

QUẢN TRỊ HỆ CHÍNH QUY TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN TRONG ĐIỀU KIỆN TỰ CHỦ

Hà Sơn Tùng

Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: hasontungneu@yahoo.com

Ngày nhận: 5/4/2016

Ngày nhận bản sửa: 25/4/2016

Ngày duyệt đăng: 25/5/2016

Tóm tắt:

Toàn cầu hóa và nhu cầu đào tạo tăng cao làm tăng số lượng, tính cạnh tranh giữa các trường đại học (gồm trường công lập và tư thục). Khi trường đại học công lập được tự chủ hóa, những lợi thế vốn có của các trường này cũng dần mất đi. Điều này đòi hỏi các trường này phải đổi mới để đảm bảo tính hiệu quả. Là một trong bốn trường được Bộ Giáo dục và Đào tạo thí điểm thực hiện tự chủ hoạt động và tài chính, Trường đại học Kinh tế Quốc dân cũng không nằm ngoài xu hướng đó. Trong các chương trình đào tạo của Trường, đào tạo hệ chính quy luôn có vị trí trọng yếu. Bởi vậy, việc quản trị hệ chính quy tại Trường cần phải thay đổi cho phù hợp trong điều kiện tự chủ. Bài viết sẽ tóm lược nội hàm của tự chủ đại học, thực trạng quản trị hệ chính quy tại trường Đại học Kinh tế Quốc dân, từ đó cung cấp các kịch bản điều chỉnh mô hình quản trị hệ chính quy tại Trường trong điều kiện tự chủ.

Từ khóa: Quản trị đại học; tự chủ đại học; quản trị hệ chính quy; trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Management of undergraduate education at National Economics University after becoming autonomous

Abstract:

The recent globalization and growing demand for higher education result in increasing of number of universities (including public and private ones). Thus, competitiveness of those universities has become more aggressive. Especially, when public universities become autonomous ones, their competitive advantages would be lost accordingly. As one of four universities assigned by Minister of Education and Training to be financially and operationally autonomous in trials, National Economics University (NEU) must follow this trend. In NEU's curricula, full-time undergraduate programs lies in the heart. Therefore, higher education management of NEU needs to be adjusted to fit with the circumstances of autonomy. This paper will summarize the implications of university's autonomy, the current situations of management of full-time undergraduate programs at NEU, then providing scenarios of adjustment in the management those programs at NEU.

Keywords: Management of higher education, autonomy, National Economics University.

1. Đặt vấn đề

Fielden (2008) đã nghiên cứu và chỉ ra một xu hướng chung trên thế giới rằng giáo dục đại học ngày một phức tạp hơn do số lượng các trường công

cũng như trường tư ngày càng tăng. Do vậy, nhiệm vụ quản lý và điều hành các hệ đào tạo có mức độ đòi hỏi cao hơn, chuyên nghiệp hơn. Nghiên cứu cũng chỉ ra xu hướng phân quyền trong quản lý giáo

dục đại học cũng như những bước phát triển gần đây trong quản lý hệ thống giáo dục đại học. Bổ sung cho luồng ý kiến này, Lapovsky (2013) cũng cho rằng các trường đại học và cao đẳng đang phải đối mặt với những thách thức đối với mô hình tổ chức và quản trị khi chi phí đào tạo tăng lên, nhưng các nguồn hỗ trợ lại giảm đi. Do vậy, việc trao quyền tự chủ hoạt động và tài chính cho các trường, đặc biệt là trường công lập là xu hướng (Anderson & Johnson, 1998).

Ở Việt Nam, quản trị đại học những năm qua đã có những thay đổi đáng kể. Từ việc thực hiện theo hình thức khoán chỉ tiêu, kinh phí, ngay cả học bổng cho toàn bộ sinh viên cũng được Nhà nước cấp từ ngân sách... thì nay các trường công lập đã được quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm theo quy định của pháp luật về quy hoạch, kế hoạch phát triển nhà trường, tổ chức các hoạt động đào tạo, khoa học, công nghệ, tài chính, quan hệ quốc tế, tổ chức và nhân sự.

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân được thành lập theo Nghị định số 678-TTg ngày 25 tháng 1 năm 1956. Đến nay, Trường xây dựng tầm nhìn trở thành “Trường đại học định hướng nghiên cứu, trường đại học đa ngành có uy tín, đạt chất lượng đẳng cấp khu vực và quốc tế trong lĩnh vực quản lý kinh tế, quản trị kinh doanh và một số lĩnh vực mũi nhọn khác. Phần đầu trong những thập kỷ tới, trường được xếp trong số 1000 trường đại học hàng đầu trên thế giới” (Đặng Ngọc Sự & Trần Thăng Long, 2015, 53).

Là một trường công lập được Bộ Tài chính và Bộ Giáo dục và Đào tạo cho phép thực hiện thí điểm tự chủ hoạt động và tài chính giai đoạn 2014-2017 nhưng quản trị hệ chính quy của trường Đại học Kinh tế Quốc dân chưa phù hợp để phát huy lợi thế từ sự tự chủ này. Việc quản trị bậc đại học hiện tại ở Trường đang được thực hiện cùng lúc ở nhiều đầu mối quản lý đào tạo tại khác nhau (Phòng quản lý đào tạo, Trung tâm tiên tiến, chất lượng cao và POHE, Viện Quản trị kinh doanh, Viện Đào tạo Quốc tế, bộ phận quản lý đào tạo ở các Khoa, Viện...) cũng như việc tổ chức đào tạo lại phân tán ở khá nhiều đầu mối; trong đó có những Khoa chuyên ngành có quy mô quá nhỏ. Điều này dẫn tới sự chồng chéo, phân tán trong quản lý, và có thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của nhà trường hoặc không mang lại giá trị mong đợi cho các đối tượng hữu quan như giảng viên, sinh viên cũng như không tận dụng được lợi thế vốn có từ “tự chủ hóa”.

Tuy nhiên, quản trị đại học là vấn đề lớn, bao hàm nhiều hoạt động từ hình thành mô hình tổ chức bộ máy, quản trị chiến lược, quản trị nhân sự, quản trị hoạt động đào tạo, cho tới quản trị khoa học và công nghệ, quản trị tài chính, quản trị cơ sở vật chất... Bởi vậy, trong khuôn khổ nghiên cứu, bài viết chỉ tập trung vào mô hình quản trị bậc đại học hệ chính quy tại trường Đại học Kinh tế Quốc Dân. Theo đó, nội dung nghiên cứu tập trung: (1) Cung cấp góc nhìn về sự tự chủ, quản trị hệ chính quy và sự thay đổi trong quản trị hệ chính quy; (2) Đánh giá thực trạng quản trị hệ chính quy hiện tại của trường Đại học Kinh tế Quốc dân; (3) Gợi ý một số kịch bản điều chỉnh mô hình quản trị hệ chính quy cho trường Đại học Kinh tế quốc dân trong điều kiện tự chủ.

2. Vài nét về vấn đề tự chủ và quản trị hệ chính quy

Có nhiều góc nhìn khác nhau về sự tự chủ của trường đại học, nhưng một cách tổng quát có thể hiểu tự chủ đại học là khả năng của trường được hoạt động theo cách thức mình lựa chọn để đạt được sứ mạng và mục tiêu do trường đặt ra. Khi một trường đại học công lập được tự chủ, những thay đổi về chiến lược, chính sách hoặc sức ép từ các trường đại học khác... sẽ dẫn tới tính cấp thiết phải thay đổi mô hình quản trị. Điều này đồng nghĩa, hoàn thiện các chức năng, nhiệm vụ đã được xác định của bộ máy quản lý để sắp xếp về lực lượng, bố trí về cơ cấu; từ đó xây dựng về mô hình một cách hợp lý nhằm giúp cho toàn bộ hệ thống quản lý hoạt động như một chỉnh thể có hiệu quả nhất. Ở một góc độ, đây là việc thực hiện tái cơ cấu tổ chức bộ máy của trường đại học bởi nội hàm của tái cơ cấu là việc xem xét những thay đổi trong cấu trúc tổ chức, bao gồm sắp xếp tổ chức bộ máy; phân chia nhiệm vụ, quyền hạn, cấp bậc; tổ chức quy trình nghiệp vụ và xây dựng hệ thống kiểm soát hiệu quả các hoạt động của tổ chức (Hammer & Stanton, 1995).

Đặt trong mối quan hệ với quản trị đại học, quản trị hệ chính quy xét cho cùng cũng xuất phát từ nội hàm của quản trị đại học nhưng ở phạm vi cụ thể hơn, đối tượng quản trị cụ thể; tất nhiên vẫn có mối liên hệ với các hoạt động quản trị khác như hoạt động đào tạo, quản trị tài chính, quản trị nguồn nhân lực, quản trị cơ sở vật chất, công nghệ...

Như vậy, việc hoàn thiện quản trị hệ chính quy hay cụ thể trong nghiên cứu này sẽ tập trung hoàn thiện mô hình quản trị hệ chính quy sẽ được thực hiện dựa trên nền tảng của quản trị đại học và nội

hàm của tái cấu trúc tổ chức.

3. Phương pháp nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được thực hiện theo hai bước.

3.1. Bước 1: Nghiên cứu sơ bộ

Sau khi nghiên cứu tổng quan tài liệu để hình thành khung nghiên cứu, thông qua phương pháp phân tích, so sánh và tổng hợp, tác giả thiết kế bảng hỏi có cấu trúc nhằm thu thập ý kiến về quản trị hệ chính quy tại trường đại học Kinh tế Quốc dân. Bảng hỏi sau đó được sử dụng để thực hiện điều tra thử với 10 cán bộ viên chức và 10 giảng viên ở các Khoa, Viện trong trường nhằm điều chỉnh cho phù hợp. Sau khi phản hồi từ các cán bộ, giảng viên nói trên chỉ rõ không có vấn đề gì gây hiểu lầm cho người trả lời thì bước cuối cùng tiến hành là chấp nhận phiên bản chính thức và gửi đi cho các cán bộ viên chức và giảng viên trong Trường trong nghiên cứu chính thức ở bước tiếp sau.

3.2. Bước 2: Nghiên cứu chính thức

Nghiên cứu chính thức được thực hiện dựa trên các thông tin có được từ nghiên cứu sơ bộ với công cụ là bảng hỏi có cấu trúc. Bảng hỏi được tách cho 2 nhóm đối tượng là cán bộ viên chức và giảng viên.

Mẫu nghiên cứu sẽ được lựa chọn theo phương pháp lấy mẫu phi xác suất gồm 200 cán bộ, viên chức tại các phòng, Ban, trung tâm, Viện, khoa, bộ môn trong trường; và 200 giảng viên thuộc các Khoa, Viện trong Trường.

Dữ liệu sau khi được thu thập thông qua các bảng hỏi có cấu trúc sẽ được “làm sạch”. Đây là quá trình bổ sung, hiệu chỉnh và thống nhất thông tin về các biến nhằm đảm bảo các kết quả xử lý, khai thác, kết nối dữ liệu nhận được các kết quả đúng. Sau đó

dữ liệu được mã hóa và nhập dữ liệu để phân tích bằng phần mềm SPSS.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả mẫu

Với số lượng phiếu phát ra gồm 200 cán bộ viên chức và 200 giảng viên trong Trường. Sau khi kiểm tra, tác giả loại bỏ 8 phiếu của cán bộ viên chức và 35 phiếu của giảng viên không hợp lệ do thiếu thông tin hoặc trả lời không đúng yêu cầu của phiếu. Bảng 1 mô tả mẫu thống kê.

Thống kê mô tả mẫu cho thấy có sự đa dạng trong mẫu nghiên cứu xét trên tiêu chí giới tính, tuổi, số năm công tác hay trình độ đối với đối tượng là cán bộ viên chức và giảng viên của Trường. Kết quả từ khảo sát về thực trạng quản trị hệ chính quy tại trường Đại học Kinh tế Quốc dân được phân tích trong phần kế tiếp.

4.2. Phân tích đánh giá quản trị hệ chính quy tại trường

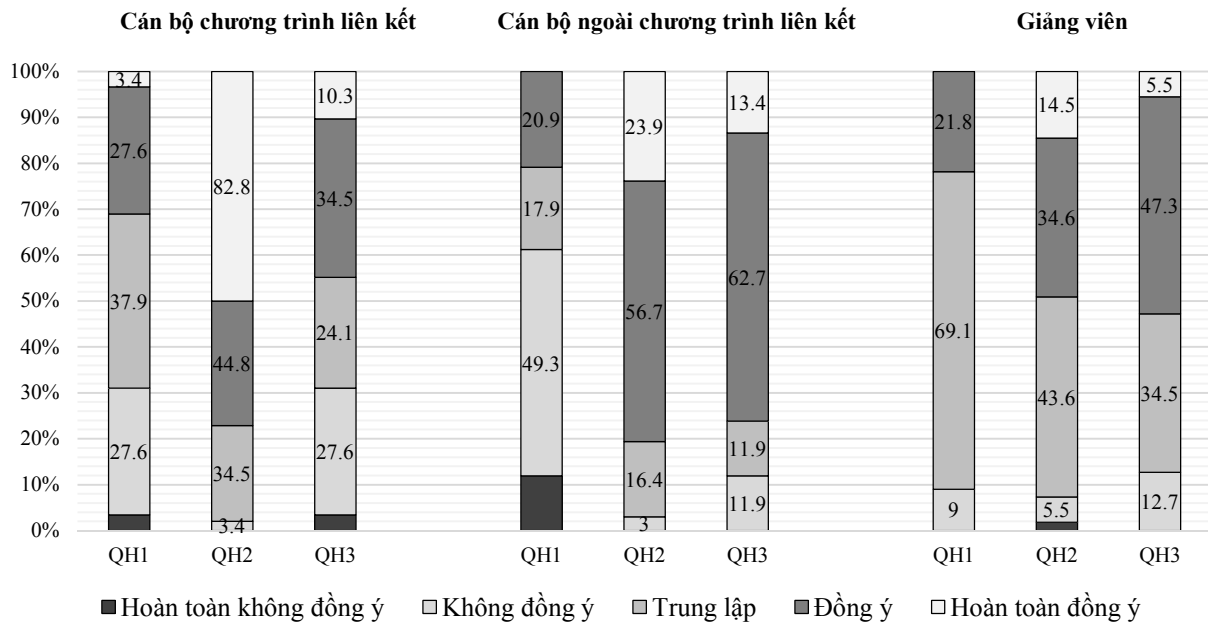
Để đánh giá thực trạng quản trị hệ chính quy tại trường, yếu tố đầu tiên được xét tới là “Mối quan hệ giữa đơn vị”. Trong đó “việc bố trí các chương trình đào tạo hệ chính quy hiện tại” (QH1), “sự chồng chéo trong quản lý các chương trình đào tạo hệ chính quy giữa các Khoa, Viện, Trung tâm” (QH2) hay có “Cần tập trung việc tiếp nhận và phân bổ sinh viên hệ chính quy vào các Khoa, Viện, Trung tâm vào một bộ phận quản lý” (QH3) hay không là những thang đo được xét tới trong nghiên cứu. Kết quả thống kê được trình bày tại hình 1.

Với nhóm cán bộ viên chức, kết quả khảo sát được chia thành 2 nhóm là cán bộ thuộc chương trình liên kết (nhóm 1) và cán bộ không thuộc chương trình liên kết (nhóm 2). Kết quả cho thấy

Bảng 1: Đặc điểm mẫu nghiên cứu (n = 423)

Đặc điểm		Số lượng	Tỉ lệ (%)
Giới tính	Nam	169	40.0
	Nữ	254	60.0
Trình độ học vấn	Tốt nghiệp PTTH	179	42.3
	Tốt nghiệp cao đẳng/trung học chuyên nghiệp	57	13.5
	Tốt nghiệp đại học	137	32.4
	Tốt nghiệp sau đại học	47	11.1
	Khác	3	0.7
Thu nhập trung bình 1 tháng	≤ 5.000.000 đồng	265	62.6
	> 5.000.000 đồng	158	37.4
Độ tuổi	18 – 25	285	67.4
	26 – 30	54	12.8
	31 – 36	46	10.9
	> 36	38	9.0

Hình 1: Mối quan hệ giữa đơn vị trong Trường



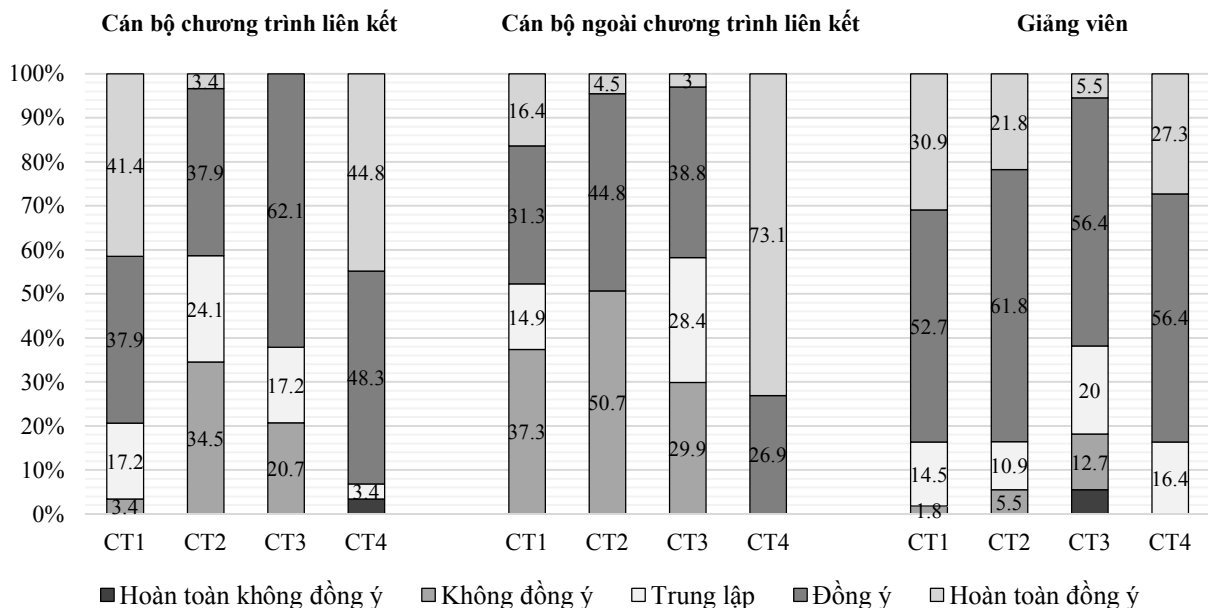
“việc bố trí các chương đào tạo bậc đại học hiện tại” là chưa thực sự hợp lý (27,6% với nhóm 1 và 49,3% với nhóm 2). So kết quả này với đánh giá từ phía giảng viên, có sự khác biệt khá rõ. 69,1% giảng viên đánh giá ở mức trung lập. Điều này có thể lý giải, giảng viên dường như không có nhiều quan tâm tới việc bố trí các chương trình đào tạo hệ chính quy hiện tại hoặc việc bố trí hiện tại không ảnh hưởng nhiều tới giảng viên.

Để bổ sung cơ sở cho việc liệu có cần thay đổi mô hình quản trị hệ chính quy tại Trường trong điều kiện tự chủ hay không, mức độ cạnh tranh là một

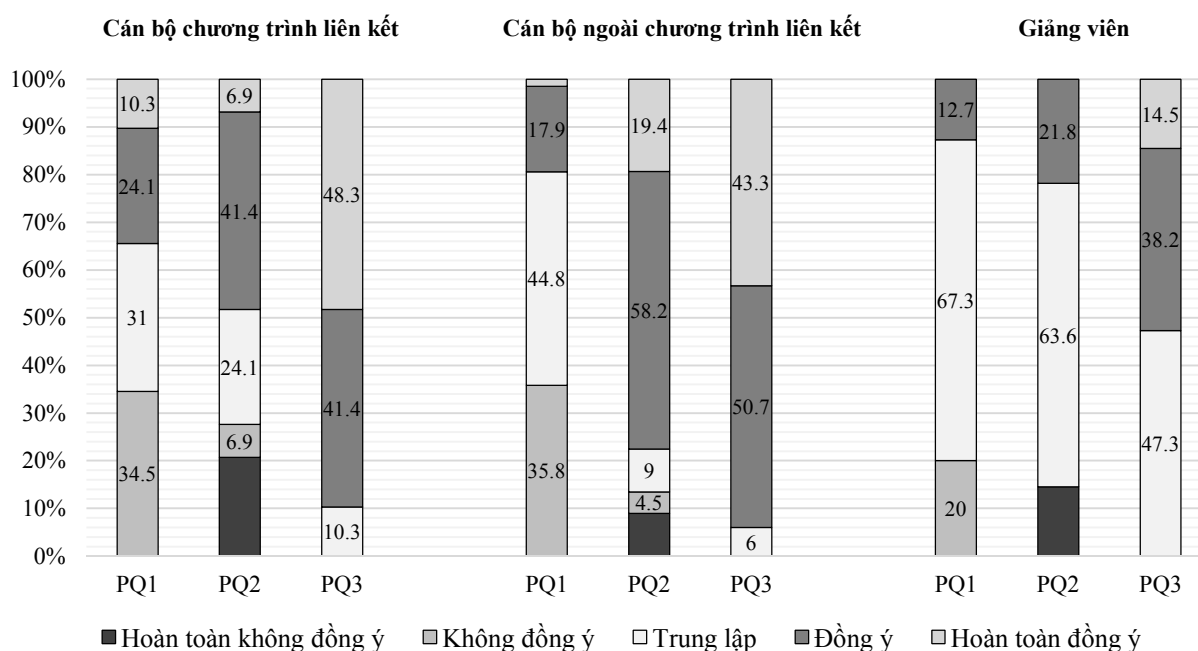
trong những yếu tố được xét đến. Nếu sự cạnh tranh giữa các đơn vị quản lý chương trình hệ chính quy tích cực thì đây sẽ là động lực thúc đẩy các đơn vị, chương trình này phát triển. Ngược lại, sự cạnh tranh có thể tạo ra mâu thuẫn. Kết quả đánh giá mức độ cạnh tranh giữa các chương trình đào tạo hệ chính quy tại trường được trình bày tại hình 2.

Cũng với cách phân nhóm như trên, kết quả cho thấy “có sự cạnh tranh giữa các chương trình đào tạo hệ chính quy trong Trường” (CT1) (37,9% với nhóm 1, 31,3% với nhóm 2 và 52,7% giảng viên đồng ý quan điểm này). Sự cạnh tranh tác động tích

Hình 2: Đánh giá mức độ cạnh tranh giữa các chương trình đào tạo hệ chính quy tại Trường



Hình 3: Đánh giá mức độ phân quyền cho các chương trình đào tạo hệ chính quy tại Trường



cực tới sự phát triển của các chương trình đó (CT2) (62,1% cán bộ thuộc chương trình liên kết và 38,8% cán bộ không thuộc chương trình liên kết). Tuy nhiên, với câu hỏi “Sự cạnh tranh giữa các chương trình đào tạo hệ chính quy trong trường tác động tích cực tới sự phát triển chung của Trường” (CT3), mức độ đồng ý và không đồng ý của 2 nhóm cán bộ viên chức là tương đương nhau. Điều này phần nào thể hiện quan điểm trái chiều của 2 nhóm cán bộ viên chức về sự cạnh tranh giữa các chương trình.

Kết quả này có thể lý giải bởi đặc thù của các chương trình liên kết và không liên kết là khác nhau. Ở góc độ khác, đặt trong mối quan hệ với tính hợp lý trong mô hình quản trị hệ chính quy hiện tại của trường, mức độ phân quyền trong quản lý (*phân chia nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn*) là một tiêu chí khác cần xét đến.

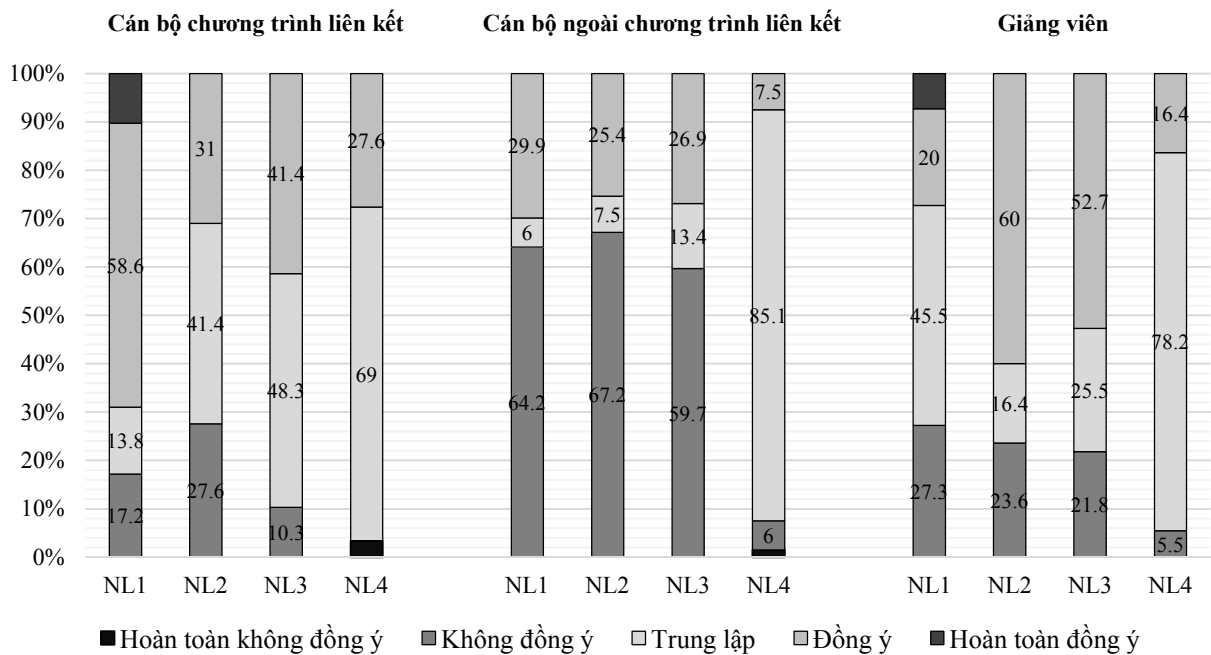
Nhận diện từ khảo sát cho thấy, 2 nhóm cán bộ viên chức có mức độ đồng tình khá cao khi cho rằng “Mức độ phân quyền trong quản lý cho các chương trình đào tạo hệ chính quy trong Trường là chưa hợp lý” (PQ1) (34,5% với nhóm 1, 35,8% với nhóm 2 và 52,7%). Riêng với nhóm giảng viên, có tới 67,3% trung lập với nhận định trên. Điều này hàm ý sự phân quyền trong quản lý các chương trình đào tạo hệ chính quy hiện tại không có ảnh hưởng nhiều tới các giảng viên. Để kiểm chứng cho giả định này, nhóm nghiên cứu đưa ra câu hỏi “Thầy, cô có gặp trở ngại khi tham gia giảng dạy với sự tồn tại của nhiều chương trình đào tạo hệ chính quy thuộc

nhiều Khoa, Viện, Trung Tâm quản lý như hiện tại hay không?” (PQ2). Kết quả cho thấy 75,5% giảng viên cho rằng họ không gặp trở ngại gì. Số giảng viên còn lại cho rằng họ có gặp trở ngại với sự quản lý hiện tại của các chương trình đào tạo hệ chính quy như hiện nay. Mặc dù không cho biết rõ ý kiến cụ thể đó là trở ngại gì nhưng một số nhận định cho rằng: “Cần xem xét lại về việc thống nhất các chính sách, cơ chế quản lý khi xem xét phân cấp quản lý” (PQ3). “Các Khoa, Viện, Trung tâm đang chưa có được quyền tự chủ cần có để phát triển và đẩy nhanh quy trình đưa ra quyết định”. Do vậy, trong điều kiện tự chủ, “các Khoa, Viện, Trung tâm nên chủ động trong việc quản lý chương trình”.

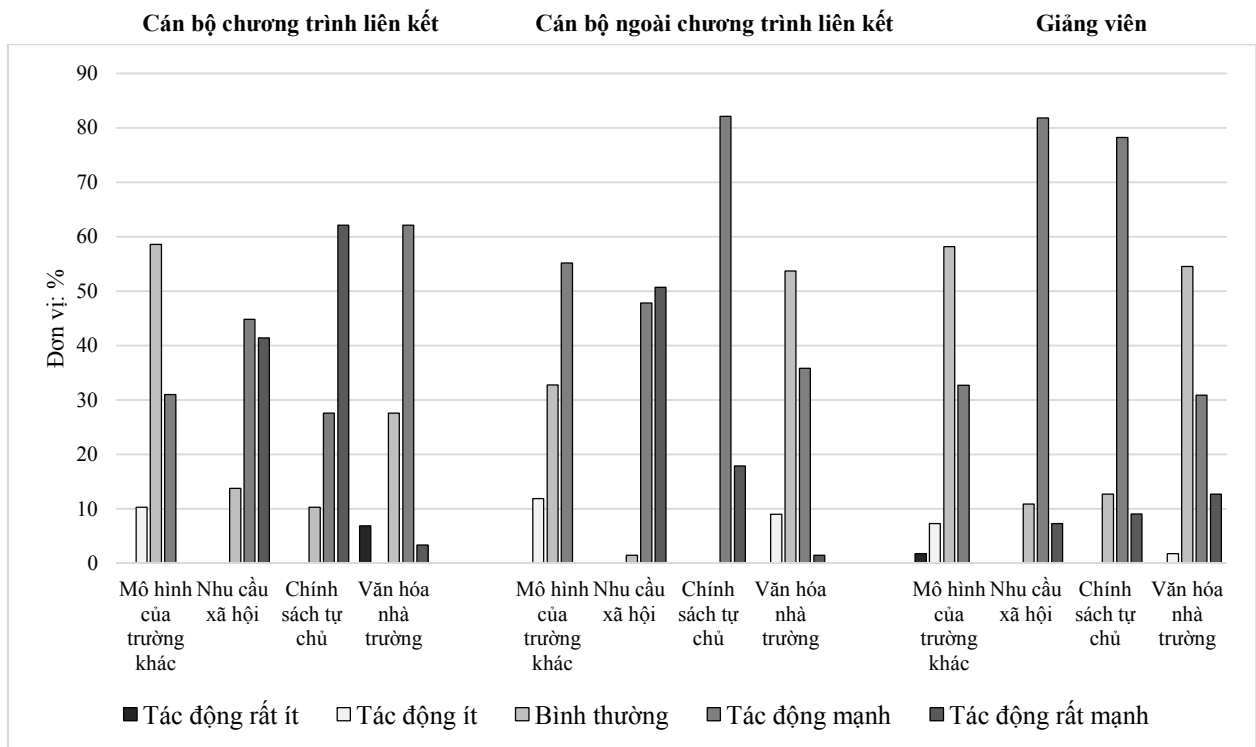
Tiếp đến, để xem xét khả năng liệu việc bố trí các chương trình đào tạo hệ chính quy hiện tại có tận dụng được các nguồn lực sẵn có hay không, một số các tiêu chí liên quan tới cơ sở vật chất, năng lực đội ngũ quản lý, giảng viên, tài chính được xem xét. Kết quả được trình bày tại hình 4.

Kết quả phân tích cho thấy có sự khác biệt giữa 2 nhóm cán bộ viên chức. Nếu một tỷ lệ lớn (58,6%) nhóm cán bộ viên chức thuộc chương trình liên kết giữa NEU và trường đại học nước ngoài đồng ý rằng việc bố trí như vậy đã tận dụng được các nguồn lực về cơ sở vật chất, trình độ quản lý, năng lực giảng viên cũng như nguồn tài chính của trường; thì nhóm cán bộ viên chức không thuộc chương trình liên kết lại cho rằng việc bố trí như vậy chưa tận dụng được các nguồn lực về cơ sở vật chất, trình độ quản lý,

Hình 4: Đánh giá việc bố trí các chương trình đào tạo hệ chính quy tại Trường



Hình 5: Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến việc bố trí các chương trình đào tạo hệ chính quy tại Trường



năng lực giảng viên cũng như nguồn tài chính của trường (mức độ không đồng tình với các nhận định xoay quanh tỷ lệ 60%). Sự khác biệt trong các nhận định này phần nào củng cố thêm cho nhận định có tỷ lệ cao đã phân tích ở trên rằng “Mức độ phân quyền trong quản lý cho các chương trình đào tạo hệ chính quy trong Trường là chưa hợp lý” và “Cần xác

định rõ hơn chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và mối quan hệ giữa các phòng ban chức năng trong hỗ trợ đào tạo cho các chương trình đào tạo hệ chính quy”. Về phía giảng viên, các ý kiến trả lời tập trung quanh mức trung lập (60% và 52,7%), đặc biệt trong việc khai thác nguồn lực cơ sở vật chất và năng lực giảng viên.

Bảng 2: Mức độ đồng tình về mô hình mới trong điều kiện tự chủ

Mô hình thay đổi	Cán bộ thuộc chương trình liên kết	Cán bộ không thuộc chương trình liên kết	Giảng viên
Mỗi Khoa, Viện sẽ có riêng một trung tâm quản lý hành chính và chuyên môn cho các chương trình đào tạo hệ chính quy trực thuộc	20,7%	3%	52,7%
Mô hình ma trận (Một trung tâm quản lý hành chính các chương trình đào tạo hệ chính quy tại trường và phối hợp với các Viện, Khoa, Bộ môn trong điều phối giảng viên giảng dạy)	72,4%	37,3%	80%
Nên hình thành các khối đào tạo chuyên ngành (Khối Quản trị kinh doanh, Khối Ngân hàng tài chính, Khối Kinh tế...) và các chương trình đào tạo hệ chính quy thuộc ngành của Khối nào sẽ do Khối đó tự quản lý về hành chính và chuyên môn	51,7%	65,7%	63,6%

Các nhóm ý kiến phân tích tự chung cho thấy cần có sự điều chỉnh trong cơ cấu quản trị hệ chính quy, đặc biệt trong điều kiện Trường được giao quyền tự chủ. Nhưng việc hoàn thiện cũng cần đặt trong mối quan hệ với các yếu tố tác động. Đánh giá về mức độ tác động của các yếu tố như sau:

Xét trên tổng thể, các ý kiến đều cho rằng việc hoàn thiện quản trị hệ chính quy tại Trường chịu sự tác động mạnh của Chính sách tự chủ của Nhà trường, nhu cầu xã hội về đào tạo, đào tạo liên kết. Ngoài những yếu tố được hỏi, một số yếu tố tác động khác cũng được bổ sung như “năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý của các chương trình” hay “sự phát triển của các hình thức đào tạo mới”. Dựa trên thực trạng hiện tại, khi được hỏi “theo Thầy/Cô, có nên thay đổi việc bố trí các chương trình đào tạo hệ chính quy trong điều kiện tự chủ hay không?”, các ý kiến đều cho rằng việc thay đổi là cần thiết, tỷ lệ trả lời “Có” đạt tới 86,2% với nhóm cán bộ và 98,2% với nhóm giảng viên. Đi sâu hơn vào đề xuất mô hình quản trị hệ chính quy nên được thay đổi thế nào, tỷ lệ đồng tình cho các mô hình được trình bày tại bảng 2.

Ngoài ra, cũng có ý kiến cho rằng “Các Khoa, Viện, Trung tâm cần chủ động và hoàn toàn có khả năng quản lý các chương trình không cần phải có trung tâm riêng”; từ đó “mỗi Khoa, Viện, Trung tâm sẽ có tính chuyên môn hoá cao, quá trình đưa ra quyết định sẽ nhanh hơn”. Chi tiết hơn, có ý kiến

cho rằng, mô hình nên được phân cấp rõ hơn: “Cấp 1: nhà trường quản lý các thủ tục hành chính cho sinh viên; cấp 2: các Khoa, Viện, Trung tâm quản lý chuyên môn và hành chính nhưng mức độ quản lý hành chính sẽ được phân định rõ với cấp trường. Việc phân cấp này có ưu điểm là nhất quán về chính sách, tránh chống chéo quản lý, phát huy vai trò đơn vị nhưng cần có cơ chế tài chính rõ ràng. Hay “Xây dựng mô hình trường mẹ - con cho khối ngành. Phân cấp quản lý rõ ràng và tài chính tự chủ. Mô hình này giúp nâng cao năng lực điều hành trong khối ngành, phát triển sâu hơn về chuyên môn; Phân cấp về tài chính và nhân sự, xác định tỷ lệ đóng góp rõ và quy rõ trách nhiệm”. Với các chương trình liên kết hiện tại, có ý kiến cho rằng “cần được thu về một mối, phân quyền riêng”.

Về lộ trình thực hiện việc hoàn thiện mô hình quản trị hệ chính quy, có ý kiến cho rằng “cần chiến lược tổng thể của trường một cách rõ ràng, cụ thể; các chương trình đào tạo hệ chính quy theo đó sẽ đặt trong mối quan hệ với chiến lược phát triển chung của trường”. “Việc đổi mới mô hình là rất phức tạp, phụ thuộc vào quá nhiều nhân tố. Vì vậy, muốn đổi mới phải đánh giá toàn diện những mặt được và chưa được. Mỗi mô hình mới phải thí điểm sau đó mới triển khai đại trà. Hơn nữa tiêu chí để đánh giá tốt - không tốt cũng rất khó để xác định” và “khi đổi mới mô hình cần đào tạo bổ sung kỹ năng hành chính, lưu trữ... cho các cán bộ hành chính để tổ chức được đồng bộ tại tất cả các đơn vị”. Xét cho

cùng mô hình hiện tại có thể “tốt” cho một vài đơn vị nhưng xét về tổng thể thì chưa thực sự đạt hiệu quả mong muốn.

Sở dĩ quản trị hệ chính quy hiện tại còn bất cập là do những nguyên nhân sau:

- *Một là*, một số đơn vị chưa nhận thức đúng, đầy đủ về chức năng, nhiệm vụ của đơn vị;

- *Hai là*, cơ cấu tổ chức hiện tại mang “tính lịch sử” của cơ cấu cũ. Vấn đề phân cấp, phân quyền và ủy quyền còn nhiều bất cập, chưa được thực hiện sâu rộng, toàn diện, mang nặng tính chất truyền thống;

- *Ba là*, cũng bởi “tính lịch sử”, Trường được bao cấp quá lâu, nhiều người vẫn chưa sẵn sàng, ngại thay đổi trong tư duy, tạo ra cản trở cho sự thay đổi;

- *Bốn là*, môi trường, cơ chế ràng buộc, nhất là thể chế của Nhà nước, Bộ tài chính và Bộ Giáo dục và Đào tạo;

- *Năm là*, chưa có sự dứt khoát từ phía Nhà trường trong việc hoàn thiện cấu trúc mô hình quản trị hệ chính quy.

4.3. Một số gợi ý kịch bản hoàn thiện mô hình quản trị hệ chính quy tại trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Trước hết, cần có quan điểm rõ ràng rằng cho dù mô hình quản trị hệ chính quy thay đổi thế nào thì vẫn phải dựa trên nguyên tắc cơ bản như sau:

Nguyên tắc thống nhất mục tiêu: Khi thực hiện chuyên môn hóa để hình thành các bộ phận trong cơ cấu tổ chức bộ máy cần đảm bảo mục tiêu của từng bộ phận là đồng thuận với mục tiêu chung, tránh, giảm thiểu các mục tiêu đối nghịch; từ đó làm giảm các xung đột phi chức năng. Đây là nguyên tắc căn bản để tạo sự phát triển bền vững cho từng bộ phận nói riêng và cho toàn trường nói chung.

Nguyên tắc hiệu quả: Cơ cấu tổ chức bộ máy dù thay đổi vẫn phải đảm bảo tính hiệu quả. Bộ máy quản trị phải là phương tiện giúp tổ chức đạt hiệu quả chi phí hay nói cách khác bộ máy tổ chức phải gọn nhẹ, tránh chồng chéo.

Nguyên tắc tầm hạn quản trị: Tinh gọn bộ máy nhưng vẫn phải đảm bảo tầm hạn quản trị nhất định. Việc xác định tầm hạn quản trị cũng cần được linh hoạt, đảm bảo tính hợp lý trong mô hình.

Theo đó, ba kịch bản sau có thể được khuyến nghị cho trường:

4.3.1. Giữ nguyên mô hình hiện có, điều chỉnh

các khâu, các bộ phận bất hợp lý, đảm bảo giảm thiểu đầu mối quản lý, thực hiện phân cấp từng phần cho các đơn vị

Theo kịch bản này các Phòng, Ban, Khoa, Viện, Trung tâm vẫn giữ nguyên “phần khung” như trong cơ cấu tổ chức hiện tại, nhưng:

+ *Về phía tổ chức đào tạo*: cần soát xét lại chức năng, nhiệm vụ của các Khoa, Viện, Bộ môn. Một số đơn vị đang còn phân tán, quy mô nhỏ hoặc bị trùng lặp, ví dụ như Viện công nghệ thông tin kinh tế, Khoa Tin học kinh tế, Khoa Quản trị kinh doanh, Viện Quản trị kinh doanh, Viện Thương mại và Kinh tế quốc tế, Khoa Khoa học quản lý, Khoa Kinh tế phát triển... cần được điều chỉnh về chức năng, nhiệm vụ, chuyên ngành đào tạo để giảm thiểu chồng chéo về đào tạo, tuyển sinh... Gia tăng phần công việc tự chủ điều hành hoạt động cho các đơn vị quản lý chuyên môn.

+ *Về phía quản lý đào tạo*: cần soát xét lại các khâu đào tạo đại học theo hướng tập trung hơn. Cần có sự rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ bao gồm đại học chính quy (dài hạn chính quy, bằng hai chính quy, liên thông chính quy, đại học liên kết và có yếu tố nước ngoài). Cần giảm thiểu phần trực tiếp điều hành hoạt động chuyên môn của các đơn vị chức năng.

Nói cách khác, với kịch bản này, việc phân quyền và chuyên môn hóa giữa các đơn vị tổ chức đào tạo, quản lý đào tạo là nội dung xuyên suốt.

4.3.2. Hình thành các khối ngành đào tạo có tính tập trung, linh hoạt về quản lý, có khả năng thích ứng với những biến động của nhu cầu xã hội và nhu cầu người học

Theo kịch bản này:

+ *Về phía tổ chức đào tạo*: Do trường đại học Kinh tế Quốc dân không phải là mô hình trường đa ngành như nhiều trường khác trên thế giới, việc hình thành các trường trực thuộc chưa hẳn đã là phương án hợp lý. Nhưng cũng dựa trên “khung” chung đó, kịch bản này gợi ý việc sắp xếp cơ cấu tổ chức bộ máy thành các khối ngành đào tạo, liên ngành, có quy mô lớn về sinh viên và đội ngũ giảng viên, có khả năng thay đổi linh hoạt theo biến động của thị trường và môi trường. Theo đó, ở trường Đại học Kinh tế Quốc dân, có thể hình thành 06 khối đào tạo đại học sau đây: (i) Kinh tế, quản lý kinh tế; (ii) Kinh doanh; (iii) Tài chính-Kế toán; (iv) Khối công cụ kinh doanh và quản lý; (v) Khối liên kết đào tạo;

(vi) Khối vừa làm, vừa học.

+ *Về phía quản lý đào tạo:* Đặt trong mối quan hệ với tổ chức đào tạo, về phía tổ chức quản lý đào tạo đại học, cần có một đơn vị quản lý đào tạo chung thực hiện một số nhiệm vụ như: xác định chỉ tiêu tuyển sinh và tổ chức tuyển sinh theo đề án tuyển sinh của Trường, quản lý sinh viên đầu vào, quản lý tổng hợp khung chương trình đào tạo của các Khối, bảo đảm chuẩn đầu ra mà Trường đã cam kết... Sau khi được quản lý bước đầu bởi phòng này, sinh viên sẽ được chuyển tiếp quản lý bởi các Khối. Trong mỗi Khối có các bộ phận quản lý hành chính riêng của từng Khối (tương ứng với đội ngũ thực hiện công tác văn thư ở các Khoa, Viện, Trung tâm hiện tại, song có khả năng thay đổi linh hoạt theo kiểu dự án). Chức năng, nhiệm vụ của bộ phận này được phân quyền rõ ràng với phòng quản lý đào tạo chung của Trường để vừa giảm tải được khối lượng công việc cho các phòng, vừa hỗ trợ nhanh, kịp thời cho sinh viên.

4.3.3. Thí điểm xây dựng một số trường trực thuộc, tiến tới tổ chức các trường trực thuộc trong Trường, thực hiện phân cấp quản lý toàn diện giữa Đại học và trường trực thuộc

Theo đó, trên cơ sở một số Khối đã nêu ở kịch bản trên (Kịch bản 2) như Kinh tế, quản lý kinh tế; Kinh doanh; Tài chính-Kế toán, lựa chọn thí điểm xây dựng một (một số) trường trực thuộc, thực hiện tự chủ hoạt động và tài chính. Cấu trúc tổ chức cơ bản của trường này là Ban điều hành Trường => Điều phối viên các chương trình đào tạo => Các bộ môn và môn học. Đồng thời, qua đó mới thực sự

phân cấp triệt để giữa Đại học và trường trực thuộc. Trong đó, Đại học tập trung những vấn đề mang tính vĩ mô như hoạch định chiến lược, nghiên cứu phát triển, quyết định đầu tư, khung khổ chính sách, phát triển đội ngũ, tuyển sinh, tốt nghiệp...; các trường trực thuộc chịu trách nhiệm tác nghiệp, vấn đề chuyên môn, quản lý vận hành các hoạt động theo cơ chế tự chủ hoạt động và tài chính được Đại học ban hành cho các trường trực thuộc này. Trong các trường trực thuộc cũng có bộ phận văn phòng chuyên nghiệp (như cơ cấu của các Viện hiện nay) để thực hiện các công việc hành chính đào tạo, điều phối quản lý các chương trình đào tạo...

Về phía tổ chức quản lý đào tạo, kịch bản này cũng tương tự như ở kịch bản 2.

Với kịch bản 2 và 3, cần nghiên cứu kỹ cơ sở, nội dung phương án thực hiện, thực hiện điều chỉnh một lần hoặc thực hiện phân cấp từng phần theo mô hình quản trị nhà trường và quản lý vận hành hoạt động cho các đơn vị thành viên.

5. Kết luận

Quản trị đại học không còn là vấn đề mới nhưng luôn thay đổi, vận động theo nhu cầu và bối cảnh. Với một trường đại học học, đặc biệt như trường Đại học Kinh tế Quốc dân, hệ chính quy luôn là hệ đào tạo có vị trí trọng yếu. Đặt trong điều kiện tự chủ, việc đổi mới mô hình quản trị hệ chính quy là rất cần thiết. Đây sẽ là tiền đề để phát huy được lợi thế của một trường đại học trong điều kiện tự chủ. Từ việc nghiên cứu thực trạng quản trị hệ chính quy tại Trường, nghiên cứu đã đề xuất các kịch bản phù hợp cho sự thay đổi tại Trường. □

Tài liệu tham khảo

- Anderson, D. & Johnson, R. (1998), *University autonomy in twenty countries*, Evaluations and Investigations Program, Higher Education Division, Department of Employment, Education, Training and Youth Affairs, Canberra.
- Đặng Ngọc Sự & Trần Thăng Long (2015), 'Triển khai thực hiện đề án đổi mới cơ chế hoạt động của trường Đại học Kinh tế Quốc dân giai đoạn 2015-2017', *Kỷ yếu hội nghị cán bộ chủ chốt 2015*, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 53-66.
- Fielden, John (2008), *Global trends in University Government*, Retrieved January, 16th 2016, from <<http://documents.worldbank.org/curated/en/2008/03/9567235/global-trends-university-governance>>.
- Hammer, M. & Stanton, S. (1995), *The Reengineering Revolution*, Harper Collins, London.
- Lapovsky, L. (2013), *The higher education business model: Innovation and financial sustainability*, retrieved January, 4th 2016, from <www.tiaa-crefinstitute.org/public/pdf/higher-education-business-model.pdf>.