

THỰC TRẠNG VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC CHO VIÊN CHỨC QUẢN LÝ TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐỒNG THÁP

Trương Tấn Đạt*,
Bùi Văn Diễn

Trường Đại học Đồng Tháp
+Tác giả liên hệ • Email: truongtandat@dthu.edu.vn

Article history

Received: 05/7/2022

Accepted: 02/8/2022

Published: 05/9/2022

Keywords

Competence, university
governance competence,
competence development,
university governance

ABSTRACT

The higher education system in Vietnam has undergone fundamental and comprehensive changes, especially the increase of autonomy and accountability, the diversification of ownership of universities; the matter of “marketing” in higher education, etc. These problems have made university administration activities with the traditional methods no longer suitable and led to a gradual shift to the university governance. The article examines the current situation of developing university administration capacity for management staff at Dong Thap University in the following aspects: planning; training and retraining; developing university administration capacity for managerial staff and evaluating the effectiveness of this process. Based on the survey results, the article proposes a number of solutions to develop university administration capacity for university management staff. It is revealed that, university governance is a new approach, requiring senior administrators and other members of the university at the middle and low levels participating in the management of “stages and processes” of university operation to be equipped with essential competencies, at least in terms of university governance.

1. Mở đầu

Trước yêu cầu của đổi mới giáo dục Việt Nam nói chung, trong đó có giáo dục đại học (GDDH), quyền tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình trong cơ sở GDDH được phát huy và là hành lang pháp lý căn bản trong việc kiểm soát quyền lực và phát huy quyền đại diện của viên chức, nhân viên trong nhà trường thông qua vai trò của Hội đồng trường/Hội đồng quản trị đại học (QTĐH). Mặt khác, hệ thống văn bản nhà nước hiện hành đã thể hiện rõ quan điểm của Chính phủ từng bước giảm tải bớt quyền quản lý nhà nước tập trung từ cơ quan chủ quản sang vai trò quản trị của Hội đồng trường/Hội đồng QTĐH, cơ chế này tạm hiểu là vai trò của cơ quan chủ quản thực hiện chức năng quản lý nhà nước ở hai khâu quan trọng “đầu vào - đầu ra” hay có thể hiểu ở cách tiếp cận khác là “ban hành toàn bộ chuẩn quản lý - kiểm soát hoạt động quản trị, quản lý trường đại học theo chuẩn quy định”.

Một vấn đề nữa cũng cần phải xem xét, đó là chính nhờ sự phát triển nhanh của nền kinh tế thị trường, cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ 4 và vấn đề hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng đã tạo nên một “bức tranh” đa dạng của GDDH Việt Nam với nhiều loại hình trường, nhiều phương thức và hình thức tổ chức đào tạo trong GDDH đã thay đổi nhanh chóng nhằm đáp ứng mục tiêu giáo dục mở, đáp ứng nhu cầu học tập suốt đời.

Từ những yêu cầu và vấn đề đặt ra ở trên, cũng có thể hiểu hoạt động quản trị và quản lý trường đại học ở Việt Nam hiện nay sẽ có những tiếp cận giống và khác nhau. Đó là một vấn đề mới và khó cho các nhà quản trị và quản lý trong cơ chế vận hành trường đại học trong xu thế đổi mới, mà để giải quyết tốt được vấn đề này sẽ phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của những người lãnh đạo, quản lý trường đại học. Việc trang bị đầy đủ kiến thức về lý luận và thực tiễn QTĐH cho viên chức quản lý (VCQL) trong mỗi trường đại học là giải pháp cần thiết, phù hợp để điều hành hiệu quả toàn bộ hoạt động bên trong trường đại học, góp phần nâng cao chất lượng GDDH và chất lượng giáo dục ở Việt Nam trong thời gian tới.

Bài báo này bàn về năng lực quản trị và phát triển năng lực QTĐH, phân tích kết quả nghiên cứu thực tiễn tại Trường Đại học Đồng Tháp và đề xuất giải pháp phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL trường đại học.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Một số khái niệm

2.1.1. Quản trị đại học

Theo Jessop (1998), khái niệm “quản trị” xuất phát từ một từ tiếng Pháp cổ là “governer”, có nghĩa là chỉ đạo; tiếng Latin “gubernare”, có nghĩa là cai trị, hướng dẫn và tiếng Hy Lạp “kuberman” có nghĩa là lái tàu. Theo Corson (1975), “QTĐH” là một quá trình chỉ đạo đảm bảo những quyết định được đưa ra bởi cơ quan quản trị và được thực thi bởi các bên liên quan. Việc Corson mô hình hóa QTĐH là “quyết định” và “thực thi” đã được củng cố bởi những nghiên cứu sau này vào những năm 70 của thế kỉ XX. Millett (1978) đã định nghĩa QTĐH là “một cấu trúc và quá trình ra quyết định trong trường đại học”.

Từ góc độ tổ chức, QTĐH có thể khái quát hóa là cách mà một hệ thống GDDH và những cơ sở của nó được tổ chức và quản lí, hay là một cấu trúc những mối quan hệ mang lại sự thống nhất tổ chức, thông qua chính sách, lập kế hoạch và ra quyết định. Từ góc độ thực thi, QTĐH có thể được khái quát là một quá trình phân quyền và thực thi quyền lực của những nhà quản trị (Đình Xuân Khoa, 2019). Bên cạnh đó, nội hàm của QTĐH cũng khác nhau tùy thuộc vào cấp độ phân tích mà mỗi tổ chức thực hiện. Ở cấp độ phân tích vĩ mô, QTĐH thường được xem như là một quá trình ra chính sách và quyết định vĩ mô trong hệ thống GDDH. Ở cấp độ phân tích trung cấp, QTĐH là một khung cơ sở mà theo đó một tổ chức GDDH theo đuổi mục tiêu, chính sách một cách nhất quán và có tính phối hợp. Ở lõi phân tích tổng hòa các cấp độ, QTĐH bao gồm mô hình và kiểm soát, phối kết hợp và phân bổ quyền tự chủ trên ba cấp độ quản trị - nhà nước, trường đại học và các học giả.

Hoặc, QTĐH là hoạt động, trong đó nhà quản trị đưa ra tuyên ngôn, sứ mệnh, tầm nhìn và xác lập mục tiêu chiến lược của trường đại học; lập kế hoạch, ra quyết định về chính sách và phương hướng hoạt động của trường đại học; phân quyền và thực thi quyền lực trong trường đại học; thiết lập mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm trong nội bộ trường đại học và giữa trường đại học với các bên liên quan; tạo dựng thương hiệu và các giá trị cốt lõi của trường đại học; giám sát và đánh giá việc thực hiện các mục tiêu của trường đại học (Đình Xuân Khoa và Phạm Minh Hùng, 2020).

2.1.2. Năng lực quản trị đại học

Năng lực quản trị trường học là năng lực của nhà quản lí nhà trường theo cơ chế tự chủ và chịu trách nhiệm xã hội (Ngô Thị Thùy Dương, 2018). Từ đó, năng lực QTĐH là khả năng của nhà quản trị trong hoạch định đường lối, chính sách và quyết định các định hướng chiến lược của cơ sở GDDH đáp ứng cơ chế tự chủ và trách nhiệm giải trình xã hội.

2.1.3. Đội ngũ, viên chức quản lí và đội ngũ viên chức quản lí trường đại học

“Đội ngũ” là một nhóm người được tập hợp và tổ chức thành một lực lượng để thực hiện một hay nhiều chức năng, có thể cùng nghề nghiệp hay không, nhưng cùng mục đích nhất định (Hoàng Phê, 2019). Khái niệm “đội ngũ” thường dùng cho các tổ chức trong xã hội một cách khá rộng rãi như: đội ngũ trí thức, đội ngũ công chức, viên chức; đội ngũ giảng viên, CBQL... Hay, đội ngũ là tập hợp một số đông người, hợp thành một lực lượng để thực hiện một hay nhiều chức năng, có thể cùng hoặc khác nghề nghiệp, nhưng có chung mục đích xác định; họ làm việc theo kế hoạch và gắn bó với nhau về lợi ích vật chất và tinh thần cụ thể. Như vậy, khái niệm về đội ngũ có thể diễn đạt nhiều cách khác nhau nhưng đều thống nhất là một nhóm người, một tổ chức, tập hợp thành một lực lượng để thực hiện mục đích nhất định.

Theo Luật Viên chức (Quốc hội, 2010), VCQL là người được bổ nhiệm giữ chức vụ quản lí có thời hạn, chịu trách nhiệm điều hành, tổ chức thực hiện một hoặc một số công việc trong đơn vị sự nghiệp công lập nhưng không phải là công chức và được hưởng phụ cấp chức vụ quản lí. Đội ngũ VCQL trường đại học là một bộ phận của đội ngũ viên chức trong trường đại học nói chung, được bổ nhiệm giữ các chức vụ quản lí có thời hạn, chịu trách nhiệm điều hành, tổ chức thực hiện một hoặc một số công việc theo trách nhiệm và quyền hạn của cấp có thẩm quyền giao cho (Chính phủ, 2020).

2.1.4. Phát triển năng lực quản trị đại học

Phát triển là quá trình vận động từ thấp đến cao, “mọi sự vật hiện tượng, con người, xã hội có sự biến đổi tăng tiến về mặt số lượng, chất lượng dưới tác động của bên ngoài (hoặc chủ thể quản lí) đều được coi là phát triển” (Hoàng Phê, 2019). Phát triển năng lực QTĐH được hiểu là một khái niệm tổng hợp bao gồm cả việc bồi dưỡng năng lực QTĐH và phát triển các năng lực cần thiết khác của nhà quản trị (Nguyễn Thị Minh Phương, 2017).

Như vậy, phát triển năng lực QTĐH là quá trình vận động “kép”: *Thứ nhất*, là quá trình vận động và biến đổi trong chính bản thân người VCQL theo hướng không ngừng nâng cao năng lực chung (kiến thức hàn lâm cơ bản, hành vi, thái độ, phẩm chất đạo đức, kĩ năng sống của người công dân trong xã hội), năng lực quản trị (kiến thức về đường lối, chính sách và các định hướng chiến lược phát triển giáo dục, kĩ năng, thái độ hành vi của nhà quản trị); *Thứ hai*, là quá trình vận động và biến đổi không ngừng của đội ngũ VCQL theo hướng đáp ứng đầy đủ các yêu cầu, quy định chuẩn về số lượng, cơ cấu, trình độ và năng lực chuyên môn, nghiệp vụ.

2.2. Thực trạng phát triển năng lực quản trị đại học cho viên chức quản lý tại Trường Đại học Đồng Tháp

2.2.1. Phương pháp khảo sát

Để làm rõ vấn đề nghiên cứu, chúng tôi sử dụng phương pháp nghiên cứu chính là điều tra bằng bảng hỏi, cụ thể:

- *Nội dung khảo sát*: Thực trạng công tác phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL tại Trường Đại học Đồng Tháp qua các nội dung đánh giá: công tác quy hoạch, lập kế hoạch; tổ chức đào tạo, bồi dưỡng năng lực QTĐH; công tác triển khai và đánh giá hiệu quả công tác phát triển năng lực QTĐH cho VCQL.

- *Đối tượng khảo sát*: Chủ tịch Hội đồng trường; Ban Giám hiệu; trưởng, phó phòng, khoa và tương đương; trưởng, phó bộ môn và tương đương tại Trường Đại học Đồng Tháp. Số lượng trả lời ý kiến khảo sát: 106 người.

- *Cách thức xử lý số liệu*: Nội dung khảo sát được đánh giá và tính điểm theo quy ước 4 mức: 1 - 2 - 3 - 4 tương ứng với các mức độ thực hiện: Không thực hiện/Chưa tốt; Tỉnh thoảng/Trung bình; Thường xuyên/Tốt; Rất thường xuyên/Rất tốt.

- *Thời điểm thực hiện khảo sát*: tháng 3/2022.

2.2.2. Thực trạng xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển năng lực quản trị đại học cho đội ngũ viên chức quản lý

Theo kết quả khảo sát, có 59/106 VCQL tham gia trả lời đánh giá việc xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL của Nhà trường được thực hiện thường xuyên, 44 lượt ý kiến đánh giá thực hiện tỉnh thoảng và không thực hiện. Chất lượng thực hiện được đánh giá trung bình và chưa tốt chiếm 43/106 lượt ý kiến đánh giá. Điều đó cho thấy, việc xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL của Trường chưa được quan tâm đúng mức và hiệu quả chưa cao.

2.2.3. Thực trạng tổ chức đào tạo, bồi dưỡng năng lực quản trị đại học cho đội ngũ viên chức quản lý

Qua kết quả khảo sát, Trường có 3 hình thức cho VCQL thực hiện việc phát triển năng lực QTĐH là: đào tạo, bồi dưỡng tại Trường (chiếm 30,1%); cử đi đào tạo, bồi dưỡng ngoài Trường (chiếm 40,4%) và thực hiện tự bồi dưỡng (chiếm 29,5%). Việc cử đi đào tạo, bồi dưỡng ngoài Trường cũng chưa nhiều mà chủ yếu là bồi dưỡng nội bộ, hạn chế này do điều kiện, nguồn lực của Trường và từ nhận thức chưa cụ thể của VCQL trong việc phát triển năng lực QTĐH cho cá nhân. Các nội dung đào tạo, bồi dưỡng năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL của Trường trong thời gian qua được đánh giá qua bảng 1.

Bảng 1. Kết quả khảo sát, đánh giá về các nội dung đào tạo, bồi dưỡng năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL

Nội dung khảo sát	Số lượng/ Tỉ lệ %	Mức độ				Kết quả			
		Rất thường xuyên	Thường xuyên	Tỉnh thoảng	Không thực hiện	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Chưa tốt
Đào tạo, bồi dưỡng năng lực xây dựng sứ mệnh, tầm nhìn và xác lập mục tiêu chiến lược của trường đại học	SL	2	49	44	11	1	57	35	13
	TL %	1,9	46,2	41,5	10,4	0,9	53,8	33,0	12,3
Đào tạo, bồi dưỡng năng lực lập kế hoạch, ra quyết định về chính sách và phương hướng hoạt động của trường đại học trên các lĩnh vực tổ chức nhân sự, học thuật, tài chính	SL	3	46	51	6	2	53	41	10
	TL %	2,8	43,4	48,1	5,7	1,9	50,0	38,7	9,4
Đào tạo, bồi dưỡng năng lực tham mưu phân quyền và thực thi quyền lực trong nhà trường	SL	5	43	45	13	2	53	36	15
	TL %	4,7	40,6	42,4	12,3	1,9	50,0	33,9	14,2
Đào tạo, bồi dưỡng năng lực thiết lập mối quan hệ về lợi ích và trách nhiệm trong nội bộ trường đại học và giữa trường đại học với các bên liên quan	SL	5	40	51	10	2	51	42	11
	TL %	4,7	37,8	48,1	9,4	1,9	48,1	39,6	10,4
	SL	4	44	45	13	2	52	38	14

Đào tạo, bồi dưỡng năng lực tạo dựng các giá trị cốt lõi và thương hiệu của trường đại học	TL %	3,8	41,5	42,4	12,3	1,9	49,1	35,8	13,2
Đào tạo, bồi dưỡng năng lực giám sát và đánh giá việc thực hiện các mục tiêu của trường đại học	SL	4	44	45	13	2	53	37	14
	TL %	3,8	41,5	42,4	12,3	1,9	50,0	34,9	13,2

Kết quả khảo sát đã phản ánh vấn đề về mức độ thường xuyên tổ chức của các nội dung đào tạo, bồi dưỡng năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL của Nhà trường. Theo đó, một tỉ lệ khá cao ý kiến đánh giá các nội dung đào tạo, bồi dưỡng năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL chỉ được tổ chức thực hiện mức độ thỉnh thoảng hoặc không thực hiện. Và như đã đề cập, trong bối cảnh đổi mới cơ chế QTĐH, đồng thời xác định nguồn lực con người là quan trọng nhất thì những hạn chế về năng lực QTĐH, việc không thường xuyên tổ chức các nội dung đào tạo, bồi dưỡng năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL chính là nguyên nhân đưa đến kết quả không mong muốn của hoạt động quản trị.

Các hình thức tổ chức đào tạo, bồi dưỡng năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL của Trường trong thời gian qua được đánh giá qua bảng 2.

Bảng 2. Kết quả khảo sát, đánh giá các hình thức tổ chức bồi dưỡng năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL

Nội dung khảo sát	Số lượng/ Tỉ lệ %	Mức độ				Kết quả			
		Rất thường xuyên	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Không thực hiện	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Chưa tốt
Báo cáo chuyên đề về phát triển năng lực QTĐH	SL	1	28	64	13	2	40	48	16
	TL %	0,9	26,4	60,4	12,3	1,9	37,7	45,3	15,1
Lồng ghép trong những nội dung báo cáo về chuyên môn, nghiệp vụ và gắn với kiến thức QTĐH	SL	3	43	54	6	1	49	49	7
	TL %	2,8	40,6	50,9	5,7	0,9	46,2	46,2	6,7
Biên soạn tài liệu về QTĐH để VCQL tự nghiên cứu	SL	1	25	53	27	1	35	41	29
	TL %	0,9	23,6	50,0	25,5	0,9	33,0	38,7	27,4
Tổ chức các khóa, lớp đào tạo, tập huấn về QTĐH	SL	2	26	59	19	1	39	46	20
	TL %	1,9	24,5	55,7	17,9	0,9	36,8	43,4	18,9

Kết quả đánh giá từ bảng 2 cho thấy: Thứ nhất, tỉ lệ khá cao (từ 56,6-75,5%) VCQL đánh giá các hình thức tổ chức đào tạo, bồi dưỡng năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL của Nhà trường chỉ đạt mức độ thỉnh thoảng và không thực hiện. Theo đó, kết quả đạt được cũng từ mức trung bình trở xuống (tỉ lệ từ 52-66,1%); Thứ hai, hình thức tổ chức đào tạo, bồi dưỡng năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL được đánh giá khá đơn điệu, chưa đi vào trọng tâm nội dung bồi dưỡng, chủ yếu là “Lồng ghép trong những nội dung báo cáo về chuyên môn, nghiệp vụ và gắn với kiến thức QTĐH” (chiếm mức độ từ thường xuyên nhất là 43,4%). Điều đó là những bất cập so với yêu cầu về phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL của Nhà trường. Trong khi hai hình thức đào tạo, bồi dưỡng trọng tâm cần phát huy hơn là “Biên soạn tài liệu về QTĐH để VCQL tự nghiên cứu” và “Tổ chức các khóa, lớp đào tạo, tập huấn về QTĐH” lại ít được tổ chức, ít triển khai thực hiện như mong đợi của số đông VCQL được khảo sát.

2.2.4. Thực trạng triển khai công tác phát triển năng lực quản trị đại học cho đội ngũ viên chức quản lý

Bảng 3. Kết quả khảo sát, đánh giá triển khai công tác phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL

Nội dung khảo sát	Số lượng/ Tỉ lệ %	Mức độ				Kết quả			
		Rất thường xuyên	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Không thực hiện	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Chưa tốt
Triển khai công tác quy hoạch phát triển đội ngũ VCQL	SL	11	75	20	0	10	72	23	1
	TL %	10,4	70,7	18,9	0	9,4	68,0	21,7	0,9
Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL	SL	4	54	46	2	4	57	38	7
	TL %	3,8	50,9	43,4	1,9	3,8	53,8	35,8	6,6

Chuẩn bị các điều kiện, nguồn lực phục vụ công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL	SL	4	61	38	3	5	58	36	7
	TL %	3,8	57,6	35,8	2,8	4,7	54,7	34,0	6,6
Triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL	SL	5	54	43	4	6	52	39	9
	TL %	4,7	50,9	40,6	3,8	5,7	49,0	36,8	8,5
Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL	SL	1	50	47	8	2	53	39	12
	TL %	0,9	47,2	44,3	7,6	1,9	50,0	36,8	11,3

Số liệu tại bảng 3 cho thấy, hầu hết các ý kiến đều đánh giá tích cực đối với nội dung triển khai công tác phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL. Trong đó, các mức độ thực hiện được ghi nhận ở mức thường xuyên hơn và kết quả mang lại từ công tác này cũng khá tốt. Đáng chú ý là “Triển khai công tác quy hoạch phát triển đội ngũ VCQL” (với mức độ và kết quả là 81,1% và 77,4%) và “Chuẩn bị các điều kiện, nguồn lực phục vụ công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL” (với mức độ và kết quả là 61,4% và 59,4%).

Tuy nhiên, việc “Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL” và “Triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL” lại được đánh giá chưa tương xứng với công tác quy hoạch và chuẩn bị các điều kiện, nguồn lực phục vụ công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ. Điều này bộc lộ những hạn chế, sự thiếu đồng bộ trong triển khai công tác phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL phù hợp với quy hoạch và nguồn lực của Nhà trường.

2.2.5. Thực trạng đánh giá hiệu quả công tác phát triển năng lực quản trị đại học cho đội ngũ viên chức quản lý

Bảng 4. Kết quả khảo sát, đánh giá hiệu quả công tác phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL

Nội dung khảo sát	Số lượng/ Tỉ lệ %	Mức độ				Kết quả			
		Rất thường xuyên	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Không thực hiện	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Chưa tốt
Đánh giá hiệu quả công tác phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL	SL	1	50	47	8	2	53	39	12
	TL %	0,9	47,2	44,3	7,6	1,9	50,0	36,8	11,3

Dữ liệu tại bảng 4 cho thấy, nội dung “Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL” được ghi nhận mức độ thường xuyên trở lên thấp (tỉ lệ 48,1%), chưa đạt 50%. Kết quả đó cũng cho thấy sự quan tâm chưa đúng mức của Nhà trường đối với nội dung này và từ vấn đề chưa thực hiện tốt đánh giá hiệu quả công tác phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL sẽ rất khó xác định mức độ thực hiện đạt kế hoạch đề ra, cũng như đúc rút kinh nghiệm, hoàn thiện công tác này trong tương lai.

2.3. Đánh giá chung

- **Điểm mạnh:** Từ khảo sát thực trạng, có thể thấy đội ngũ VCQL của Nhà trường đã có những tiếp cận mới trong quản lý để từng bước triển khai hoạt động QTĐH. Cụ thể là, giúp cho VCQL có nhận thức đúng đắn về ý nghĩa, tầm quan trọng của hoạt động QTĐH. Công tác phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL bước đầu được Nhà trường quan tâm và triển khai bằng các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng thiết thực, từng bước nâng cao năng lực quản trị cho đội ngũ VCQL đáp ứng yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ, đáp ứng được cơ chế tự chủ đại học.

- **Điểm yếu:** Bên cạnh những mặt mạnh, năng lực QTĐH của đội ngũ VCQL vẫn còn những hạn chế nhất định, đó là: nhận thức của VCQL về hoạt động QTĐH còn chưa đầy đủ; tư duy quản trị và quản lý bên trong nhà trường chưa được tường minh, cụ thể trong quá trình thực hiện tự chủ đại học. Mặt khác, hệ thống văn bản quản lý, điều hành nội bộ và mức độ phân cấp, phân quyền tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình bên trong Nhà trường chưa được triển khai triệt để và hiệu quả. Đây là một trong những yêu cầu cốt lõi trong việc thực hiện điều hành và quản trị cơ sở GDĐH gắn với tự chủ đại học.

- **Nguyên nhân:** Tự chủ đại học và QTĐH là những khái niệm và cơ chế quản lý, điều hành mới trong GDĐH. Hệ thống lý luận về các vấn đề này cũng chưa được nghiên cứu và tổng hợp một cách bài bản, khoa học để các cơ sở GDĐH tiếp nhận và phổ biến đến VCQL trong trường, từ đó làm cho nhận thức của VCQL về QTĐH và phát triển năng lực QTĐH cũng còn hạn chế, chưa quan tâm đúng mức. Mặt khác, hệ thống văn bản quy phạm pháp luật của

Nhà nước cũng chưa thực sự tường minh, cụ thể để các trường thực hiện hiệu quả QTĐH, nhất là việc phân cấp, phân quyền gắn với trách nhiệm giải trình trong trường đại học.

2.4. Một số giải pháp phát triển năng lực quản trị đại học cho viên chức quản lý trong trường đại học

2.4.1. Tổ chức thực hiện hiệu quả công tác xây dựng hệ thống văn bản quản lý, điều hành nội bộ

Cần cụ thể hóa hệ thống văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến GDĐH thành các quy chế, quy định nội bộ bên trong trường đại học một cách kịp thời, chặt chẽ và phù hợp với chính cơ sở GDĐH. Đây là một trong những bộ công cụ pháp lý giúp chủ thể quản lý thực hiện hiệu quả hoạt động QTĐH và tự chủ đại học một cách tốt nhất. Văn bản quản lý nội bộ quan trọng nhất là Quy chế Tổ chức và hoạt động của trường đại học, sau đó là các văn bản quản lý, điều hành theo các lĩnh vực hoạt động: tài chính; tổ chức, bộ máy và chuyên môn, học thuật và quy chế thực hiện dân chủ cơ sở. Đồng thời, quan tâm đến công tác tuyên truyền, phổ biến kịp thời hệ thống văn bản điều hành nội bộ này để các bên có liên quan được biết và vận hành toàn bộ hoạt động một cách đồng bộ và hiệu quả.

Để thực hiện được nhiệm vụ này, cơ sở GDĐH cần quan tâm đến mảng pháp chế trong trường đại học, đây là đơn vị tham mưu kế hoạch xây dựng văn bản mới, sửa đổi, bổ sung văn bản đã ban hành và kiểm soát quá trình thực hiện hệ thống văn bản quản lý nội bộ trong trường. Mặt khác, cần trang bị thêm cho viên chức hành chính những kỹ năng và phương pháp đọc, phân tích hệ thống văn bản quy phạm pháp luật để cụ thể hóa thành văn bản nội bộ.

2.4.2. Nâng cao nhận thức về yêu cầu của việc phát triển năng lực quản trị đại học cho đội ngũ viên chức quản lý

Cấp ủy, CBQL các cấp trong trường đại học cần xác định rõ và có những quan điểm, tư duy mới, mở hơn về tự chủ đại học và QTĐH. Từ đó, xác định được những yêu cầu cao hơn về năng lực của VCQL để thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao theo vai trò của các chủ thể: lãnh đạo - quản trị - quản lý trong trường đại học. Trường đại học cần thường xuyên tổ chức các hội nghị, hội thảo khoa học với các chủ đề liên quan đến QTĐH, tự chủ đại học và các yêu cầu về năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL trong bối cảnh đổi mới GDĐH để VCQL có cơ hội được tiếp cận thông tin. Tạo điều kiện thuận lợi cho đội ngũ VCQL tham gia các hội thảo khoa học, các khóa tập huấn, đào tạo, bồi dưỡng kiến thức liên quan đến QTĐH và năng lực QTĐH do các cơ quan quản lý nhà nước về GDĐH, các trường đại học, các viện nghiên cứu tổ chức.

2.4.3. Tăng cường phân cấp, phân quyền gắn với trách nhiệm giải trình cho đội ngũ viên chức quản lý trong toàn bộ hoạt động của trường đại học

- *Một là*, xác định trách nhiệm, quyền hạn của VCQL tương ứng với vị trí, vai trò trong thực hiện QTĐH của các chủ thể quản lý bên trong trường đại học. Theo đó, ở từng cấp quản lý việc phân định vai trò của VCQL trong thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn cần được cụ thể hóa: + *Ở cấp độ quản lý cấp cao*, gồm có các chủ thể: Đảng ủy - thực hiện vai trò lãnh đạo; Hội đồng trường - thực hiện vai trò quản trị; Hiệu trưởng - thực hiện vai trò quản lý; + *Ở cấp độ quản lý cấp trung* (đơn vị: khoa, phòng, trung tâm và các đơn vị tương đương trong trường đại học), gồm các chủ thể: Hiệu trưởng → Trường đơn vị → Trường bộ phận cấu thành bên trong đơn vị; + *Ở cấp độ quản lý cấp thấp* (bộ môn, tổ chuyên môn và tổ nghiệp vụ), gồm các chủ thể: Trường đơn vị → Trường bộ phận cấu thành bên trong đơn vị → viên chức của đơn vị.

- *Hai là*, xác định rõ mục tiêu quản trị và nguyên tắc phân cấp phân quyền trong thực hiện QTĐH: + Xác định mục tiêu quản trị ở các cấp: Trường - đơn vị thuộc, trực thuộc trường và bộ môn, tổ chuyên môn, nghiệp vụ. Mục tiêu quản trị trường đại học thường được cụ thể hóa trong tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược phát triển của trường và các kế hoạch triển khai theo giai đoạn, kế hoạch năm học. Đối với đơn vị thuộc trường và bộ môn thuộc đơn vị thường được thể hiện trong kế hoạch theo giai đoạn và kế hoạch năm học; + Vận dụng linh hoạt và tích hợp nhiều nguyên tắc phân cấp, phân quyền trong thực hiện QTĐH, trong đó cần quan tâm đến một số nguyên tắc chính: Nguyên tắc phân quyền theo kết quả mong muốn; Nguyên tắc xác định theo chức năng; Nguyên tắc bậc thang; Nguyên tắc quyền lực theo cấp bậc; Nguyên tắc thống nhất theo mệnh lệnh; Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm; Nguyên tắc tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm.

- *Ba là*, cần cụ thể hóa việc thực hiện “trách nhiệm giải trình” của đội ngũ VCQL gắn với việc phân cấp, phân quyền trong thực hiện QTĐH: + Trách nhiệm giải trình của VCQL ở bộ môn, tổ nghiệp vụ chính là trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ của tổ, bộ môn trước người học, phụ huynh, trường đơn vị và Hiệu trưởng; trách nhiệm trong việc đưa ra các quyết định, chính sách gắn với nhiệm vụ và quyền hạn một cách chính xác, khách quan; + Trách nhiệm giải trình của VCQL ở cấp khoa, phòng, trung tâm chính là trách nhiệm trong thực hiện chức năng, nhiệm vụ cùng các quyết định của đơn vị trước Hiệu trưởng và các đối tượng liên quan đến hoạt động của khoa, phòng, trung tâm và đơn vị tương đương; + Trách nhiệm giải trình của Hội đồng trường, Hiệu trưởng chính là trách nhiệm của trường đại học trong việc xây dựng hệ thống thông tin minh bạch hóa cùng với những nội dung cam kết

về toàn bộ hoạt động bên trong trường đối với người học; viên chức, nhân viên; người sử dụng lao động; cơ quan quản lý cấp trên và xã hội.

Để thực hiện được vấn đề này, ở cấp Trường cần xây dựng quy chế phối hợp giữa Đảng ủy, Hội đồng trường và Hiệu trưởng theo hướng cụ thể về thẩm quyền, trách nhiệm trong từng mảng công việc của ba chủ thể này, từ đó các đơn vị chịu sự quản lý trực tiếp sẽ kịp thời tham mưu thực hiện nhiệm vụ sẽ hiệu quả, đúng quy định.

2.4.4. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực quản trị đại học cho đội ngũ viên chức quản lý

Trên cơ sở căn cứ định hướng chiến lược phát triển của trường đại học và quy hoạch phát triển đội ngũ VCQL, các cơ sở GDĐH cần quan tâm đến các vấn đề: - Cơ cấu hợp lý đội ngũ viên chức và người lao động trong trường; phân loại đối tượng VCQL sát với vị trí việc làm để đào tạo, bồi dưỡng theo định hướng phát triển năng lực QTĐH trong môi trường tự chủ đại học; - Xác định nội dung, chương trình, hình thức đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với VCQL gắn với yêu cầu của QTĐH và tự chủ đại học. Quan tâm đến các năng lực về xây dựng chiến lược; quản trị tổ chức, bộ máy; quản trị tài chính; quản trị môi trường học thuật và các kiến thức liên quan đến tự chủ đại học; - Xây dựng và triển khai kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL theo từng giai đoạn: dài hạn, trung hạn và ngắn hạn trên cơ sở thực hiện quy hoạch phát triển đội ngũ VCQL của trường đại học; - Thực hiện đánh giá kết quả công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL một cách toàn diện, kịp thời và linh hoạt. Việc định kỳ rà soát, đánh giá kết quả công tác đào tạo, bồi dưỡng là cơ sở thực tiễn cho việc đề ra mục tiêu, lựa chọn các nội dung, hình thức và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng ở những năm, những giai đoạn tiếp theo một cách phù hợp nhất.

3. Kết luận

Phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL là vấn đề có vai trò và ý nghĩa quan trọng đối với các trường đại học trong bối cảnh tự chủ đại học hiện nay. Đội ngũ VCQL đảm bảo yêu cầu về năng lực QTĐH là tiền đề, nền tảng để xây dựng và nâng cao chất lượng đào tạo của trường đại học, là mục tiêu hướng đến tự chủ đại học toàn diện. Nhà lãnh đạo, quản lý trường đại học cần tiếp cận công tác phát triển năng lực QTĐH trên quan điểm lý thuyết hệ thống, nghĩa là cần xem công tác phát triển năng lực QTĐH là hệ thống hoàn chỉnh, các nội dung của công tác phát triển năng lực QTĐH là những bộ phận thống nhất, biện chứng hữu cơ với nhau trong hệ thống đó. Công tác phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL chỉ đạt được hiệu quả cao nhất khi nhà quản trị có những biện pháp tác động kịp thời, hợp quy luật, đồng bộ vào tất cả các thành tố của phát triển năng lực QTĐH cho đội ngũ VCQL.

Lời cảm ơn: Nghiên cứu này được hỗ trợ bởi đề tài cấp Bộ: “Phát triển năng lực quản trị đại học cho đội ngũ viên chức quản lý của các trường đại học ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long”, mã số: B2019.SPD.06.

Tài liệu tham khảo

- Corson, J. J. (1975). *The governance of colleges and universities: Modernizing structure and processes*. McGraw Hill.
- Chính phủ (2020). *Nghị định số 115/2020/NĐ-CP ngày 25/9/2020 quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức*.
- Đình Xuân Khoa (2019). *Quản trị trường đại học công lập Việt Nam trong bối cảnh hiện nay*. Luận án tiến sĩ Quản lý giáo dục, Trường Đại học Vinh.
- Đình Xuân Khoa, Phạm Minh Hùng (2020). Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị trường đại học công lập Việt Nam trong bối cảnh hiện nay. *Tạp chí Khoa học giáo dục Việt Nam*, 28, 1-6.
- Hoàng Phê (chủ biên, 2019). *Từ điển tiếng Việt*. NXB Hồng Đức.
- Jessop, B. (1998). The rise of governance and the risks of failure: The case of economic development. *International Social Science Journal*, 50(155), 29-46. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00107>
- Millett, J. D. (1978). *New structures of campus power: Success and failures of emerging forms of institutional governance*. Jossey-Bass Publishers.
- Ngô Thị Thùy Dương (2018). Quản trị trường học trước yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo. *Tạp chí Quản lý giáo dục*, 10(2), 9-16.
- Nguyễn Thị Minh Phương (2017). *Quản trị đại học trong xu hướng gia tăng quyền tự chủ cho các trường đại học ở Việt Nam*. <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/quan-tri-dai-hoc-trong-xu-huong-gia-tang-quyen-tu-chu-cho-cac-truong-dai-hoc-o-viet-nam-47880.htm>
- Quốc hội (2010). *Luật Viên chức*. Luật số 58/2010/QH12, ban hành ngày 15/11/2010.