

# Vận dụng phương thức quản lý dựa vào kết quả trong quản trị hiệu quả trường đại học

NGUYỄN THỊ HƯƠNG

NGUYỄN THỊ MINH PHƯƠNG

**T**rong nỗ lực đổi mới quản trị đại học tại Việt Nam, việc nghiên cứu để vận dụng các phương thức quản lý đã được áp dụng thành công ở các lĩnh vực khác nhau là điều hết sức cần thiết. Quản lý dựa vào kết quả không phải là phương thức mới và đã được áp dụng thành công ở nhiều nước trên thế giới, song thực tế ở Việt Nam vẫn còn khá mới mẻ, đặc biệt đối với giới quản lý giáo dục. Thậm chí ngay cả việc sử dụng thuật ngữ quản lý dựa vào kết quả cũng chưa chính xác và thiếu thống nhất. Một nhầm lẫn thường gặp là sự đánh đồng giữa 2 khái niệm quản lý dựa vào kết quả với quản lý theo đầu ra. Bài viết này nhằm cung cấp cái nhìn hệ thống về quản lý dựa vào kết quả được xem như một công cụ hữu hiệu trong quản trị đại học.

**Từ khóa:** quản lý dựa vào kết quả, quản trị đại học.

## 1. Tổng quan về quản lý dựa vào kết quả

Từ cuối những năm 1990, Liên hợp quốc đã bắt đầu thiết lập các hệ thống quản lý dựa vào kết quả (RBM) nhằm nâng cao tính hiệu quả và trách nhiệm giải trình. Năm 2008, sau một thời gian thực hiện, đã cho thấy có nhiều định nghĩa và thuật ngữ về RBM khác nhau trong các tổ chức thuộc hệ thống Liên hợp quốc. Những khác biệt này đã gây khó khăn cho việc truyền thông về RBM. Vì vậy, để thống nhất cần nhìn nhận rằng không có một lộ trình duy nhất hướng tới RBM và mỗi tổ chức cần phải thích ứng RBM với những đặc thù và tôn chỉ hoạt động của riêng mình.

### 1.1. Quản lý dựa vào kết quả là gì?

Quản lý dựa vào kết quả (RBM) là một chiến lược quản lý theo đó tất cả các chủ thể, đóng góp trực tiếp hay gián tiếp vào việc thực hiện một tập hợp các kết quả, bảo đảm rằng các quy trình, sản phẩm và dịch vụ của tổ chức đóng góp vào việc đạt được các kết quả mong muốn cuối cùng (thành tựu, mục tiêu hay tác động).

Để đạt được theo đúng nghĩa của kết quả, điều trước tiên phải hoàn thành được mục đích hay mục tiêu cuối cùng đặt ra. Đôi lúc

các nhà quản lý lẫn lộn giữa kết quả trung gian (thực ra chỉ là phương tiện) và kết quả cuối cùng (hay còn gọi là mục đích/mục tiêu cuối cùng cần đạt được), cho nên các hoạt động đặt ra lại chưa hướng đến kết quả cuối cùng, mà chỉ dừng lại ở kết quả trung gian. Nói cách khác, một tập hợp của nhiều kết quả trung gian cần và đủ mới có thể đóng góp và tác động vào việc hoàn thành kết quả cuối cùng. Do vậy, cụm từ quản lý theo kết quả ở đây muốn nhấn mạnh đến việc đạt được kết quả cuối cùng hơn là dừng lại ở các kết quả trung gian (hay là sản phẩm trung gian).

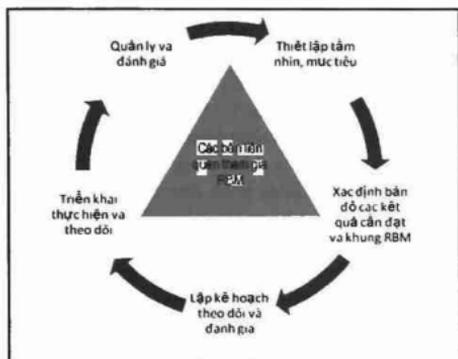
Từ định nghĩa trên có thể thấy điểm khác biệt rõ nhất của RBM đó là tập trung vào kết quả/tác động (mục tiêu cuối cùng) thay vì tập trung vào đầu vào, hoạt động và đầu ra trong thuật ngữ quản lý theo đầu ra.

RBM được coi là phương pháp tiếp cận có chu kỳ trọn vẹn (hình 1). RBM bắt đầu bằng các yếu tố của khâu lập kế hoạch, như xác định tầm nhìn/mục tiêu và khung kết quả.

Nguyễn Thị Hương, TS., Trường đại học Giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội; Nguyễn Thị Minh Phương, ThS., Đại học Quốc gia Hà Nội.

Một khi tổ chức đã nhất trí theo đuổi một tập hợp các kết quả thông qua một kế hoạch, chương trình, thì việc thực hiện bắt đầu và việc theo dõi trở thành nhiệm vụ then chốt để bảo đảm việc thực hiện các kết quả đề ra. Theo dõi và đánh giá cung cấp những thông tin quý giá trong việc ra quyết định và đúc rút các bài học cho tương lai.

**HÌNH 1: Phương pháp tiếp cận theo chu kỳ của RBM**



*Nguồn: UNDP, Sổ tay về lập kế hoạch, theo dõi và đánh giá để thực hiện kết quả phát triển năm 2009.*

### 1.2. Các nguyên tắc cơ bản của RBM

- Tập trung vào kết quả ở tất cả các giai đoạn trong quá trình thực hiện: trong suốt quá trình lập kế hoạch, triển khai, giám sát và đánh giá cần xây dựng những năng lực cần thiết, xác định các trở ngại (tìm ra hướng giải quyết) và đánh giá hướng về kết quả.

- Gần việc lập, theo dõi và đánh giá với các kết quả: các kế hoạch theo dõi và đánh giá và chỉ số về tình hình thực hiện được kết nối logic với các kết quả và tác động mong đợi nhằm đánh giá trong suốt quá trình thực hiện và có điều chỉnh trên cơ sở các báo cáo giám sát.

- Duy trì việc đo lường và báo cáo đơn giản: đánh giá và báo cáo dựa vào kết quả nên đơn giản, rõ ràng, minh bạch. Các kết quả phải được đo lường thông qua các chỉ báo thực hiện được lựa chọn, hiệu quả, thực tế.

- Quản lý theo kết quả không phải bằng kết quả: các kết quả theo kế hoạch được xác định ngay từ lúc bắt đầu lập kế hoạch, sau đó là nguồn lực và các đầu vào để đạt được những kết quả đã xác định (không có chiều ngược lại).

- Sử dụng thông tin kết quả để học hỏi và ra quyết định: thông tin thực hiện được sử dụng để hỗ trợ việc ra quyết định và thúc đẩy quá trình học hỏi. Đánh giá quá trình thực hiện và giải trình phải tính đến tình hình thực tế, bao gồm các yếu tố rủi ro và điều chỉnh cho phù hợp.

### 1.3. Quy trình RBM gồm các bước sau

(1) Chuẩn bị đề xuất về hoạt động can thiệp phát triển, bao gồm: đánh giá nhiệm vụ và mục tiêu; phân tích đối tượng có liên quan; xác định cơ cấu, vai trò và nhiệm vụ điều hành.

(2) Xây dựng mô hình logic dựa trên kết quả.

(3) Xây dựng kế hoạch kiểm soát rủi ro, bao gồm: xác định các giả thiết cơ bản trong khung logic; thực hiện phân tích mức độ rủi ro của các giả thiết; đưa ra các chiến lược giảm thiểu rủi ro (nếu cần).

(4) Xây dựng chiến lược đánh giá hoạt động, bao gồm: xác định các yêu cầu đo lường và đánh giá hoạt động; lựa chọn các chỉ số đo lường và đánh giá hoạt động; dự tính chi phí đánh giá hoạt động.

(5) Đo lường hoạt động và báo cáo, bao gồm: đưa ra các công cụ và hệ thống thu thập dữ liệu; xác định dữ liệu gốc và xây dựng chỉ tiêu hoạt động; thu thập và phân tích dữ liệu; chuẩn bị báo cáo.

(6) Thẩm tra các thông tin về kết quả hoạt động, bao gồm: dự báo những thiếu sót trong hoạt động; thiết kế và đưa ra các giải pháp; sử dụng thông tin về kết quả hoạt động để cải tiến tổ chức.

Chu trình RBM kết thúc khi tiến hành điều chỉnh các kế hoạch thực hiện hàng năm nhằm nâng cao hiệu quả dựa trên các thông tin về kết quả hoạt động.

## 2. Tinh ứng dụng của hệ thống RBM

RBM có thể được áp dụng để quản lý ở cấp độ cá nhân nhằm nâng cao hiệu quả và hiệu suất làm việc của các cá nhân, ở cấp độ tổ chức (các doanh nghiệp, các trường học...) để nâng cao hiệu quả và hiệu suất hoạt động của các tổ chức, và ở cấp độ chính sách như trong Chính phủ nhằm nâng cao hiệu quả và hiệu lực thực hiện chính sách. Các lợi ích của RBM cụ thể như sau:

- Hệ thống quản lý theo kết quả là công cụ quản lý mà dựa vào đó để xây dựng một hệ thống nhằm hỗ trợ công việc, giám sát và đánh giá việc thực hiện một kết quả mong đợi, qua đó biết được vướng mắc chỗ nào, kịp thời điều chỉnh các hoạt động chưa phù hợp nhằm mang lại hiệu quả cao hơn.

- Ứng dụng RBM chủ yếu giúp cho nhà quản lý biết được kết quả thực hiện một mục tiêu tổng thể và lâu dài, trong đó định rõ sẽ làm cái gì, làm bằng cách nào, làm khi nào và ai làm.

- RBM sẽ giúp chúng ta xây dựng một tập hợp các giải pháp đồng bộ và hiệu quả để thực hiện (mang tính hệ thống) trên cơ sở mục tiêu đề ra. Hệ thống các giải pháp (còn gọi là sản phẩm đầu ra) nhắm đến mục đích giải quyết dứt điểm các nguyên nhân, giải quyết tận gốc các tồn tại.

- Hệ thống RBM giải quyết tổng thể từ hành động đến mục tiêu cuối cùng, với yêu cầu là phải đạt được kết quả cuối cùng.

- Ứng dụng RBM sẽ giúp chúng ta tránh lãng phí nguồn lực nhờ xây dựng được một tập hợp các sản phẩm trung gian (giải pháp) cần và đủ; xác định mục tiêu đúng đồng thời có phương pháp thực hiện đúng; nâng cao hiệu quả trong công việc và hiệu quả sử dụng đồng vốn đầu tư.

## 3. Vận dụng RBM trong quản trị đại học

Việc áp dụng RBM trong công tác quản lý và chỉ đạo điều hành trong các trường đại học sẽ góp phần làm thay đổi phương pháp và phong cách làm việc của các cá nhân và của

bộ máy nhà trường. Để đạt được một kết quả nào đó chúng ta tiến hành các công việc/nhiệm vụ. Trong thực tế, đôi lúc chúng ta hoàn thành công việc nhưng chưa hẳn đã đạt được kết quả như mong muốn. Chẳng hạn như khi ta tiến hành hoạt động tổ chức tập huấn cho cán bộ về công tác lập kế hoạch thì việc khóa tập huấn được tổ chức mới là hoàn thành công việc/nhiệm vụ và số cán bộ được tham gia tập huấn mới chỉ là sản phẩm của hoạt động (sản phẩm trung gian) chứ chưa phải kết quả; trong khi kết quả phải là tỷ lệ cán bộ tham gia tập huấn về công tác lập kế hoạch biết ứng dụng phương pháp khung logic trong lập kế hoạch. Như vậy, kết quả của một công việc/nhiệm vụ sẽ hoàn toàn khác với nội dung của công việc đang thực hiện. áp dụng RBM, lãnh đạo nhà trường cần xác định rõ hai phạm trù này để quản lý phải hướng theo kết quả và đánh giá sự thành công hay không phải qua tiêu chí kết quả, không dựa theo tiêu chí về khối lượng đã hoàn thành. Theo đó, lãnh đạo nhà trường sẽ giao kết quả mong đợi cho các phòng, ban trực thuộc để họ phấn đấu thực hiện, còn làm gì (hoạt động/công việc/nhiệm vụ) và sẽ làm như thế nào sẽ do các phòng, ban tự xây dựng. Việc đánh giá sẽ dựa theo mức độ hoàn thành kết quả, chứ không phải là thành tích vừa hoàn thành một khối lượng công việc.

Thông thường, để hoàn thành một mục tiêu cuối cùng nào đó là cả một quá trình, gồm xác định đầu vào, các hoạt động/nhiệm vụ, các kết quả trung gian, các tác động, đầu ra (kết quả mong đợi) và giữa chúng có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, được thể hiện bằng các đường đi và các nhánh nối kết lẫn nhau, đó là một sơ đồ hệ thống khép kín. Mỗi sản phẩm được tạo ra trong hệ thống đều có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Chính hệ thống này sẽ giúp cho chúng ta có được sự phân công vị trí và nhiệm vụ cụ thể của từng đối tượng tham gia; giúp công tác giám sát và kiểm tra được thuận tiện; dễ dàng phát hiện và biết được tiến độ đang bị vướng ở chỗ nào hoặc bộ phận nào trong hệ thống, để tháo gỡ kịp thời.

Các bước thực hiện RBM trong quản trị đại học:

*Thứ nhất, xây dựng "cây vấn đề"*

Để có thể xây dựng được một tập hợp các sản phẩm trung gian cần và đủ để hoàn thành mục tiêu, có một kỹ thuật hỗ trợ đó là cây vấn đề (problem tree). Đây là một phần rất quan trọng khi áp dụng công cụ RBM. Việc xây dựng sơ đồ các nguyên nhân và hậu quả từ mục tiêu đặt ra sẽ là cơ sở để đề xuất một tập hợp các nhiệm vụ và giải pháp (hay còn gọi là sản phẩm đầu ra) có trọng điểm, đồng bộ, qua đó triển khai thực hiện để hoàn thành mục tiêu cuối cùng đặt ra.

*Thứ hai, xây dựng hệ thống các nhiệm vụ và giải pháp*

Từ sơ đồ cây vấn đề, xây dựng một tập hợp các nhiệm vụ và giải pháp (hay sản phẩm đầu ra). Sau đó, chúng ta tiếp tục xây dựng mối quan hệ giữa các sản phẩm đầu ra và biểu diễn trên một sơ đồ theo thứ tự thời gian hoặc lộ trình thực hiện, việc nào cần làm trước, việc nào cần làm sau và được gọi là sơ đồ sản phẩm đầu ra.

*Thứ ba, xây dựng các chỉ số đo lường (PI)*

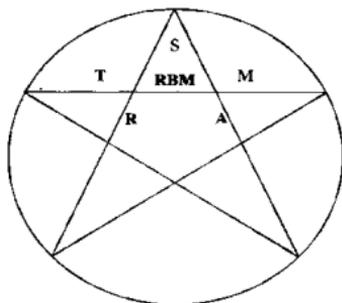
Để biết được khi nào hoàn thành kết quả cuối cùng hoặc các kết quả trung gian, các chỉ số đo lường (performance indicators) thường được xây dựng, qua đó nhằm mục đích đo lường mức độ hoàn thành, gắn liền với mục tiêu để ra. Tất cả các kết quả cuối cùng và kết quả trung gian đều sử dụng chỉ số đo lường kết quả để biết được khi nào kết quả đã hoàn thành và hoàn thành ở mức độ nào. Điều đó tránh việc đánh giá kết quả một cách chung chung, không có chỉ số đo lường để nhận biết, so sánh.

Điều quan trọng của phương pháp này còn giải quyết sự phối hợp đa ngành, đa lĩnh vực (mục tiêu liên quan đến nhiều lĩnh vực/nhiều đơn vị), hay phát huy trí tuệ tập thể để hoàn thành mục tiêu cuối cùng. Cơ chế phối hợp giữa các phòng/ban/đơn vị sẽ cải thiện nhiều hơn nhờ được cụ thể theo từng mục tiêu, trong đó trách nhiệm của mỗi thành viên

được phân công hợp lý, đi kèm nhân lực và kinh phí (đầu vào). Mỗi phòng/ban/ đơn vị tham gia đều thống nhất một số chỉ số đo lường kết quả cuối cùng, được phân bổ đầu vào và được đánh giá kết quả hoàn thành một cách rõ ràng. Đây chính là động lực để cơ chế phối hợp giữa các đơn vị được hiệu quả hơn.

Điểm chủ ý khi áp dụng RBM là tất cả các kết quả đầu ra đều có chỉ số đo lường và phải được kiểm tra bằng công cụ thử SMART – dùng để thử chất lượng của kết quả đầu ra (hình 2).

HÌNH 2: Mô hình RBM gắn với tiêu chí SMART



S: specific/kết quả phải mô tả được các đặc trưng

M: measurable/kết quả phải lượng hóa được

A: achievable/kết quả phải có tính khả thi

R: relevant/kết quả phải tạo nên sự thúc đẩy

T: timely/kết quả phải thích hợp với bối cảnh thời gian

*Thứ tư, xây dựng kế hoạch hành động (chi tiết các nhiệm vụ)*

Dựa trên kết quả mong đợi được cấp trên giao (thay vì giao cụ thể các công việc như trước đây), phòng/ban/đơn vị trực thuộc sẽ tự xây dựng kế hoạch triển khai sao cho hiệu quả và thiết thực nhất để đạt được mục tiêu (kết quả) và báo cáo định kỳ phải trả lời về kết quả đã đạt được như thế nào. Mọi quyết định ban hành của lãnh đạo đều bám theo mục tiêu cuối cùng để ra quyết định.

Việc dự trù kinh phí (kể cả nguồn nhân lực để thực hiện), chi tiêu và quyết toán cũng được thay đổi theo hướng khoán đầu ra, có nghĩa là kinh phí sẽ được phân bổ căn cứ theo sản phẩm (kết quả trung gian hay kết quả cuối cùng) được hoàn thành. Nói cách khác, đơn vị chịu trách nhiệm hoàn thành sản phẩm nào đó trong quy trình hệ thống RBM sẽ được nói rộng quyền tự chủ trong chi tiêu, trên cơ sở phải đạt được sản phẩm có chất lượng cao nhất.

#### *Thứ năm, tổ chức thực hiện và báo cáo*

Báo cáo kết quả thực hiện gửi cho lãnh đạo có hình thức và nội dung không mô tả và liệt kê quá nhiều về số liệu hiện trạng (như cách quản lý thông thường hiện nay). Các số liệu về hiện trạng, các tiểu tiết trong hoạt động sẽ có tài liệu tham khảo riêng. Nội dung báo cáo chủ yếu đề cập đến kết quả của các chỉ số đã đạt được như thế nào và các kiến nghị đề xuất của đơn vị thực hiện. Theo cách này, lãnh đạo sẽ giảm bớt thời gian để đọc báo cáo, chỉ cần biết được mục tiêu được giao đã hoàn thành như thế nào và nếu có khó khăn, thì biết được đang bị vướng mắc chỗ nào để tập trung chỉ đạo tháo gỡ. Lãnh đạo sẽ dành thời gian ưu tiên cho việc vạch ra mục tiêu chiến lược.

Cứ đến mỗi quý một lần, sau khi đánh giá tình hình, đơn vị thực hiện kế hoạch có thể điều chỉnh các sản phẩm đầu ra hoặc các chương trình hành động sao cho linh hoạt, thay đổi kịp thời để hướng đến việc hoàn thành mục tiêu (hay kết quả cuối cùng), chứ không đợi đến lúc gần cuối kỳ mới điều chỉnh. Do xây dựng một lộ trình thực hiện trong một hệ thống khép kín, nên có thể linh động thay đổi một số hành động dự kiến sẽ thực hiện trong lộ trình để đạt được mục tiêu cuối cùng một cách tốt nhất.

#### **4. Kết luận**

Việc áp dụng phương thức RBM trong quản trị đại học là hoàn toàn phù hợp trong bối cảnh hiện nay, tuy nhiên, để triển khai vận dụng hiệu quả RBM, cần có sự thống nhất và quyết tâm cao từ cấp lãnh đạo nhà

trường đến các cán bộ phòng, ban, đơn vị những người trực tiếp thực hiện. Ngoài ra, cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của các bộ phận, phòng, ban, đơn vị cũng cần phải được phân định (phân cấp, phân quyền) một cách rõ ràng tránh chồng chéo trong quá trình triển khai nhiệm vụ. Điều đặt biệt quan trọng để vận dụng RBM là phải xác định được rõ ràng những kết quả dự kiến và tổ chức giám sát và đánh giá những kết quả với sự tham gia tích cực của các đơn vị liên quan.

Hiện nay, công tác báo cáo đánh giá của các trường mới chỉ dừng lại ở việc kiểm đếm các hoạt động được triển khai chứ chưa tập trung vào các kết quả mà kế hoạch nhằm đạt tới. Nói như vậy không phải là từ bỏ hoàn toàn việc kiểm soát các đầu vào/hoạt động trong quá trình vận dụng RBM mà là giảm bớt sự chú trọng đến đầu vào/hoạt động và tạo sự linh hoạt hơn cho các đơn vị thực hiện nhiệm vụ, giúp họ tự tìm ra những giải pháp tốt nhất để thực hiện kế hoạch và đạt được mục tiêu/kết quả cuối cùng./

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Binnendijk A. (2001), Quản lý dựa trên kết quả trong các cơ quan tài trợ.
2. Estrella M. and Gaventa J. (1999), Ai đánh giá thực tiễn? Giám sát và đánh giá có sự tham gia: A Literature Review. IDS Working Paper No. 70.
3. IDS. (1998), Giám sát và đánh giá có sự tham gia: học hỏi từ thay đổi. IDS Policy Briefing Series. Issue 12.
4. Kusek J. Z. (2004), Mười bước để có được hệ thống giám sát và đánh giá dựa trên kết quả.
5. Mackay K. (2007), Làm thế nào xây dựng hệ thống giám sát và đánh giá và hỗ trợ chính phủ tốt hơn.
6. Neiland A. E. (Feb 2006), Học hỏi từ phương pháp tiếp cận có sự tham gia: tổng hợp các chương trình chiến lược nghiên cứu làm mới nguồn tài nguyên của DFID, Anh.
7. OECD D. (2002), Những thuật ngữ trong quản lý dựa trên kết quả.
8. UNDP (2007), Sổ tay lập kế hoạch chiến lược và quản lý dựa vào kết quả.