phong cách quản lý

Điểm mạnh	Điểm yếu
- Lãnh đạo Nhà trường và một số đơn vị đã lựa chọn phong cách quản lý tập trung, dân chủ, phù hợp với các tình huống quản lý. - Đối thoại trực tiếp giữa lãnh đạo Nhà trường với CBCNV và sinh viên đã được tổ chức và bước đầu mang lại những hiệu quả.	- Một số cán bộ ở các đơn vị vẫn chưa xác định rõ ràng phong cách quản lý. Trong quản lý vẫn còn mang nặng tính áp đặt để cho các hoạt động của đơn vị được vận hành "trơn tru", chưa khuyến khích được sự sáng tạo và chủ động của nhân viên. - Một số cán bộ quản lý chưa thực sự thay đổi tư duy trong quản lý (dành nhiều thời gian cho việc giải quyết các vấn đề sự vụ, chưa chú trọng

	đến thiết lập và định hướng tương lai của đơn vị). - Một số cán bộ quản lý chưa được đào tạo bài bản về kiến thức quản lý và phong cách quản lý.

V.3.5 Năng lực xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ viên chức

Điểm mạnh	Điểm yếu
- Bước đầu đã chú trọng đến việc quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ, giảng viên và nhân viên từ đơn vị đến toàn trường (quy hoạch cán bộ quản lý các cấp cho giai đoạn 2007 – 2015). - Đã chú trọng hơn đến công tác đào tạo, nâng cao trình độ giảng dạy, nghiên cứu, chuyên môn nghiệp vụ và ngoại ngữ cho giảng viên, cán bộ và nhân viên.	- Một số đơn vị chưa chú trọng đúng mức đến việc phối hợp với Nhà trường để xây dựng và thực thi kế hoạch phát triển đội ngũ. - Việc bố trí nhân sự cho một số phòng ban vẫn chưa tính đến tầm nhìn dài hạn để phát triển năng lực quản lý cho đội ngũ này. - Quy trình tuyển dụng nhân sự vẫn còn hạn chế và nhiều bất cập, một số tiêu chuẩn tuyển dụng vẫn còn xem nhẹ (ngoại ngữ) làm ảnh hưởng rất lớn đến việc phát triển đội ngũ trong bối cảnh hội nhập. - Trong nhiều năm liền chưa quyết tâm thực hiện triệt để chiến lược và chính sách phát triển đội ngũ, nên trong thời gian tới có khả năng sẽ thiếu hụt đội ngũ lãnh đạo mạnh, có tầm nhìn và đội ngũ giáo viên/cán bộ giỏi về chuyên môn và tinh thông ngoại ngữ để đẩy mạnh các hoạt động NCKH và hợp tác quốc tế. - Chưa có một nguồn kinh phí được xác định cụ thể hàng năm cho công tác phát triển đội ngũ, mở rộng tầm nhìn cho cán bộ viên chức.

V.3.6 Năng lực phát triển kỹ năng nghề nghiệp của cán bộ viên chức

Điểm mạnh	Điểm yếu
- Lãnh đạo Nhà trường, các đơn vị đã quan tâm nhiều đến việc phát triển kiến thức chuyên môn của giáo viên và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên trong giai đoạn mới. - Các lớp tập huấn ngắn hạn về phát triển kỹ năng nghề nghiệp đã được tổ chức trong các năm qua cho giáo viên và cán bộ nhân viên.	- Một số nhân viên vẫn còn thờ ơ với việc tự nâng cao kỹ năng nghề nghiệp, chưa nhận thức đầy đủ và đúng đắn về vai trò của mỗi cá nhân trong tổ chức, về trách nhiệm của cá nhân trong việc góp phần nâng cao năng lực quản lý của Nhà trường. - Trình độ tiếng Anh vẫn còn yếu trong đại bộ phận giáo viên và cán bộ nhân viên của Nhà trường. Đó cũng là một trong những rào cản để tiếp cận với tri thức và kỹ năng mới. - Nhà trường chưa mạnh dạn có các hình thức đầu tư hợp lý để phát triển kỹ năng nghề nghiệp giáo viên/ nhân viên (chưa có kế hoạch ngân sách được phân bổ hàng năm để mời các chuyên gia đầu đàn đến trình bày các chuyên đề với Nhà trường, chưa trả thù lao giảng dạy hợp lý cho các giáo sư giỏi nên không thể mời giảng được các giáo sư này…).

VI. MỘT SỐ KINH NGHIỆM VỀ TỔ CHỨC, QUẢN LÝ ĐẠI HỌC

VI.1 TỔ CHỨC QUẢN LÝ CẤP KHOA Ở TRƯỜNG ĐẠI HỌC

Tổ chức quản lý ĐH trên thế giới rất đa dạng bởi các trường ĐH nhìn chung được giao quyền tự chủ rất lớn. Trong bối cảnh đó, quản lý cấp khoa ở các trường ĐH 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 ĐH phương Tây, từ đó các trường ĐH ở Việt Nam có thể tham khảo, tác giả xin giới thiệu về tổ chức cấp khoa ở Trường ĐH Portsmouth, Vương quốc Anh. Trường mới chỉ được chính thức thành lập từ năm

1992, hiện có tất cả khoảng 18.000 SV trong đó khoảng 3500 là học viên sau ĐH.

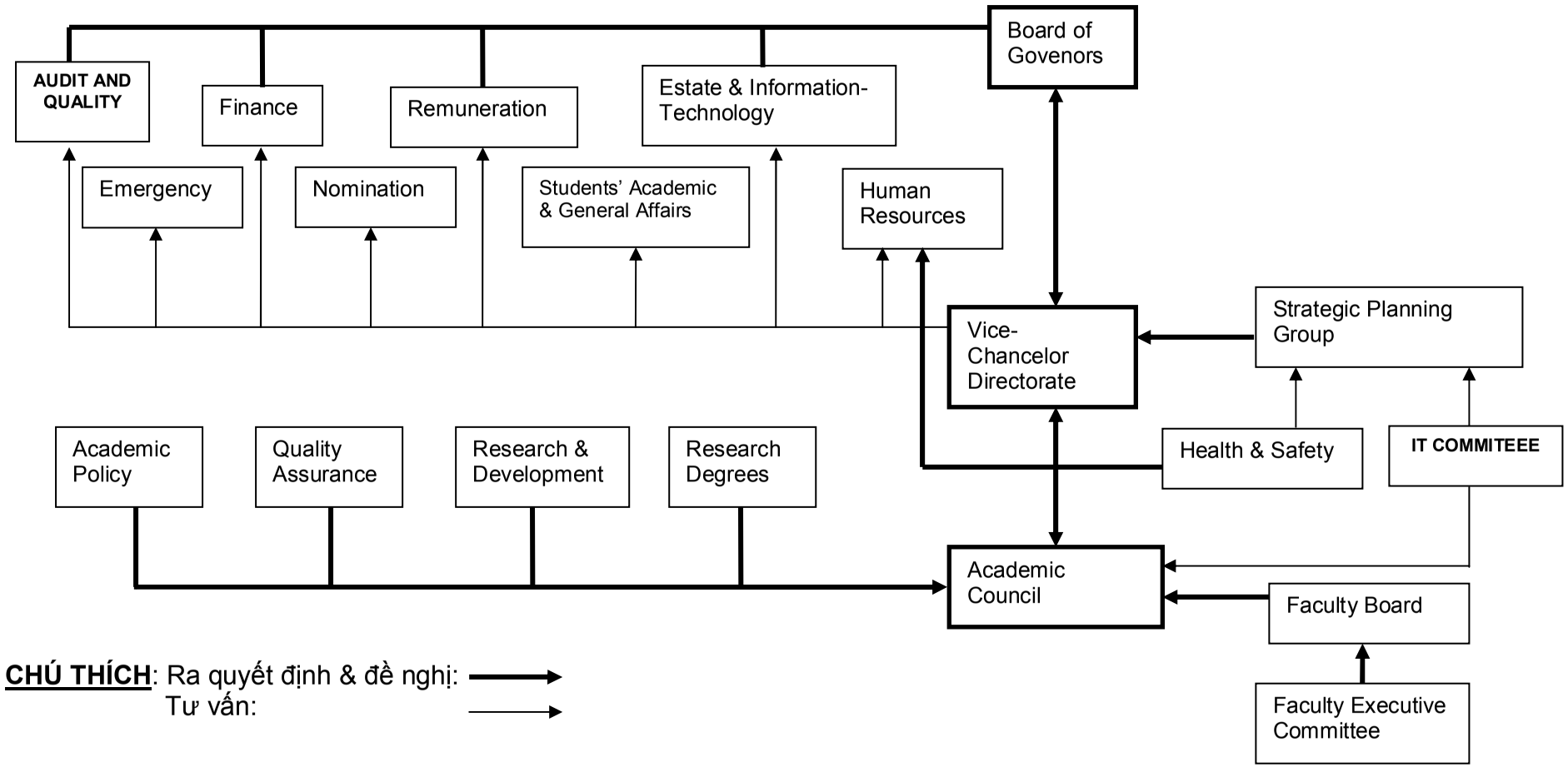
VI.1.1 Vị trí của cấp khoa trong bộ máy quản lý của Trường ĐH Portsmouth

Sơ đồ 1 biểu diễn vị trí của cấp khoa trong bộ máy quản lý tổng thể của Trường ĐH Portsmouth. Sơ đồ cho thấy 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.

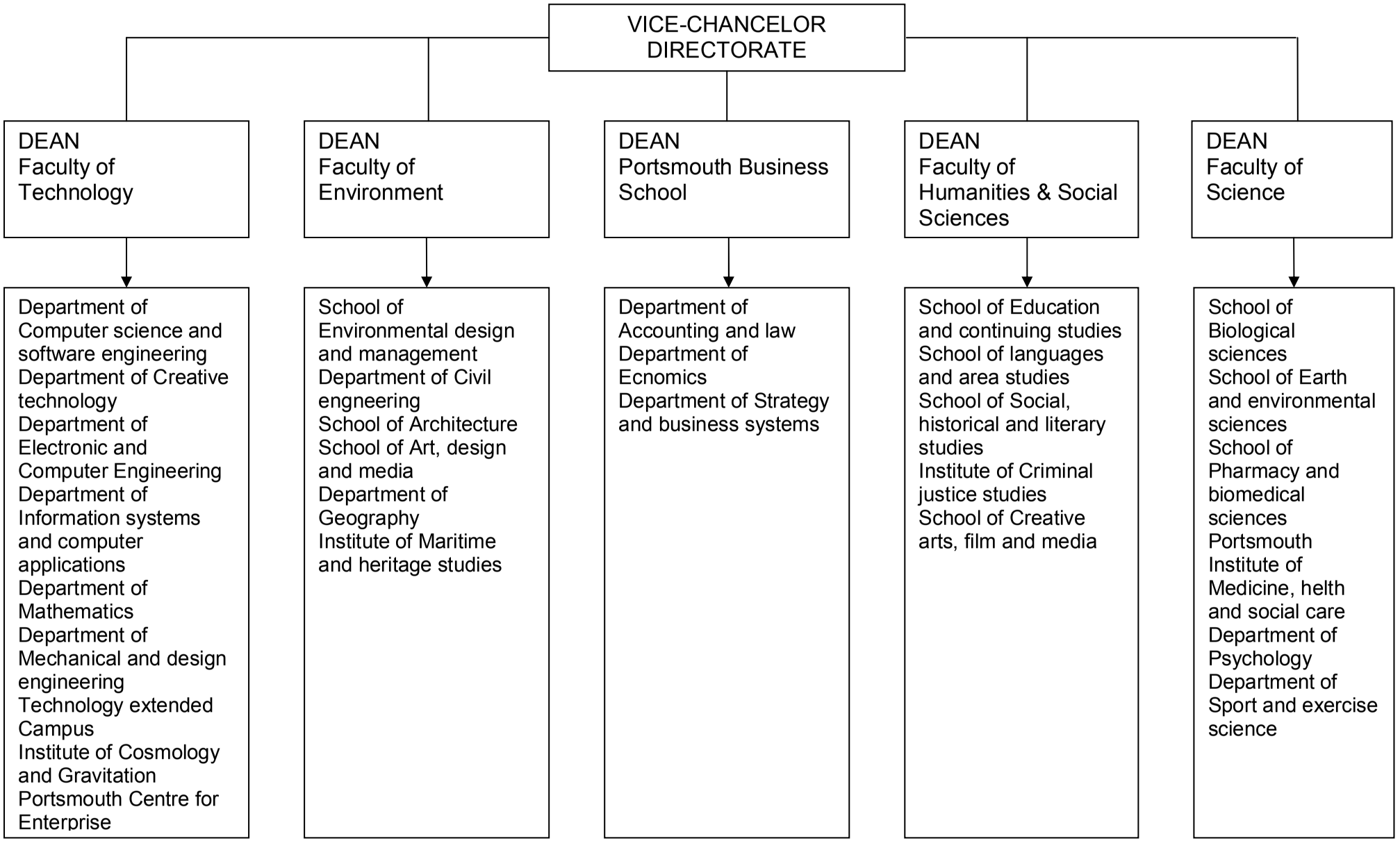
VI.1.2 Tổ chức của các khoa ở Trường ĐH Portsmouth

Sơ đồ 2 cho thấy cơ cấu các bộ môn (Department), trường (School), trung tâm (Centre) và viện (Institute) trực thuộc khoa của Trường ĐH Portsmouth. Tất cả các đơn vị cơ sở này được đặt dưới sự lãnh đạo trực tiếp của các Trưởng khoa. Hiệu trưởng và Ban Giám hiệu chỉ đạo các đơn vị cơ sở thông qua các Trưởng 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.

SƠ ĐỒ 1


Board of Govenors
AUDIT AND QUALITY
Finance
Remuneration
Estate & Information-Technology
Emergency
Nomination
Students' Academic & General Affairs
Human Resources
Vice-Chancelor Directorate
Strategic Planning Group
Academic Policy
Quality Assurance
Research & Development
Research Degrees
Health & Safety
IT COMMITEEE
Academic Council
Faculty Board
Faculty Executive Committee
CHÚ THÍCH: Ra quyết định & đề nghị:
Tư vấn:

SƠ ĐỒ 2


VICE-CHANCELOR DIRECTORATE
DEAN Faculty of Technology
DEAN Faculty of Environment
DEAN Portsmouth Business School
DEAN Faculty of Humanities & Social Sciences
DEAN Faculty of Science
Department of Computer science and software engineering
Department of Creative technology
Department of Electronic and Computer Engineering
Department of Information systems and computer applications
Department of Mathematics
Department of Mechanical and design engineering
Technology extended Campus
Institute of Cosmology and Gravitation
Portsmouth Centre for Enterprise
School of Environmental design and management
Department of Civil engneering
School of Architecture
School of Art, design and media
Department of Geography
Institute of Maritime and heritage studies
Department of Accounting and law
Department of Ecnomics
Department of Strategy and business systems
School of Education and continuing studies
School of languages and area studies
School of Social, historical and literary studies
Institute of Criminal justice studies
School of Creative arts, film and media
School of Biological sciences
School of Earth and environmental sciences
School of Pharmacy and biomedical sciences
Portsmouth Institute of Medicine, helth and social care
Department of Psychology
Department of Sport and exercise science

VI.1.3 Các hội đồng cấp khoa của Trường ĐH Portsmouth

- Hội đồng khoa (Faculty Board)

  Thành phần:

  - Trưởng khoa: Chủ tịch Hội đồng
  - Các Phó trưởng khoa
  - Trưởng 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 trưởng (Faculty Manager)
  - Hai thành viên được bầu từ bộ phận phục vụ
  - Đại biểu SV được bầu từ SV 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:

  - Trưởng khoa: Chủ tịch Hội đồng
  - Các Phó trưởng khoa
  - Trưởng các bộ môn hoặc trường (school) trực thuộc
  - Một đại biểu của CBVC 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 Trưởng khoa phụ trách đào tạo: Chủ tịch Hội đồng
- Phó Trưởng khoa phụ trách nghiên cứu khoa học
- Phó Trưởng khoa phụ trách chất lượng
- Đại diện của các bộ môn hoặc trường trực thuộc
- Phụ trách IT 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

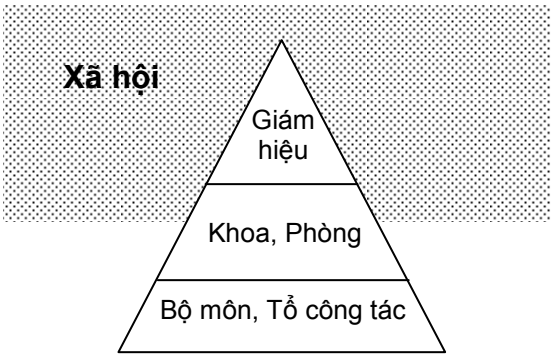
Chức năng nhiệm vụ:

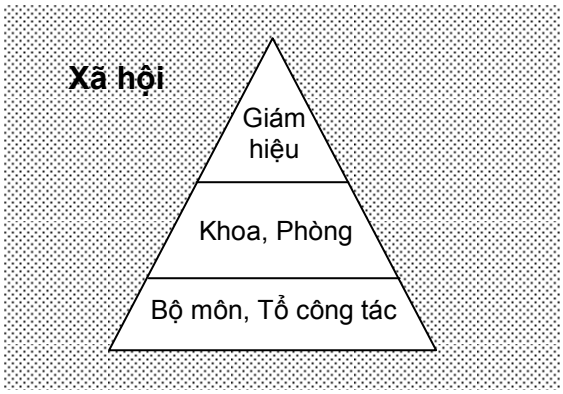
- Phát triển, hỗ trợ và đánh giá chất lượng các hoạt động đào tạo của khoa
- Tổ chức trao đổi, phát triển những kinh nghiệm tốt trong dạy và học
- Đề xuất với khoa về kế hoạch chiến lược nhằm phát triển đào tạo
- Giữ mối quan hệ chặt chẽ với Hội đồng đào tạo và Bộ phận phụ trách SV của Trường
- Đề xuất về việc phân bổ các nguồn lực phục vụ đào tạo

VI.2 MÔ HÌNH PHÂN CẤP QUẢN LÝ Ở 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 (Alfred & Rosevear, 2000):

VI.2.1 Mô hình phân quyền (Distributed Organization):



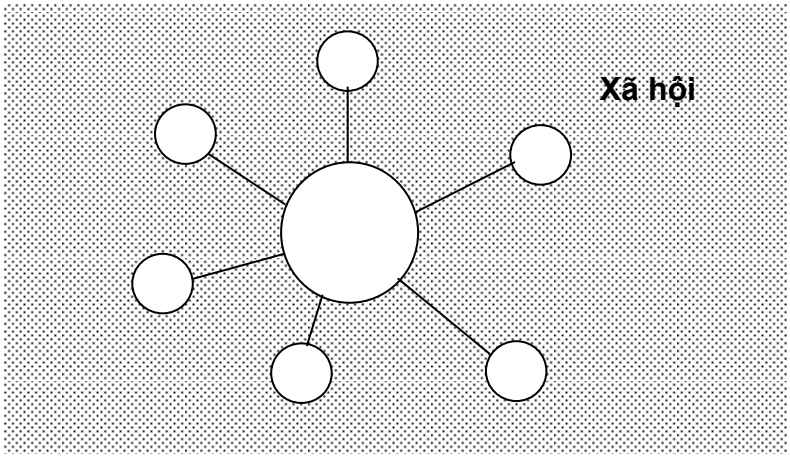


Hình 2a: QL hình tháp kiểu cũ

Hình 2b: QL hình tháp kiểu mới

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 qui định chung của nhà trường hay của khoa. Chẳng hạn ở nhiều trường ĐH 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 1b) so với kiểu quản lý hình tháp truyền thống (Hình 1a) 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).

VI.2.2 Mô hình kiểu phân tử (Molecular Organization):



Hình 3: Mô hình kiểu phân tử

Mô hình kiểu này gần như chỉ có hai cấp quản lý: 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.

VI.3 HỘI ĐỒNG TRƯỜNG

Nhằm mục đích tăng cường hiệu quả hoạt động quản trị trường đại học, nâng cao tính tự chịu trách nhiệm đối với xã hội (accountability) và thể chế hóa sự gắn kết giữa nhà trường với xã hội, chính phủ của nhiều nước trên thế giới đã buộc các trường đại học xây dựng hội đồng trường (Board of Governors) với vai trò là một cơ quan quyền lực quan trọng nhất trong nhà trường (L.V. Hảo, 2004b). Hội đồng trường của Trường ĐH Portsmouth như đã nói ở trên là một ví dụ (Sơ đồ 1 – tr. 26).

Ở Việt Nam, hội đồng trường đã được thể chế hóa tại *Điều lệ trường đại học* được ký ban hành ngày 30/7/2003 theo Quyết định 153/2003/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ. Do còn tồn tại nhiều khó khăn khách quan, cho nên tuy Điều lệ đã có hiệu lực được 5 năm, đến nay cũng chỉ có một số ít trường đại học thành lập hội đồng trường (đơn cử như: Trường ĐH Kinh tế quốc dân, Trường ĐH Ngoại thương, Trường ĐH Luật TP.HCM, Trường ĐH Thủy lợi, Trường ĐH Tiền Giang, …). Thành công ban đầu của các trường ĐH này là bước đầu đã khẳng định được vai trò của hội đồng trường trong nhà trường, có được sự tham gia của các thành viên ngoài trường trong việc xây dựng các quyết nghị về mục tiêu chiến lược, kế hoạch phát triển của trường. Ví dụ sau đây nhằm giới thiệu Hội đồng trường của Trường ĐH Ngoại thương (http://www.ftu.edu.vn, truy cập ngày 4/5/2008):

Hội đồng Trường Đại học Ngoại Thương:

Hội đồng trường đã được toàn thể cán bộ, giảng viên trường Đại học Ngoại thương bầu và Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo công nhận theo Quyết định số 5541/QĐ-BGDĐT ngày 29 tháng 8 năm 2007. Nhiệm kỳ đầu của Hội đồng trường đại học Ngoại thương từ năm 2007 đến năm 2012 (2007-2012).

Hội đồng trường là cơ quan quản trị của trường Đại học Ngoại thương, đại diện chủ sở hữu của Nhà nước về tài sản của trường Đại học Ngoại thương, là cơ quan quyền lực cao nhất của trường có quyền ra các quyết nghị về các chủ trương lớn để thực hiện quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm của Nhà trường theo quy định của pháp luật. BGH có trách nhiệm thực hiện các nghị quyết và kết luận của Hội đồng.

1. Nhiệm vụ của Hội đồng trường được quy định theo Điều lệ trường đại học (Điều 30):

- Quyết nghị về mục tiêu chiến lược, kế hoạch phát triển của trường bao gồm dự án quy hoạch, kế hoạch phát triển trung và dài hạn phù hợp với Quy hoạch mạng lưới các trường đại học của cả nước;
- Quyết nghị về dự thảo quy chế tổ chức và hoạt động của trường, bổ sung, sửa đổi Quy chế trước khi Hiệu trưởng trình Bộ GD và ĐT phê duyệt ;
- Quyết nghị chủ trương chi tiêu; đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, mua sắm trang thiết bị từ nguồn vốn kinh phí nhà nước cấp hàng năm và tất cả các nguồn thu của trường;
- Giám sát BGH và các bộ phận chức năng trong việc thực hiện Quy chế thực hiện dân chủ trong các hoạt động của Trường và các Nghị quyết của Hội đồng và báo cáo Bộ GD và ĐT.

2. Cơ cấu tổ chức của Hội đồng trường:

Chủ tịch: ***PGS.TS Vũ Chí Lộc***
Tổng thư ký: ***Th.s Đào Thu Giang***
Các Uỷ viên:

1.GS.TS Hoàng Văn Châu – Hiệu trưởng – Bí thư Đảng ủy
2.PGS.TS Phạm Duy Liên – Chủ tịch Công Đoàn
3. Nguyễn Văn Triệu – Bí thư Đoàn trường
4. PGS.TS Vũ Sĩ Tuấn – Phó Hiệu trưởng
5. PGS.TS Bùi Ngọc Sơn – Giám đốc Cơ sở II Tại thành phố HCM
6. TS. Nguyễn Đức Hoạt – Giảng viên Khoa tiếng Anh chuyên ngành
7. TS. Bùi Thị Lý – Chủ nhiệm khoa Kinh tế và Kinh doanh quốc tế
8. PGS.TS Nguyễn Văn Hồng – Phó Hiệu trưởng
9.TS. Trần Việt Hùng – nguyên trưởng phòng TCHC
10. TS. Nguyễn Xuân Minh – Phó Giám đốc cơ sở II
11 GS.TS. Phạm Vũ Luận – Thứ trưởng Bộ GD và ĐT
12. TS. Vũ Đức Đam –Thứ trưởng Bộ Thông tin và truyền thông
13. Ông Phí Thái Bình – Phó chủ tịch thường trực UBND thành phố Hà Nội

VII. ĐỀ XUẤT

Dựa trên những cơ sở lý luận, những kinh nghiệm tốt của quản lý ĐH ở nước ngoài, cũng như những phân tích SWOT về các mặt hoạt động của Trường ĐH Nha Trang được trình bày ở các phần trên, chúng tôi đề nghị một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả công tác quản lý điều hành Nhà trường như sau:

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 CBQL 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* và *SWOT* là hai công cụ rất hiệu quả trong việc giúp cho đội ngũ CBQL có được một phương pháp để tiếp cận và xử lý các vấn đề về quản lý. Về phía Nhà trường, cần định kỳ tổ chức nhận xét, đánh giá các mặt hoạt động dựa trên Chu trình phát triển giá trị và phân tích SWOT, từ đó xây dựng các giải pháp nhằm khắc phục các điểm yếu.

2. Đổi mới nhận thức của cán bộ quản lý

Mọi sự đổi mới cần bắt đầu từ việc thay đổi nhận thức của con người. Hệ thống ĐH của chúng ta đã trải qua cách quản lý tập trung, bao cấp trong nhiều thập kỷ. Dấu ấn đó vẫn còn in rất đậm trong cách nghĩ, cách làm của nhiều cán bộ quản lý ĐH của chúng ta. Trước đây, các trường ĐH tổ chức đào tạo, thậm chí NCKH theo kế hoạch được giao; và sản phẩm của đào tạo hoặc của NCKH đều đã có cấp trên "bao tiêu" hoặc có đáp ứng nhu cầu xã hội hay không nhà trường không có câu trả lời. Trong cơ chế đó, trường ĐH không phải quan tâm đến cạnh tranh, đi tìm thị trường, hay quảng bá cho các sản phẩm của mình.

Ngày nay, nếu xét ở đầu vào ĐH (tuyển sinh) thì "cung" vẫn còn thấp hơn nhiều so với "cầu", nhưng vẫn có sự cạnh tranh giữa các trường để thu hút thí sinh khá giỏi; còn nếu xét ở đầu ra (tốt nghiệp) thì đối với nhiều ngành học và địa phương, "cung" đối với sản phẩm đào tạo đã vượt xa "cầu". Trong bối cảnh đó, tính cạnh tranh giữa các trường ĐH trong nước đã trở nên ngày càng sôi động; và vì vậy trường ĐH cần phải tìm đến "khách hàng" của mình một cách chủ động và bài bản hơn chứ không thể tổ chức các hoạt động của mình theo kiểu tự cô lập.

Phần lớn CBQL của Trường ĐH Nha Trang xuất thân từ đội ngũ CBGD, và đa số có chuyên môn sâu trong các lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ. Vì vậy để có

được một đội ngũ CBQL đủ tầm về kiến thức và tư duy quản lý ĐH trong bối cảnh mới, Nhà trường cần có một kế hoạch bài bản nhằm bồi dưỡng thường xuyên đội ngũ này, đồng thời cần phải mạnh dạn trong công tác sàng lọc đội ngũ để duy trì sức mạnh chung của cả bộ máy quản lý.

3. Xây dựng chiến lược tiếp cận "khách hàng" và kế hoạch thực thi

Hoạt động quản lý của GD ĐH 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 GD ĐH đang ngày càng trở nên quan trọng. P.Q. Sáng (2004) đã đánh giá mối quan hệ lỏng lẻo giữa các trường ĐH với cơ sở sản xuất là một trong "những bất cập chính trong giáo dục ĐH hiện nay" ở Việt Nam. Tương tự, P.T.Nghị (2000) cho rằng trong số các biện pháp đánh giá chất lượng GD ĐH 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" (tr.103). Một trường ĐH 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, SV đang theo học, SV 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 (SV tốt nghiệp) và các chương trình đào tạo, các sản phẩm NCKH 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 ĐH 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 NCKH đang có, qua đó thu hút ngày càng nhiều các đối tượng và số lượng người học.

Trong những năm gần đây, Trường ĐH Nha Trang ngày càng quan tâm hơn đến việc tiếp cận các cơ sở sản xuất và các nhà sử dụng lao động. Quan hệ giữa Nhà trường và các các cơ sở sản xuất không ngừng được củng cố thông qua các chuyến viếng thăm, các hoạt động hợp tác trong lĩnh vực khoa học công nghệ. Tuy nhiên, cho đến nay Nhà trường vẫn chỉ có rất ít các chương trình đào tạo ngắn hạn có thể đáp ứng nhu cầu bồi dưỡng, cập nhất kiến thức của các cơ sở sản xuất; đồng thời sự chủ động trong việc xây dựng và phát triển các mối quan hệ với bên ngoài ở nhiều khoa vẫn còn nhiều hạn chế.

Hoạt động quảng bá nhà trường đến với xã hội cũng là một nội dung tiếp cận với "khách hàng" mà Trường ĐH Nha Trang cần tăng cường mạnh mẽ. Trong thời gian qua, chúng ta chưa đầu tư thích đáng cho hoạt động này. Các khoa,

viện, trung tâm nhìn chung chưa có nhiều hoạt động đáng kể để tự giới thiệu mình với xã hội. Công tác quảng bá tuyển sinh chưa được đầu tư đúng mức để góp phần thu hút người học.

Thành lập hội đồng trường cũng là một giải pháp giúp Trường ĐH Nha Trang thể chế hóa sự gắn kết giữa Nhà trường và xã hội, tạo điều kiện phát triển mối quan hệ với "khách hàng". Sự cần thiết của hội đồng trường và các nguyên tắc thành lập đã được khẳng định tại *Điều lệ trường đại học*. Mặc dù vẫn còn tồn tại những khó khăn khách quan về mặt cơ chế quản trị ĐH ở Việt Nam, đã đến lúc chúng ta cần tham khảo các kinh nghiệm tốt ở trong và ngoài nước để sớm thành lập một hội đồng như vậy trong cơ cấu bộ máy của Nhà trường.

4. 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, Nhà trường 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 Thuỷ 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**.

Trong thời gian qua, Trường ĐH Nha Trang đã không ngừng mở rộng các mối quan hệ hợp tác cả trong và ngoài nước, đã và đang dành nhiều ưu tiên để triển khai kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, đồng thời không ngừng hoàn thiện cơ cấu tổ chức và hệ thống các văn bản quản lý. Tuy vậy, công tác phát triển các nguồn lực cần được Nhà trường tiếp tục hoạch định về mặt chiến lược để bảo đảm một sự phát triển nhanh và bền vững. Đối với nguồn lực hợp tác, Nhà trường cần quan tâm đẩy mạnh sự năng động ở cấp đơn vị, thật sự chú trọng đến việc xây dựng một mạng lưới cựu SV. Đối với nguồn nhân lực, cần đề cao tinh thần hợp tác và thái độ tích cực đối với công việc chung.

5. Tăng cường công tác phân cấp đi đối với hoạt động kiểm tra, giám sát

Để tiếp cận tốt hơn với "khách hàng", Nhà trường cần có sự điều chỉnh về mô hình quản lý ở góc độ phân cấp. Hầu hết các trường ĐH Việt Nam hiện nay đang áp dụng hình thức quản lý kiểu hình tháp (pyramid model) – là kiểu quản

lý bao gồm nhiều cấp quản trị, phù hợp với cơ chế quản lý tập trung, bao cấp như trước đây. Hai nhược điểm chính của kiểu quản lý này là:

- Chậm thích ứng với sự đổi mới vì thông tin và ý chí truyền từ trên xuống hoặc từ dưới lên chậm và dễ bị thay đổi.
- Hạn chế sự tiếp cận và khả năng ra quyết định của đội ngũ chuyên gia đối với "khách hàng" vì họ phải thông qua nhiều cấp phía trên, bởi theo mô hình quản lý này, gần như chỉ có các cấp lãnh đạo mới được trực tiếp làm việc với môi trường công tác bên ngoài nhà trường.

Để tăng cường hiệu quả của hình thức quản lý kiểu hình tháp, Nhà trường có thể áp dụng sự điều chỉnh theo mô hình quản lý hình tháp kiểu mới như ở Hình 2b nói trên. Mô hình quản lý này về mặt hình thức cũng tương tự như quản lý hình tháp kiểu truyền thống, 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 qui định chung của nhà trường hay của khoa. Chẳng hạn ở nhiều trường ĐH 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 so với kiểu quản lý hình tháp truyền thống 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).

Mặc dù trong thời gian qua các bộ môn/khoa đã được Nhà trường phân cấp nhiều hơn trong công tác đối ngoại, nhưng kết qủa triển khai trên thực tế vẫn còn rất hạn chế. Một trong những nguyên nhân của hạn chế này có thể là bộ môn/khoa vẫn chưa có sự chủ động cần thiết về mặt tài chính.

Thu gọn đầu mối quản lý cấp Trường cũng là một định hướng cần thiết trong quá trình phát triển nhằm vừa đẩy mạnh sự phân cấp, vừa tăng cường hiệu năng của bộ máy quản lý. Mô hình quản lý cấp trường của Trường ĐH Portsmouth như đã trình bày ở phần trên là một ví dụ tốt. Một số viện, trung tâm có chức năng đào tạo, nghiên cứu ở Trường ĐH Nha Trang có thể là đơn vị thành viên của khoa. Sự gắn kết về mặt quản lý như vậy cho phép phát huy tối đa các nguồn lực của khoa trong công tác đào tạo và tổ chức NCKH. Tuy nhiên, để có thể phát huy được năng lực của các viện, trung tâm trong điều kiện trực thuộc khoa, cần có những chính sách cho phép các viện/trung tâm có được sự chủ động cần thiết trong công tác điều hành.

Bên cạnh sự phân cấp mạnh mẽ, Nhà trường cần tiếp tục và mở rộng các hoạt động kiểm tra, giám sát nội bộ. Đây là một trong những yêu cầu cơ bản

của Bộ GD&ĐT trong việc trao quyền tự chủ ngày một nhiều hơn cho các trường ĐH. Củng cố tổ chức và hoạt động của các đơn vị làm công tác thanh tra và đảm bảo chất lượng trong Nhà trường là giải pháp then chốt để đáp ứng yêu cầu này.

6. Chú trọng công tác kiểm định chất lượng

Kiểm định chất lượng cấp trường và cấp chương trình đang là một trong những ưu tiên hàng đầu của Bộ GD&ĐT trong các chủ trương, chính sách về phát triển hệ thống ĐH của Việt Nam. Đây cũng là một xu hướng tất yếu của GDĐH trên toàn thế giới. Theo chủ trương của Bộ, kết quả kiểm định chất lượng sẽ là một căn cứ quan trọng để các trường được phép tăng chỉ tiêu tuyển sinh, tăng mức học phí, và tăng mức đầu tư của Nhà nước cho hoạt động NCKH (Bộ GD&ĐT, 2008).

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác này, năm 2005 Trường ĐH Nha Trang đã tự nguyện tham gia vào chương trình kiểm định thí điểm của Bộ đối với 20 trường ĐH đầu tiên trong cả nước. Năm 2007 Bộ đã ban hành bộ tiêu chuẩn kiểm định chất lượng chính thức đối với các trường ĐH kèm theo các qui định triển khai (Bộ GD&ĐT, 2007). Theo chu kỳ kiểm định 5 năm của Bộ, đến năm 2010 Trường ĐH Nha Trang sẽ được kiểm định chất lượng cấp trường lần hai. Để không ngừng đáp ứng các tiêu chí kiểm định chất lượng trường ĐH theo bộ tiêu chí mới, Nhà trường cần có chiến lược và kế hoạch triển khai đồng bộ trên tất cả các mặt hoạt động. Bên cạnh đó, các khoa chuyên ngành cần tổ chức tham khảo các bộ tiêu chí kiểm định cấp chương trình của các tổ chức kiểm định khu vực và thế giới, chẳng hạn Bộ tiêu chí kiểm định các chương trình thuộc khối kỹ thuật và công nghệ của tổ chức ABET (ABET, 2007), để đón đầu hoạt động kiểm định cấp chương trình của Bộ GD&ĐT trong một tương lai không xa.

7. Áp dụng Chuẩn ISO 9001-2000 trong quản lý nhà trường

Mặc dù Chuẩn ISO 9001-2000 được phát triển nhằm mục đích ban đầu là nâng cao hiệu quả công tác quản lý ở các doanh nghiệp, cho đến nay nó đã được vận dụng vào quản lý nhà trường. Mục đích của việc áp dụng Chuẩn ISO 9001-2000 trong nhà trường là làm cho các hoạt động quản lý được qui trình hóa, thể chế hóa, và bảo đảm tính khoa học, minh bạch trong xây dựng và triển khai các hoạt động trong nhà trường. Hiện nay, Chuẩn ISO 9001-2000 đã được áp dụng ở nhiều trường đại học trên thế giới. Trong nước cũng đã có một số trường (Trường ĐH Đà Lạt, Trường ĐH Nông Lâm Tp HCM, Trường ĐH Hải Phòng, Trường ĐH SPKT TpHCM, …) áp dụng Chuẩn ISO 9001-2000 cho một số lĩnh vực quản lý trọng điểm như quản lý đào tạo, quản lý khoa học

công nghệ, quản lý SV. Kinh nghiệm chung của các trường áp dụng Chuẩn ISO 9001-2000 trong quản lý là mặc dù kinh phí đầu tư ban đầu không nhỏ, nhưng kinh nghiệm và kết quả thu được trên một lĩnh vực quản lý nào đó có thể được nhân rộng ra ở các lĩnh vực quản lý khác trong nhà trường. Đối với Trường ĐH Nha Trang, trước mắt có thể học hỏi những ưu việt của Chuẩn ISO 9001-2000 trong công tác quản lý điều hành Nhà trường, chẳng hạn tổ chức xây dựng hệ thống các qui trình công tác trên tất cả các hoạt động quản lý, điều hành.

Tài liệu tham khảo

ABET (2007). *Criteria for accrediting engineering programs*. ABET, Inc. (Website: www.abet.org)

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.

Bộ GD&ĐT (2007). *Quyết định số 65/2007/QĐ-BGDĐT ngày 01/11/2007 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT v/v Ban hành Qui định về tiêu chuẩn đánh giá chất lượng trường đại học.*

Bộ GD&ĐT (2008). *Thông báo số 1007/TB-BGDĐT về Kết luận của Phó Thủ tướng, Bộ trưởng Nguyễn Thiện Nhân tại Hội nghị toàn quốc về chất lượng giáo dục đại học, ngày 05 tháng 01 năm 2008*.

Lê Văn Hảo (2004a). *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 ĐH Sư phạm Tp. HCM.

Lê Văn Hảo (2004b). *Tổ chức Hội đồng trường tại các trường đại học thuộc Bang British Columbia, Canada*. Kỷ yếu Hội thảo Xây dựng và phát triển Hội đồng trường ở các trường đại học Việt Nam. Viện Nghiên cứu giáo dục Tp HCM.

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.

Phạm Quang Sáng (2004). *Xu hướng đổi mới và các điều kiện đảm bảo chất lượng giáo dục đại học hiện nay của chúng ta*. Tạp chí Giáo dục, 80 (3).

Phạm Thành Nghị (2000). *Quản lý chất lượng giáo dục đại học*. NXB ĐH Quốc gia Hà Nội.

Piper, D.W. (1993). *Quality management in universities (Vol.1)*. Canberra: Australian Government Publishing Service.

THAM LUẬN 1:

TĂNG CƯỜNG HOẠT ĐỘNG HỢP TÁC QUỐC TẾ TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC NHA TRANG

PGS. TS. Nguyễn Thị Kim Anh

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Hợp tác quốc tế là quá trình tìm kiếm và chia sẻ những nguồn lực có tính chất bổ sung nhằm đạt được mục tiêu của các bên tham gia hợp tác và quá trình này được thực hiện vượt ra ngoài biên giới quốc gia. Trước kia, nếu hợp tác được xem là một nhân tố để hỗ trợ quá trình phát triển của một quốc gia hay tổ chức, thì ngày nay, trong mô hình các yếu tố nguồn lực cần thiết để phát triển giá trị của một tổ chức, chúng ta khẳng định rằng**: hợp tác là một nguồn lực** để phát triển**.**

Thật vậy, xét từ góc nhìn của một trường đại học, đẩy mạnh hoạt động hợp tác quốc tế thực chất là tăng cường nguồn lực phát triển nhà trường, bổ sung thêm một nguồn lực tài chính và nguồn nhân lực đáng kể để thực hiện thành công sứ mạng và chiến lược của nhà trường. Hay nói cụ thể hơn, hoạt động hợp tác quốc tế góp phần:

- Nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ giáo viên.
- Tăng cường cơ sở vật chất cho nhà trường.
- Xây dựng, triển khai ứng dụng các hướng hiện đại trong đào tạo và nghiên cứu khoa học, đổi mới và cải tiến hệ thống, qui trình đào tạo, kết hợp nghiên cứu khoa học với đào tạo.
- Tích lũy kinh nghiệm tiên tiến về quản lý giáo dục.
- Góp phần nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học.

Hợp tác quốc tế giúp trường đại học hoạt động hiệu quả hơn và khai thác được lợi ích tạo ra từ hệ thống chuỗi giá trị kiến thức gia tăng toàn cầu, do đó, giúp tăng cường vị trí và uy tín của nhà trường và giúp xác định tầm nhìn cũng như những bước đi mang tính chiến lược để phát triển nhà trường trong tương lai.

Để đạt được ý nghĩa đó, hoạt động hợp tác quốc tế trong nhà trường thường gắn với các phương thức khai thác kinh nghiệm quốc tế, tận dụng các tiến bộ khoa học – công nghệ, quy trình và phương pháp đào tạo và NCKH cũng như nguồn viện trợ của các tổ chức quốc tế và các nước để phát triển nhà trường. Có thể khẳng định rằng hợp tác quốc tế đã và đang trở thành cầu nối giúp nhà trường nhanh chóng hội nhập với khu vực và thế giới.

II. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG HỢP TÁC QUỐC TẾ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC NHA TRANG TRONG NHỮNG NĂM GẦN ĐÂY

II.1 Mặt mạnh

❖ Trong thời gian qua, Nhà trường đã phát triển quan hệ và hợp tác với nhiều tổ chức quốc tế, tổ chức phi chính phủ và các trường/viện, với tính chất và mức độ hợp tác khác nhau, và nội dung hợp tác đa dạng, phong phú như:

- Cử cán bộ, sinh viên đi đào tạo ở nước ngoài.
- Tiếp nhận tài trợ quốc tế để triển khai các hoạt động đào tạo và NCKH cũng như xây dựng cơ sở vật chất cho nhà trường.
- Cử các đoàn tham quan trao đổi kinh nghiệm ở nước ngoài.
- Tham dự các hội thảo, hội nghị quốc tế.
- Tiếp đón chuyên gia và các đoàn quốc tế tham quan trao đổi kinh nghiệm về đào tạo và nghiên cứu khoa học.
- Tiếp nhận giáo viên tình nguyện nước ngoài…

Các hình thức hợp tác trao đổi này đã tạo ra tác động cộng hưởng rất lớn, giúp Đại học Nha Trang từng bước xây dựng nền tảng vững chắc để tiếp tục phát huy hoạt động hợp tác quốc tế trong tương lai. Có thể nói, đây là những nỗ lực rất lớn để tiếp tục mở rộng và đưa hợp tác quốc tế thực sự trở thành thế mạnh của Trường.

❖ Bước đầu đã có những hoạt động làm cho thế giới hiểu thêm về hình ảnh, tiềm năng của nhà trường. Hoạt động hợp tác quốc tế không chỉ dừng lại ở bước tiếp nhận và khai thác hiệu quả mà đã bắt đầu chuyển sang giai đoạn chủ động tìm kiếm và thiết lập quan hệ. Thực tế đã chứng minh trong suốt ba năm qua, Trường đã phối hợp với các Khoa và Phòng ban chủ động xây dựng thành công các kênh quan hệ mới dựa trên nền tảng các mối quan hệ sẵn có với các đối tác truyền thống chiến lược như NORAD.

II.2. Mặt yếu

❖ Mặc dù hoạt động hợp tác quốc tế đã bước đầu đem lại một số kết quả thiết thực phục vụ cho sự nghiệp phát triển của nhà trường, nhưng nhìn chung, vẫn tồn tại một số mặt yếu cần phải khắc phục để có thể phát huy tốt thế mạnh và tận dụng cơ hội mang lại từ quá trình hợp tác quốc tế:

- Hiệu quả hoạt động hợp tác quốc tế chưa cao.
- Quy mô chưa được mở rộng cho nhiều khoa, viện, trung tâm.
- Chưa đáp ứng được nhu cầu bổ sung nguồn lực cho nhà trường.

❖ Nguyên nhân của những tồn tại trên chủ yếu là:

- Thiếu một chiến lược hợp tác quốc tế dài hạn, toàn diện và mang tính khả thi.
- Thiếu các lựa chọn ưu tiên hợp lý, chưa xác định các đối tác chiến lược nên việc chỉ đạo còn gặp khó khăn, chưa chủ động.
- Chưa tranh thủ tối đa sự hỗ trợ của các bộ, ngành hữu quan cho công tác hợp tác quốc tế.
- Hoạt động hợp tác quốc tế phát triển chưa đồng đều giữa các Khoa/ Viện/Trung tâm trong trường.
- Công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ làm công tác hợp tác quốc tế đã được quan tâm, nhưng chưa đáp ứng được những đòi hỏi bức bách hiện nay của xu thế hội nhập và cạnh tranh, thiếu kinh nghiệm dẫn đến hạn chế về năng lực công tác.
- Thiếu vốn đối ứng, chủ yếu trông chờ vào tài trợ của bạn làm hạn chế rất nhiều hiệu quả hợp tác.
- Nhận thức về công tác hợp tác quốc tế chưa đầy đủ, xem đây chỉ là trách nhiệm của nhà trường, của phòng Khoa học công nghệ - Hợp tác quốc tế nên đã hạn chế tính chủ động và hiệu quả của các hoạt động hợp tác quốc tế.
- Đội ngũ cán bộ giáo viên được đào tạo ở nước ngoài chưa chủ động phát huy vai trò cầu nối giữa nhà trường và các tổ chức quốc tế.

III. CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC

III.1 Cơ hội

❖ Trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập ngày càng sâu rộng trên mọi lĩnh vực của đời sống kinh tế, văn hóa và xã hội, hội nhập trong lĩnh vực giáo dục ngày càng phát triển mạnh mẽ và dần đi vào chiều sâu. Điều này đến từ cả hai phía, tuy nhiên, thể hiện rõ nhất ở những thành quả đã đạt được và những chính sách các cấp đã đưa ra nhằm mang lại khung pháp lí thông thoáng tạo điều kiện phát triển hoạt động hợp tác quốc tế cấp viện trường:

- Những thắng lợi trên mặt trận ngoại giao của đất nước ta, Việt nam phát triển mạnh mẽ quan hệ đối ngoại, tham gia tích cực vào đời sống quốc tế.
- Thành công của công cuộc đổi mới và đường lối đối ngoại rộng mở của Đảng và Nhà nước khích lệ sự phát triển sâu rộng quan hệ hợp tác quốc tế trong giáo dục.

- Bộ giáo dục và Đào tạo đã từng bước thể chế hóa các chính sách, quy định mới nhằm tăng tính chủ động cho các nhà trường trong hợp tác quốc tế.
- Các nước phát triển ngày càng xem Việt Nam là đối tác chiến lược trong khu vực Châu Á và ASEAN để hợp tác phát triển, và một trong những ưu tiên hợp tác hỗ trợ là hướng vào ngành giáo dục.

III.2 Thách thức

❖ Tuy những cơ hội hợp tác mang lại cho ngành giáo dục nói chung và trường đại học nói riêng là rất lớn, song vẫn tồn tại một số thách thức trong quá trình này mà nếu không được nhìn nhận thỏa đáng, những mặt bất cập có thể làm hạn chế đáng kể những lợi ích mang lại từ quá trình hợp tác:

- Xu thế chuyển từ viện trợ nhân đạo sang viện trợ phát triển đòi hỏi cả hai phía đối tác đều cùng phải nỗ lực huy động tiềm năng, nguồn lực để phát triển. Trên thực tế, nhà trường chưa có nguồn vốn riêng đủ lớn để tham gia hoạt động hợp tác quốc tế.
- Các đối tác nước ngoài thường muốn tiếp tục đầu tư cho những trường/viện đang thực hiện các dự án, không hào hứng đầu tư cho những đơn vị bắt đầu từ con số không hoặc điểm xuất phát thấp.
- Trong tình hình quốc tế mới, Việt Nam chưa kịp hoàn thiện một cơ chế hữu hiệu để điều hành và quản lý công tác quan hệ hợp tác quốc tế.

Trên cơ sở phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đối với công tác hợp tác quốc tế của Trường Đại học Nha Trang, một kết luận có thể được rút ra là cơ hội hợp tác quốc tế của Trường là không thiếu, khả năng nội tại của Trường để phát triển các hoạt động này là khá cao, tuy nhiên, vấn đề đặt ra ở đây là Nhà trường vẫn còn thiếu những chính sách phù hợp để chuyển hóa sức mạnh tiềm năng thành hiện thực và thiếu những cơ chế để gắn kết các thành viên vào mục tiêu và lợi ích chung của Trường. Chính vì vậy, nghiêm túc nhìn nhận lại chính mình và phác thảo lại quy trình chiến lược cho hoạt động hợp tác quốc tế của Trường là điều hoàn toàn có ý nghĩa trong bối cảnh hiện nay.

IV. PHÁC THẢO MỤC TIÊU VÀ GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG HỢP TÁC QUỐC TẾ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC NHA TRANG

IV.1 Mục tiêu

❖ **Mục tiêu tổng quát**

Nâng cao hiệu quả các hoạt động hợp tác quốc tế, góp phần tăng cường nguồn lực tổng hợp trong quá trình thực hiện các mục tiêu chiến lược của một

Trường Đại học đa ngành; mở rộng các hoạt động hợp tác làm cho hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học của Trường Đại học Nha Trang tiếp cận và hòa nhập với thế giới; tăng cường vị thế và uy tín của nhà trường trên trường quốc tế.

❖ **Mục tiêu cụ thể**

Các hoạt động hợp tác quốc tế của nhà trường nhằm đạt được các mục tiêu cụ thể sau:

- Đẩy mạnh việc xây dựng các dự án nghiên cứu chung, các chương trình đào tạo chung trên cơ sở chủ động tìm kiếm phát triển quan hệ hợp tác của các Khoa và Viện.
- Cải tiến chương trình, bài giảng/giáo trình đạt trình độ tiên tiến trong khu vực và thế giới; đổi mới phương pháp giảng dạy gắn liền với nâng cao trình độ giáo viên; tạo điều kiện cho giáo viên và sinh viên của ĐHNT có nhiều cơ hội tiếp cận với các nước tiên tiến trong khu vực và thế giới.
- Đóng góp tích cực cho việc đổi mới và hiện đại hóa cơ sở vật chất thiết bị phục vụ cho việc giảng dạy và nghiên cứu khoa học theo nhu cầu xã hội.
- Tiếp tục khai thác và tận dụng các nguồn trợ giúp bằng học bổng để cử giáo viên và sinh viên giỏi đi đào tạo ở nước ngoài, phấn đấu thực hiện theo tỷ lệ 2-1, nghĩa là cứ 3 người được cử đi đào tạo thì 2 ở trong nước, 1 được đào tạo ở nước ngoài.
- Khuyến khích các Khoa/Viện/Trung tâm liên kết với các đối tác nước ngoài, tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi thông tin, tổ chức các hội nghị, hội thảo quốc tế với các đối tác nước ngoài tại trường. Phấn đấu cứ 2 năm đăng cai ít nhất 1 hội thảo quốc tế.
- Liên doanh xây dựng một cơ sở đào tạo/ một trung tâm quốc tế có uy tín tại Trường Đại học Nha Trang.

IV.2 Giải pháp

Để đạt được các mục tiêu trên một cách hiệu quả, tăng cường nguồn lực và đẩy mạnh hoạt động hợp tác quốc tế của nhà trường, cần thực hiện các giải pháp chính sau:

❖ ***Một là****,* cải thiện môi trường hợp tác quốc tế để thu hút đầu tư và trợ giúp của nước ngoài. Giải pháp này đòi hỏi phải có sự phối hợp giữa nhiều cấp và nhiều hoạt động chức năng, trong đó, tập trung vào một số tiêu điểm chính như:

- Về phía nhà nước/Bộ GD&ĐT, tiếp tục hoàn thiện cơ chế, chính sách nhất quán khuyến khích đầu tư và hợp tác với nước ngoài.
- Về phía nhà trường, tăng cường các hoạt động quảng bá, giới thiệu trường bằng mọi hình thức phù hợp làm cho thế giới hiểu thêm về hình ảnh, tiềm năng của trường.
- Đổi mới phương thức triển khai hoạt động khoa học công nghệ, khuyến khích các kết quả nghiên cứu được đăng trên các Tạp chí khoa học quốc tế có uy tín.
- Xây dựng những chính sách, quy chế cụ thể cho công tác đối ngoại, cán bộ làm đối ngoại, khen thưởng kịp thời và xứng đáng để động viên, khuyến khích các cá nhân và đơn vị có thành tích trong hoạt động hợp tác quốc tế.

❖ ***Hai là,*** nâng cao nhận thức và quan niệm về vai trò và tác dụng của hoạt động hợp tác quốc tế ở các cấp quản lý, các đơn vị trong toàn trường. Rõ ràng, lợi ích mang lại từ quá trình hợp tác quốc tế có tác động lan tỏa và tất cả thành viên của tổ chức đều thụ hưởng thành quả từ quá trình này. Tuy nhiên, giá trị chung này nên được truyền đạt và chia sẻ để mỗi thành viên ý thức sâu sắc hơn về vai trò của mình trong tiến trình phát triển chung đó. Một trong những giải pháp cụ thể cần ưu tiên là xác định rõ vai trò, nhiệm vụ, quyền hạn của các đơn vị trong việc phối hợp với nhà trường để đẩy mạnh hoạt động hợp tác quốc tế.

❖ ***Ba là,*** xây dựng một kế hoạch chiến lược hợp tác quốc tế dài hạn bao gồm các đối tác chiến lược, các chương trình, nội dung hợp tác dài hạn, trung hạn; các đề tài hoặc các hướng, hình thức hợp tác. Một kế hoạch chiến lược có tầm nhìn và khả năng định hướng cao sẽ giúp trường có thể linh hoạt trong việc hoạch định và phân bổ nguồn lực trong dài hạn, phát huy hiệu quả hợp tác và đón đầu những cơ hội hợp tác mới, cũng như hạn chế những mâu thuẫn lợi ích tiềm ẩn trong việc điều hành đồng thời nhiều chương trình hợp tác khác nhau.

Để làm tốt công việc này, cần có các nghiên cứu tình hình kinh tế, chính trị cũng như khả năng, ý định đầu tư của các nước, các tổ chức quốc tế, tổ chức phi chính phủ. Muốn vậy, nhà trường cần chủ động 1 nguồn ngân sách nhất định hàng năm cho hoạt động này. Trên cơ sở đó xác định đúng đối tác chiến lược có trình độ khoa học và kinh nghiệm quản lý tiên tiến, có tiềm lực về tài chính để tranh thủ sự giúp đỡ quốc tế cho phù hợp với mục đích và khả năng của nước ngoài và của nhà trường.

❖ **Bốn là,** nâng cao năng lực hoạt động hợp tác quốc tế của nhà trường. Ở đây, cần phải nhìn nhận rằng nâng cao năng lực vừa là mục tiêu cũng đồng thời là giải pháp để thúc đẩy hoạt động hợp tác quốc tế hiệu quả. Điểm mấu chốt của giải pháp nằm ở nhân tố con người. Cụ thể là nâng cao năng lực đội ngũ làm công tác hợp tác quốc tế. Muốn vậy, cần thành lập một tổ chuyên trách công tác hợp tác quốc tế độc lập; xây dựng một kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, chuyên viên làm công tác hợp tác quốc tế ở cấp trường và cấp khoa về chuyên môn, nghiệp vụ và đặc biệt ngoại ngữ để đáp ứng nhu cầu hợp tác quốc tế hiện nay và tương lai.

Tóm lại, mở rộng hoạt động hợp tác về đào tạo, nghiên cứu khoa học là tăng cường nguồn lực phát triển nhà trường, là cầu nối giúp Trường Đại học Nha Trang tiếp cận và hòa nhập với thế giới. Tuy nhiên, mọi nỗ lực nhằm đẩy mạnh hợp tác quốc tế sẽ không mang lại kết quả thiết thực nếu như bản thân hoạt động này chỉ dừng lại ở mức độ trao đổi và tìm hiểu. Một đội ngũ các nhà nghiên cứu có năng lực được hình thành, một tập thể các giảng viên và chuyên viên làm việc dựa trên vốn tri thức được trang bị tốt và phương pháp làm việc khoa học, và trên hết là những thế hệ sinh viên và học viên đạt chuẩn chất lượng mà xã hội kì vọng, tất cả các điều trên chính là những tiêu chí rõ ràng nhất để đánh giá sự thành công của các quá trình hợp tác quốc tế. Để đạt được những tiêu chí đó, thông thường, những chương trình hợp tác cụ thể và có định hướng chắc chắn sẽ là giải pháp được ưa thích hơn so với cách tiếp cận hợp tác có tính dàn trải và thiếu trọng điểm.

THAM LUẬN 2:

VỀ XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI CÁC QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ TRONG NHÀ TRƯỜNG

TS. Lê Văn Hảo

I. KHÁI NIỆM VÀ SỰ CẦN THIẾT CỦA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

1- Khái niệm

N.T.Hội và P.Thăng (2001) đã đưa ra định nghĩa như sau:

"*Quyết định quản trị là hành vi sáng tạo của nhà quản trị nhằm định ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề đã chín muồi, trên cơ sở sự hiểu biết các qui luật vận động khách quan của hệ thống bị quản trị và việc phân tích các thông tin về hiện tượng của hệ thống đó.*"

Trong thực tiễn, các QĐQT dưới dạng văn bản thường được gọi tắt là quyết định, thông báo, hay chỉ thị.

2- Sự cần thiết của QĐQT

Đối với một tổ chức, vai trò của các QĐQT là rất quan trọng bởi các lý do sau đây:

- Các QĐQT luôn luôn là trung tâm của các hoạt động quản trị. Hay nói cách khác mọi hoạt động quản trị đều phải dựa trên các QĐQT đã được ban hành.
- Sự thành bại của tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng của các QĐQT. Một QĐQT tồi có thể dẫn đến sự tiêu vong của tổ chức.
- Hệ thống các QĐQT góp phần tạo nên văn hoá của tổ chức, là yếu tố có tính nguồn lực đối với sự tồn tại và phát triển bền vững của tổ chức đó.

II. CÁC YÊU CẦU ĐỐI VỚI QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

1- Yêu cầu về tính hợp pháp: QĐ được đưa ra trong phạm vi thẩm quyền của tổ chức hoặc cá nhân.

2- Yêu cầu về tính khoa học: QĐ phù hợp với mục tiêu và điều kiện cụ thể của tổ chức, với xu thế khách quan và các nguyên lý khoa học. QĐ phải được lựa chọn theo một phương án giải quyết vấn đề có tính tối ưu.

3- Yêu cầu về tính hệ thống: QĐ mới không được mâu thuẫn với các QĐ đã có nếu không khẳng định sự phủ định đối với các QĐ cũ.

4- Yêu cầu về tính linh hoạt: Phương án mà QĐ đưa ra có thể tồn tại trong điều kiện môi trường có sự biến động không quá lớn.

5- Yêu cầu về tính cụ thể: QĐ cần được cụ thể trên tất cả các khía cạnh: giới hạn về không gian và thời gian, đối tượng và phạm vi điều chỉnh, cách thức tiến hành, …

III. CÁC NGUYÊN TẮC RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

1- Nguyên tắc hệ thống: Cần xem tổ chức là một hệ thống kinh tế-xã hội, chịu sự ràng buộc với các tổ chức khác và tổ chức cấp trên.

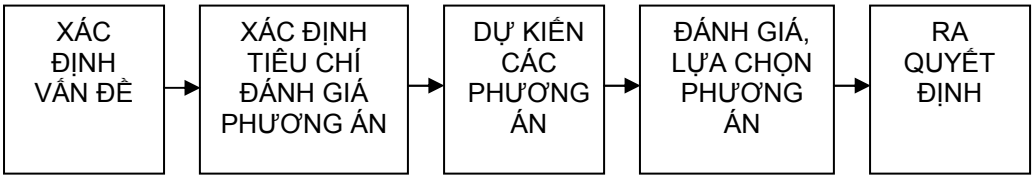
2- Nguyên tắc khả thi: Cần cân nhắc toàn diện trước khi ra QĐ: thuận lợi, rủi ro, tính hiệu quả của các giải pháp được lựa chọn.

3- Nguyên tắc khoa học: Phương án được chọn phải là sản phẩm của một trình tự xem xét khoa học, căn cứ trên các thông tin chính xác và đầy đủ.

4- Nguyên tắc dân chủ: Cần lôi cuốn nhiều người tham gia vào quá trình ra QĐ. Đối với những vấn đề quan trọng, có thể cần phải lấy ý kiến của cả tổ chức hoặc các chuyên gia bên ngoài.

5- Nguyên tắc kết hợp: QĐ cần hướng đến giải quyết đồng bộ các lợi ích trước mắt lẫn lâu dài, toàn cục lẫn cục bộ.

IV. QUÁ TRÌNH XÂY DỰNG QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ



1- Xác định vấn đề:

Xuất phát từ các hoạt động thực tiễn hay hiện tượng đã và đang diễn ra trong tổ chức, cần chỉ ra được đâu là vấn đề cần đến QĐQT để giải quyết.

Ví dụ 1: Qua quan sát và tìm hiểu hiện tượng “nhiều SV đến lớp trễ”, rút ra vấn đề “nhiều SV có thói quen đi học muộn”

Trở ngại lớn nhất ở bước này là các bộ phận tham mưu chỉ thấy “hiện tượng” mà không nhận ra “vấn đề”, và vì vậy không thể tiến hành các bước tiếp theo hoặc xây dựng phương án giải quyết sự việc không trúng.

2- Xác định tiêu chí đánh giá phương án:

Để giúp cho việc lựa chọn được phương án tốt nhất để giải quyết vấn đề ở giai đoạn sau, cần phải xác định trước các tiêu chí đánh giá. Các tiêu chí này phản ảnh mục tiêu mà tổ chức mong muốn về việc giải quyết vấn đề.

Ví dụ 2: Các tiêu chí đối với phương án giải quyết vấn đề “nhiều SV có thói quen đi học muộn” là:

- Bảo đảm yếu tố văn minh của môi trường sư phạm
- Tiến hành thuận tiện
- Có thể duy trì lâu dài

3- Dự kiến các phương án:

Để giải quyết một vấn đề, có thể có nhiều phương án với các mức độ hiệu quả khác nhau. Cần dự kiến một vài phương án để từ đó có thể chọn được phương án tối ưu.

Ví dụ 3: Một số phương án có thể có để giải quyết vấn đề "nhiều SV có thói quen đi học muộn" là:

- Ban cán sự lớp và BCH chi đoàn tăng cường điểm danh đầu buổi (để nhận xét kết quả rèn luyện của SV)
- Đội Thanh niên xung kích Trường không cho SV đi học muộn vào lớp
- Khoá các cổng giảng đường sau khi có chuông vào lớp
- Yêu cầu GV không cho SV đi học muộn vào lớp

4- Đánh giá, lựa chọn phương án:

Đây là bước then chốt nhất của việc đề ra QĐQT, bởi một phương án kém hiệu quả được chọn sẽ dẫn đến sự thất bại của QĐQT đó. Trước khi lựa chọn ra một hoặc tổ hợp một vài phương án, cần thiết phải:

- Đối chiếu các phương án đó với các tiêu chí đánh giá được đề ra ở bước 2
- Xem xét kỹ lưỡng các yếu tố ảnh hưởng đến QĐQT được đưa ra
- Hình dung trước các tác động có thể có từ QĐQT

Ví dụ 4: Kết quả đối chiếu các phương án ở Ví dụ 3 với các tiêu chí đánh giá ở Ví dụ 2:

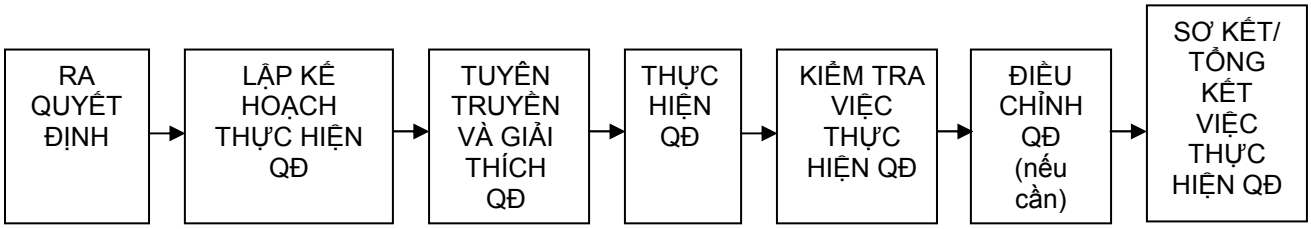
Phương án / Tiêu chí	Bảo đảm yếu tố văn minh	Tiến hành thuận tiện	Có thể duy trì lâu dài
Ban cán sự lớp và BCH chi đoàn tăng cường điểm danh đầu buổi	x	x	x
Đội TNXK Trường không cho SV đi học muộn vào lớp		x	x
Khoá các cổng giảng đường sau khi có chuông vào lớp		x	x
Yêu cầu GV không cho SV đi học muộn vào lớp	x	x	x

5- Ra quyết định:

QĐQT được xây dựng dựa trên phương án tối ưu hoặc tổ hợp một số phương án được đề nghị.

Ví dụ 5: Đề giải quyết vấn đề "nhiều SV có thói quen đi học muộn" như trên, bộ phận chức năng có thể tham mưu lãnh đạo trường ra thông báo với nội dung yêu cầu GV không cho SV đi học muộn vào lớp, đồng thời đề nghị Đoàn trường chỉ đạo các BCH chi đoàn các lớp tăng cường điểm danh và xét điểm rèn luyện đối với hành vi đi học muộn.

V. QUÁ TRÌNH THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ



1- Lập kế hoạch thực hiện quyết định:

Kế hoạch thực hiện QĐQT có thể được lồng ghép trong văn bản QĐ hoặc được xây dựng sau đó. Trong kế hoạch cần nêu rõ: giới hạn thực hiện về không gian và thời gian , phân công trách nhiệm đối với cá nhân và đơn vị, phương tiện và kinh phí thực hiện.

2- Tuyên truyền và giải thích quyết định:

Cần giải thích cho những người chịu sự chi phối của QĐQT hiểu rõ ý nghĩa, tác dụng của QĐ đối với tổ chức; và trách nhiệm, quyền hạn, nghĩa vụ của họ trong phạm vi của QĐ là gì. QĐQT càng thành công một khi đối tượng chịu sự chi phối của nó càng hành động theo tinh thần của QĐ một cách tự giác và tích cực.

3- Thực hiện quyết định:

Triển khai QĐ theo kế hoạch đã được xây dựng, huy động các nguồn lực cần thiết giúp việc thực hiện đạt hiệu quả cao nhất.

4- Kiểm tra việc thực hiện quyết định:

Đây là một khâu rất cốt lõi của quá trình thực hiện QĐQT bởi các lý do: giúp nâng cao tính trách nhiệm của các đối tượng chịu sự chi phối của QĐ, kịp thời điều chỉnh những lệch lạc so với kế hoạch, kịp thời bổ sung các nguồn lực cần thiết.

5- Điều chỉnh quyết định:

Trong quá trình thực hiện một QĐQT, có khi phải điều chỉnh lại QĐ đó bởi các lý do sau:

- Tác động khách quan làm thay đổi môi trường hoạt động
- Xuất hiện những khả năng mới giúp mang lại hiệu quả công việc cao hơn
- Phát hiện ra sai lầm nghiêm trọng trong bản thân QĐ

6- Sơ kết hoặc tổng kết việc thực hiện quyết định:

Đây là một khâu rất quan trọng nhưng lại ít được chú ý trong quá trình thực hiện các QĐQT. Thời hiệu của một QĐQT có thể dài hoặc ngắn. Nếu dài thì định kỳ sơ kết, nếu ngắn thì tiến hành tổng kết sau khi kết thúc. Thông qua sơ kết hoặc tổng kết, có thể rút ra những bài học kinh nghiệm, xác định những gì đã làm được và chưa làm được, tìm ra nguyên nhân của thành công lẫn thất bại.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Nguyễn Thanh Hội & Phan Thăng (2001). *Quản trị học*. NXB Thống kê.

[2] Đoàn Thị Thu Hà & Nguyễn Thị Ngọc Huyền (chủ biên, 2002). *Giáo trình quản trị học*. NXB Tài chính, Hà Nội.

[3] Queensland Ombudsman (2003). *An easy guide to good administrative decision-making* (From: www.ombudsman.qld.gov.au/publications/ documents).

[4] North Central Regional Educational Laboratory. *Shared decision-making process*. (From: www.ncrel.org/sdrs/areas/ issues/envrnmnt/).