

QUẢN TRỊ - YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH SỰ TỒN TẠI VÀ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CỦA CƠ SỞ ĐẠI HỌC

Văn Tất Thu *

Tóm tắt: Một trong các yếu tố tạo nên giá trị, chất lượng thương hiệu và lợi thế cạnh tranh của cơ sở đại học là quản trị. Ngày nay, quản trị đại học có vai trò quan trọng trong sự thành bại của cơ sở đại học. Trong bài viết, tác giả đề cập đến mô hình, chức năng, nguyên tắc và các phương pháp của quản trị đại học.

Từ khóa: Cơ sở đại học, quản trị đại học, tự chủ đại học, mô hình, chức năng, nguyên tắc, phương pháp.

Summary: *One of the factors that make up the value, brand quality and competitive advantage of a university institution is governance. Today, university governance plays an important role in the success or failure of a university institution. In the article, the author mentioned the model, functions, principles and methods of university governance.*

Keywords: *University campus, university administration, university autonomy, model, functions, principles, methods.*

1. Mô hình quản trị đại học

Dựa trên mức độ quản lý nhà nước sẽ hình thành các mô hình quản trị đi từ nhà nước kiểm soát hoàn toàn đến độc lập của cơ sở đại học (CSDH). Trên thế giới có nhiều mô hình quản trị đại học (QTĐH - Global trends in University Governance), nhưng tựu chung theo cách phân loại của Ngân hàng Thế giới (World Bank) trong báo cáo về QTĐH có những mô hình chủ yếu sau:

a) Mô hình nhà nước kiểm soát (State control); các CSDH, cả công và tư thực, đều trực thuộc Bộ Giáo dục (Ministry of Education), điển hình là ở Việt Nam, Malaysia, v.v.

b) Mô hình bán tự chủ (Semi-autonomous); các CSDH, hoặc trực thuộc Bộ Giáo dục, hoặc trực thuộc một cơ

quan nào đó theo luật định, điển hình như ở Pháp và Newzealand.

c) Mô hình bán độc lập (Semi-independent); các CSDH có thể trực thuộc cơ quan theo luật định hoặc tổ chức kinh tế, tổ chức phi chính phủ đặt dưới sự kiểm soát của Bộ Giáo dục.

d) Mô hình độc lập (Independent) - các CSDH có thể thuộc cơ quan theo luật định hoặc có thể trực thuộc tổ chức hội, tổ chức phi chính phủ, nhưng không chịu sự kiểm soát của nhà nước (của Bộ Giáo dục đại học), mà tổ chức và hoạt động được thực hiện theo quy định của pháp luật.

Yếu tố cơ bản quyết định thành công về tự chủ của các CSDH là việc phân cấp quyền hạn về tự chủ ở các khía cạnh khác nhau. Hiện nay, các CSDH trên thế giới thường được phân quyền

* Khoa Quản lý nhà nước,
Trường ĐH KD&CN Hà Nội.

tự chủ chủ yếu ở các lĩnh vực như: bổ nhiệm, miễn nhiệm các chức danh quản trị hoặc các danh hiệu (học hàm, học vị); tự chủ về mặt học thuật bao gồm chương trình giảng dạy (giáo trình), thời gian học tập, xuất bản; tự chủ về mặt tài chính, bao gồm mức học phí, liên kết đào tạo tăng thêm thu nhập. Nghiên cứu của Ngân hàng Thế giới về QTĐH cho thấy phân quyền tự chủ càng nhiều thì hệ thống giáo dục đại học của các quốc gia đó càng có chất lượng, hiệu quả và phát triển bền vững.

Hoa Kỳ không phải là quốc gia có truyền thống phát triển học thuật lâu đời như các nước châu Âu: Anh, Pháp, Đức, Nga, v.v., nhưng đã trở thành quốc gia có nền giáo dục đại học chất lượng và danh tiếng hàng đầu thế giới nhờ lựa chọn được mô hình QTĐH tiên tiến, mô hình QTĐH độc lập (Independent). Khác với hầu hết các nước, Hoa Kỳ không có hệ thống quản trị giáo dục quốc gia (trừ các học viện quân sự và các trường học dành cho người Mỹ bản địa), các CSDH không chịu sự chỉ đạo, quản trị của bất kỳ cơ quan trung ương nào, trách nhiệm chủ yếu là của các tiểu bang. Các tiểu bang chỉ quản trị một phần bằng việc đầu tư một khoản kinh phí và cử đại diện tham gia Hội đồng Quản trị (HĐQT).

Ngoài ra, ở Hoa Kỳ, các CSDH chủ yếu là tư thục (trường tư). Các CSDH tư thục có 2 loại mô hình: phi lợi nhuận và vì lợi nhuận. Thực tiễn phát triển giáo dục đại học Hoa Kỳ cho thấy, lựa chọn mô hình đại học tư thục phi lợi nhuận là duy nhất đúng để xây dựng nền giáo dục đại học tiên tiến và phát triển bền vững – đại học phi lợi nhuận là con đường chất lượng đỉnh cao của giáo dục đại học.

2. Vai trò của quản trị đối với các cơ sở đại học

2.1. Quản trị dưới ánh sáng của khoa học - công nghệ hiện đại

Ngày nay, thuật ngữ “quản trị” được sử dụng phổ biến ở các nước trên thế giới, như quản trị nhà nước, quản trị doanh nghiệp, quản trị tổ chức, quản trị văn phòng, quản trị các lĩnh vực hoạt động của nhà nước, v.v. Quản trị trở thành chức năng vốn có của mọi tổ chức, mọi hoạt động. Nó phát sinh từ sự phân công lao động xã hội, từ sự cần thiết phải phối hợp hành động và nâng cao hiệu quả hoạt động của các cá nhân, các bộ phận trong tổ chức dưới sự điều khiển của các nhà quản trị nhằm thực hiện có hiệu quả cao mục tiêu chung của tổ chức. Quản trị trở thành lĩnh vực hoạt động quan trọng của con người. Harold Kootz, Cyrill Odonnell, Heinz Weihrich trong giáo trình “Những vấn đề cốt yếu của quản trị” nhận định: “Có lẽ không có lĩnh vực hoạt động nào của con người quan trọng hơn công việc quản trị, bởi vì mọi nhà quản trị ở mỗi cấp độ và trong mọi cơ sở đều có một nhiệm vụ cơ bản là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định”. Còn James H. D Donnelly, JR James L Gibson và John M. Ivancevich trong giáo trình “Quản trị học cơ bản” lại quan niệm: “Quản trị là một quá trình do một hay nhiều người thực hiện, nhằm phối hợp các hoạt động của những người khác để đạt được những kết quả mà một người hoạt động riêng rẽ không thể nào đạt được”. Henry Fayol – nhà hành chính, nhà quản trị nổi tiếng người Pháp, cũng quan niệm: “Quản trị là quá trình thực hiện các chức năng: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát nhằm đạt được mục tiêu xác định”. Phát triển quan niệm của Henry Fayol, J. Stonner và S. Robbins nêu: “Quản trị là tiến trình bao gồm việc hoạch định, tổ

chức, lãnh đạo và kiểm tra các hoạt động của các thành viên trong tổ chức và việc sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đề ra”. Quản trị nói chung là “sự tác động có chủ đích của chủ thể quản trị đến đối tượng quản trị thông qua các hoạt động hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức”.

Quản trị là yếu tố quyết định sự thành công của tổ chức, duy trì sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Vai trò cụ thể của quản trị là định hướng tổ chức, phối hợp hoạt động và khích lệ, động viên, truyền cảm hứng làm việc của con người trong tổ chức. Nhờ có quản trị tốt các tiềm năng của con người và tổ chức được phát huy, giúp cho các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp có thể vượt qua được các thách thức và sự thay đổi nhanh chóng của cuộc sống. Quản trị giỏi đồng nghĩa với cảm quyền và trị nước giỏi. Quản trị, năng lực quản trị quyết định đến sự tồn tại và phát triển của một quốc gia, dân tộc. Sự hưng thịnh hay suy vong của một quốc gia đều liên quan chặt chẽ đến hoạt động quản trị. Để quản trị giỏi, quản trị có hiệu quả cần phải nắm chắc và dựa trên cơ sở các kiến thức, kỹ năng, các quan điểm, các nguyên tắc, các phương pháp của khoa học quản trị. Khoa học quản trị, hay quản trị học, là lĩnh vực khoa học nghiên cứu và làm rõ các quy luật, các nguyên tắc, phương pháp, công cụ của các quá trình và quan hệ quản trị nhằm tìm ra những cách thức quản trị có hiệu quả nhất, có thể áp dụng cho các hệ thống quản trị, các mô hình quản trị.

2.2. Khái niệm, mục tiêu của quản trị đại học

a) *Khái niệm*: QTDH là sự tác động có chủ đích của chủ thể quản trị CSDH đến các đối tượng quản trị của CSDH thông qua các hoạt động: hoạch định, tổ

chức, lãnh đạo và kiểm tra nhằm đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu sự nghiệp xây dựng và phát triển đất nước. Chủ thể quản trị CSDH tư thục là HĐQT và Hiệu trưởng. Đối tượng quản trị của CSDH là nguồn nhân lực (bao gồm cán bộ, giảng viên, sinh viên, học viên), các hoạt động, tài chính, cơ sở vật chất, kỹ thuật, công nghệ và các nguồn lực khác của CSDH.

b) *Mục tiêu* của QTDH là nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả và kiến tạo các nguồn lực, các giá trị, thương hiệu, lợi thế cạnh tranh của CSDH, đảm bảo cho CSDH phát triển nhanh và bền vững.

2.3. Vai trò của quản trị đại học

Các yếu tố chủ yếu tác động đến chất lượng, hiệu quả đào tạo của CSDH bao gồm: tổ chức và nhân lực; nội dung, chương trình đào tạo; nghiên cứu khoa học; tài chính; cơ sở vật chất - công nghệ và quản trị. Quản trị là yếu tố quan trọng và chi phối các yếu tố khác. Vai trò quyết định của quản trị ở chỗ, chủ thể quản trị là con người với trí tuệ và khả năng không giới hạn của nó. Vai trò quyết định của quản trị còn thể hiện ở chức năng, nguyên tắc và phương pháp quản trị, cụ thể, như: với chức năng hoạch định, nhà quản trị có trách nhiệm xác định rõ và đúng mục tiêu, định hướng chiến lược (tầm nhìn, sứ mệnh) phát triển của CSDH; với chức năng tổ chức, chủ thể quản trị phải biết lựa chọn mô hình tổ chức bộ máy quản trị tối ưu, hợp lý, tuyển dụng, đào tạo phát triển nguồn nhân lực của CSDH; với chức năng lãnh đạo, chủ thể quản trị phải biết định hướng, lãnh đạo, điều hành, khích lệ động viên, truyền cảm hứng tạo động lực làm việc của các đối tượng quản trị, nhất là đội ngũ các giáo sư, phó giáo sư, tiến sĩ, thạc sĩ, giảng viên bằng cơ chế, chính sách hợp lý, vượt trội của CSDH.

QTĐH còn có vai trò quyết định, tạo tiền đề, cơ sở cho tự chủ đại học về tổ chức, nhân lực, tự chủ trong tuyển sinh, tự chủ trong học thuật, đào tạo, giảng dạy, nghiên cứu khoa học, tài chính, tự chủ trong quyết định các vấn đề quan trọng, sống còn của CSDH. QTĐH tốt sẽ tạo cơ sở nền tảng cho tự chủ đại học – yếu tố không kém phần quan trọng duy trì, sự tồn tại và phát triển bền vững của CSDH.

QTĐH tốt, có hiệu quả sẽ tạo ra các giá trị, chất lượng, thương hiệu và lợi thế cạnh tranh của CSDH. Một hệ thống QTĐH tốt sẽ khơi dậy và khuyến khích cái tốt phát triển, tạo ra nguồn vốn trí tuệ, nguồn lực tài chính, bí quyết hay lợi thế cạnh tranh của CSDH trong thế giới ngày nay. Trái lại, sẽ làm băng hoại các giá trị của CSDH và hủy hoại môi trường giáo dục đại học. Có thể khẳng định quản trị là một trong các yếu tố tạo nên nguồn lực, giá trị, chất lượng, thương hiệu, lợi thế cạnh tranh của CSDH. Quản trị, năng lực quản trị là yếu tố quan trọng, yếu tố quyết định tới vận mệnh, sứ mệnh của CSDH.

2.4. Chức năng của quản trị đại học

Cũng như quản trị nói chung, QTĐH nói riêng, đều có 4 chức năng cơ bản, đó là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

a) Hoạch định

Hoạch định trong QTĐH giữ vai trò mở đường cho tất cả các chức năng quản trị khác. Đây là chức năng chính yếu của QTĐH, thể hiện ở các khía cạnh, như: hoạch định là một phương tiện quan trọng để liên kết, phối hợp nỗ lực của các bộ phận riêng lẻ lại với nhau tạo ra sức mạnh của CSDH, theo định hướng chung; hoạch định giúp sẵn sàng, chủ động đối phó với mọi tình huống thay đổi có thể xảy ra. Nhờ hoạch định đúng, sẽ có khả năng đạt được các mục tiêu và kết quả mong muốn của CSDH; hoạch định có

ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả hoạt động của mỗi cá nhân và của cả CSDH, có thể nhận ra và tận dụng được các cơ hội và giúp các nhà quản trị (hiệu trưởng, ban giám hiệu) chủ động đối phó với rủi ro. Thông qua hoạch định đề ra các nhiệm vụ, thiết lập các mục tiêu, xây dựng các định mức, tiêu chuẩn, chỉ tiêu, dự toán các biến cố cùng xu hướng trong tương lai và lựa chọn các chiến lược để thực hiện được các mục tiêu của CSDH đã được xác định. Hoạch định hướng dẫn các nhà quản trị (hiệu trưởng, ban giám hiệu) làm cách nào để đạt được mục tiêu và kết quả mong đợi cuối cùng. Mặt khác, nhờ có hoạch định chủ thể quản trị có thể biết tập trung chú ý vào việc thực hiện các mục tiêu trọng điểm trong các khoảng thời gian khác nhau. Nhờ có hoạch định tốt, CSDH có thể phát triển tinh thần làm việc tập thể. Nhờ đó, năng suất, hiệu quả lao động sẽ cao hơn, tập thể CSDH sẽ gắn bó hơn. Hoạch định giúp CSDH thích nghi được với sự thay đổi của môi trường bên ngoài, do đó có thể định hướng được số phận của CSDH. Thông thường, CSDH nào không thích nghi được với sự thay đổi của môi trường, sẽ bị tan vỡ. Cuối cùng, hoạch định sẽ giúp các nhà QTĐH thực hiện kiểm tra tình hình thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ của CSDH thuận lợi, rõ ràng.

Nhiệm vụ của hoạch định: Hoạch định mục tiêu, chiến lược phát triển CSDH; hoạch định thể chế, chính sách, nhân lực, tài chính, đầu tư xây dựng; khoa học công nghệ và các lĩnh vực hoạt động khác của CSDH. Quan trọng nhất là hoạch định chiến lược phát triển CSDH và hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực của CSDH.

Tóm lại, hoạch định là chức năng quan trọng hàng đầu của QTĐH.

b) Chức năng tổ chức

Chức năng tổ chức là chức năng cơ bản, chức năng quan trọng của quản trị nói chung, QTĐH nói riêng. Một khi mục tiêu, các chiến lược, kế hoạch của CSDH đã được xác định, chủ thể đại học (hiệu trưởng, ban giám hiệu) cần phải xây dựng một cơ cấu tổ chức tối ưu, xác định một cơ chế hoạt động hợp lý, hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của CSDH. Chức năng tổ chức đứng ở vị trí thứ hai trong tiến trình QTĐH, nhưng có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả hoạt động của CSDH. Chức năng tổ chức là thành lập nên các bộ phận tổ chức (xác định cơ cấu tổ chức) để đảm nhận các hoạt động cần thiết, xác định mối quan hệ về quyền và trách nhiệm giữa các bộ phận đó. Nói cách khác, chức năng tổ chức trong QTĐH là một tiến trình thông qua đó chủ thể đại học thiết lập một cơ cấu tổ chức, phân công lao động và thiết lập một môi trường làm việc tập thể, dân chủ. Nội dung chủ yếu của chức năng tổ chức là thiết chế cơ cấu tổ chức, thiết lập hệ thống quyền lực và phân quyền trong cơ cấu tổ chức của CSDH. Đồng thời chức năng tổ chức trong QTĐH còn bao gồm việc tuyển chọn, đào tạo, bố trí, sắp xếp, sử dụng, quản trị nguồn nhân lực của CSDH. Cụ thể, trong thực hiện chức năng tổ chức của QTĐH là thiết kế cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị của CSDH.

Cơ cấu tổ chức (bộ máy) của CSDH gồm: HĐQT, ban giám hiệu, các phòng, ban chức năng, các khoa, viện, trung tâm, các đơn vị dịch vụ.

- *Hội đồng quản trị* là bộ phận quan trọng nhất của CSDH tư thục. HĐQT được xem như là cơ quan quyền lực cao nhất, quyết định các chính sách, chiến lược, định hướng phát triển và giám sát các hoạt động của CSDH, chịu trách nhiệm trước nhà nước và xã hội. HĐQT là cơ

quan chịu trách nhiệm cao nhất về chất lượng đào tạo, về sự chính xác học thuật, về tài chính và tài sản của CSDH. HĐQT đề ra chủ trương, đường lối và chính sách, là người giải trình và bảo vệ cho CSDH, chịu trách nhiệm về tính thống nhất, toàn vẹn cũng như chất lượng đào tạo của CSDH. HĐQT không can thiệp vào các hoạt động hàng ngày, những công việc ở tầm quản trị vi mô (nội bộ) của ban giám hiệu. Chức năng của HĐQT là xây dựng chiến lược, giám sát các chính sách bảo đảm chất lượng dạy và học, thông qua các chương trình đào tạo, xây dựng cơ chế tổ chức nhân lực, trong đó có các quy định về thang bậc lương, quy chế bổ nhiệm và miễn nhiệm các chức vụ (chức danh) chủ chốt, nhưng không can thiệp vào việc tuyển dụng nhân lực của ban giám hiệu, trừ trường hợp lựa chọn và bổ nhiệm chức danh hiệu trưởng. Về tài chính, vai trò của HĐQT là thiết lập cơ chế, chính sách, giúp cho hoạt động tài chính của CSDH diễn ra lành mạnh, kiểm soát chi phí nhằm bảo đảm ngân sách của nhà trường được sử dụng một cách đúng đắn, hiệu quả và tìm kiếm các cơ hội giúp ổn định cán cân tài chính của CSDH. Cơ cấu HĐQT của CSDH tư thục gồm chủ tịch và các thành viên. Thành viên HĐQT cần đa dạng, thường là những người có danh tiếng, uy tín, thành công đặc biệt về một lĩnh vực nào đó trong xã hội, có trách nhiệm cao và có đóng góp công sức, tài chính cho CSDH, tôn trọng tôn chỉ, mục đích, quy chế tổ chức và hoạt động của CSDH, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của CSDH. Số lượng thành viên HĐQT thường từ 15-35 người, trong đó trên 50% ngoài trường.

- *Ban giám hiệu* CSDH là bộ phận tổ chức quan trọng thứ hai trong cơ cấu tổ chức bộ máy QTĐH. Ban giám hiệu CSDH gồm: hiệu trưởng và các phó hiệu

trưởng. Hiệu trưởng là nhà quản trị thứ hai sau chủ tịch HĐQT. Hiệu trưởng chịu trách nhiệm trực tiếp điều hành quản trị, giải quyết các công việc hàng ngày trong hoạt động của CSDH và thực thi các thể chế (các quy định), các chính sách, định hướng chiến lược phát triển trường do HĐQT ban hành. Hiệu trưởng do HĐQT bầu và bổ nhiệm, chịu trách nhiệm toàn diện và tuyệt đối về chất lượng và hiệu quả hoạt động của nhà trường. “Hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm trực tiếp, điều hành các hoạt động của trường đại học theo quy định của pháp luật và quy chế tổ chức và hoạt động của trường đại học”.

Hiệu trưởng CSDH tư thực do HĐQT bổ nhiệm theo nhiệm kỳ của HĐQT.

Tiêu chuẩn hiệu trưởng CSDH tư thực theo quy định của Luật Giáo dục đại học và quy định trong Quy chế tổ chức và hoạt động của CSDH do HĐQT ban hành. Tiêu chuẩn chủ yếu: có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp, có trình độ học vị tiến sĩ, có đủ sức khỏe để thực hiện nhiệm vụ, có uy tín khoa học, đặc biệt phải có năng lực, trình độ và kinh nghiệm quản trị đại học.

Giúp việc cho hiệu trưởng là các phó hiệu trưởng do hiệu trưởng lựa chọn, HĐQT bổ nhiệm. Mỗi phó hiệu trưởng tham mưu giúp hiệu trưởng quản trị một hoặc một vài lĩnh vực hoạt động của CSDH. Tiêu chuẩn của các phó hiệu trưởng theo quy định của pháp luật và quy định trong Quy chế tổ chức và hoạt động của CSDH.

- Các phòng, ban chức năng, gồm: văn phòng, phòng tổ chức- cán bộ, phòng đào tạo, phòng kế toán - tài vụ, phòng công tác sinh viên, phòng pháp chế, phòng quản lý khoa học và công nghệ, v.v., có chức năng tham mưu, giúp hiệu trưởng quản trị các lĩnh vực hoạt động của CSDH.

- Các khoa, trung tâm, viện nghiên cứu là các tổ chức chuyên môn trực thuộc BGH. Các tổ chức này, nhất là các khoa, thực hiện chức năng đào tạo, giảng dạy là lực lượng chính tạo ra các nguồn lực, các giá trị thương hiệu, lợi thế cạnh tranh, chất lượng và hiệu quả hoạt động của CSDH.

- Các đơn vị, tổ chức phục vụ đào tạo, nghiên cứu khoa học và công nghệ; cơ sở sản xuất - kinh doanh và dịch vụ.

- Hội đồng khoa học và đào tạo, các hội đồng tư vấn cho hiệu trưởng, BGH.

Điều quan trọng trong thực hiện chức năng tổ chức trong QTĐH là thiết kế tổ chức bộ máy quản trị của CSDH tinh gọn, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của các đơn vị tổ chức phải rõ ràng, cụ thể, không chồng chéo, mối quan hệ giữa các đơn vị tổ chức chặt chẽ, thông suốt, cộng tác và phối hợp với nhau nhịp nhàng để thực hiện có hiệu quả cao mục tiêu và các chức năng, nhiệm vụ chung của CSDH. Cùng với việc thiết kế được bộ máy quản trị tinh gọn, phải lựa chọn được cơ chế quản trị hợp lý và khoa học. Đồng thời phải phân công thẩm quyền, trách nhiệm rõ ràng giữa các phó hiệu trưởng, tránh chồng chéo. Ngoài ra, nhiệm vụ quan trọng không thể thiếu trong thực hiện chức năng tổ chức của QTĐH là tuyển dụng, đào tạo, bố trí sắp xếp, đánh giá, sử dụng, quản trị có hiệu quả nguồn nhân lực của CSDH. Đặc biệt, phải chú ý đến chính sách trọng dụng, sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và đủ mạnh, chú ý đến nguồn nhân lực chất lượng cao.

c) Chức năng lãnh đạo trong quản trị đại học

Lãnh đạo (leading) là chức năng quan trọng của quản trị nói chung, QTĐH nói riêng. Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng và dẫn dắt hành vi của các cá nhân hay nhóm người nhằm hướng tới mục

tiêu của CSDH. Nói cách khác, lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng và tác động tới con người và tổ chức, là đưa ra các chủ trương, phương hướng phát triển tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược phát triển của CSDH, phù hợp với yêu cầu và điều kiện trong các giai đoạn phát triển của CSDH. Khả năng lãnh đạo là một trong những chìa khóa thành công của nhà QTĐH. Lãnh đạo và quản trị thường được coi là những hoạt động có quan hệ chặt chẽ với nhau. Lãnh đạo là chỉ đường vạch lối, nhìn xa trông rộng, hướng đến mục tiêu cuối cùng, còn quản trị là tổ chức điều khiển các hoạt động theo các yêu cầu đó. Lãnh đạo là đề ra chủ trương, đường lối, nguyên lý, sách lược, còn quản trị là tổ chức thực hiện. Lãnh đạo quan tâm đến những vấn đề chiến lược, những mục tiêu lâu dài còn quản trị chú trọng những yêu cầu có tính chất chiến thuật, mục tiêu cụ thể. Lãnh đạo sử dụng biện pháp, phương pháp, nghệ thuật động viên thuyết phục, gây ảnh hưởng, dựa vào đạo lý, uy tín là chính. Trái lại, quản trị phải sử dụng các biện pháp tổ chức chặt chẽ, dựa vào pháp luật, quy chế, thể chế, chính sách. Lãnh đạo tác động đến ý thức con người, còn quản trị sử dụng con người, nguồn nhân lực như một nguồn lực quan trọng, nguồn nhân lực bên cạnh nguồn tài lực và vật lực. Chức năng và nội dung của lãnh đạo và quản trị cũng khác nhau: Lãnh đạo bao gồm xác định chủ trương, phương hướng, đường lối, mục tiêu (cả trung hạn lẫn dài hạn), lựa chọn chủ trương chiến lược, điều hòa phối hợp các mối quan hệ lợi ích và động viên thuyết phục con người thực hiện chủ trương, phương hướng, mục tiêu của mình. Quản trị bao gồm: xây dựng kế hoạch (hoạch định) sắp xếp tổ chức, chỉ đạo, điều hành, thanh tra, kiểm tra; tổng kết rút kinh nghiệm, đánh giá kết quả. Có

thể nói lãnh đạo giống như là một nghệ thuật, chắc chắn cần phải có đủ tài năng, đức độ. Còn quản trị thiên về kỹ thuật, kỹ trị đòi hỏi phải có các kỹ năng, có thể thông qua học tập, thực tiễn trở nên thành thục. Tóm lại, lãnh đạo, nhất là lãnh đạo đại học, cần phải có tài năng, đức độ, uy tín, biết cảm hóa, biết tổ chức, định hướng hoạt động quy tụ những người xung quanh mình tạo nên sức mạnh tổng hợp nhằm thực hiện mục tiêu của CSDH. Vì môi trường đại học là môi trường học thuật, dân chủ, tự do sáng tạo vì các giá trị chính, muôn đời của sự nghiệp khai sáng, sự nghiệp trồng người.

d) Chức năng kiểm tra trong quản trị đại học

Chức năng kiểm tra (Controlling) là chức năng cuối cùng, nhưng là chức năng cực kỳ quan trọng trong QTĐH. Muốn đạt được kết quả trong thực tiễn, phải xem xét tình hình thực hiện thực tế để nhận xét, đánh giá, rút kinh nghiệm, nghĩa là phải kiểm tra. Kiểm tra trong quản trị đại học giúp CSDH và nhà lãnh đạo, nhà quản trị đánh giá đúng, khách quan ưu điểm, khuyết điểm của những định hướng, chủ trương, kế hoạch và hành động, kịp thời rút kinh nghiệm, bổ sung, sửa đổi những thiếu sót, sai lầm để đạt được hiệu quả tốt hơn. Kiểm tra là nhiệm vụ tất yếu khách quan, không thể thiếu trong QTĐH vì mục tiêu của đại học. Vị trí, vai trò của công tác kiểm tra trong QTĐH được lý giải cụ thể như sau:

- Tính chất quan trọng của kiểm tra được thể hiện ở hai mặt: giúp chủ thể QTĐH phát hiện ra những sai sót để khắc phục, điều chỉnh kịp thời và thông qua kiểm tra, các hoạt động của CSDH được thực hiện tốt hơn, giảm bớt được sai sót, rủi ro có thể nảy sinh. Thường người ta chỉ nhấn mạnh tới ý nghĩa thứ nhất (phát

hiện sai sót) của kiểm tra, vì cho rằng mọi hoạt động trong quản trị đều không tránh khỏi sai sót và kiểm tra là bước cuối cùng để hạn chế tình trạng này. Điều đó đúng, nhưng chưa đủ, vì trong thực tế, kiểm tra có tác động rất mạnh tới các đối tượng bằng những cơ chế ràng buộc. Một công việc không có kiểm tra chắc chắn sẽ xảy ra nhiều sai sót hơn nếu nó được theo dõi, đôn đốc, giám sát thường xuyên. Điều này khẳng định rằng kiểm tra không chỉ là giai đoạn cuối cùng của QTĐH, kiểm tra cũng không phải là hoạt động đan xen, mà là một quá trình liên tục về thời gian và bao quát về không gian. Nó là yếu tố thường trực của chủ thể QTĐH ở mọi nơi, mọi lúc, mọi cấp quản trị. Như vậy, kiểm tra là nhu cầu cơ bản nhằm hoàn thiện các quyết định trong QTĐH. Kiểm tra thẩm định tính đúng sai của đường lối, chiến lược, kế hoạch, chương trình, thể chế, chính sách và dự án; tính tối ưu của cơ cấu tổ chức quản trị; tính phù hợp của các phương pháp mà chủ thể quản trị đại học đã, đang sử dụng để đưa CSDH tới mục tiêu; kiểm tra đảm bảo cho các kế hoạch được thực hiện với hiệu quả cao; kiểm tra đảm bảo thực thi quyền lực quản trị của những người lãnh đạo CSDH. Nhờ có kiểm tra, các nhà QTĐH có thể kiểm soát được những yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của CSDH. Điều này rất quan trọng vì mất quyền kiểm soát có nghĩa là nhà quản trị đã bị vô hiệu hóa, hoạt động của CSDH có thể bị lái theo hướng không mong muốn. Tóm lại, kiểm tra là chức năng cực kỳ quan trọng không thể thiếu của QTĐH.

Trong QTĐH, ngoài việc thực hiện đầy đủ các chức năng còn phải biết tập trung vào quản trị chiến lược phát triển CSDH, quản trị chiến lược phát triển nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực

chất lượng cao của CSDH; quản trị chất lượng đào tạo; quản trị phát triển nguồn lực tài chính; quản trị phát triển khoa học – công nghệ.

2.5. Các nguyên tắc quản trị đại học

Nguyên tắc QTĐH là khái niệm dùng để khái quát tất cả các nguyên tắc của CSDH, đó là các chuẩn mực mang tính dẫn đạo mà mọi người trong hệ thống QTĐH phải tuân thủ.

Để QTĐH đạt hiệu quả cao cần tuân thủ các nguyên tắc, như: tổ chức và hoạt động của CSDH phải theo các quy định của pháp luật, của nhà nước và quy chế tổ chức và hoạt động của CSDH; tập trung dân chủ đi đôi với mở rộng dân chủ, huy động sự tham gia rộng rãi của các chủ thể vào quản trị CSDH; chuyên môn hóa các ngành, lĩnh vực đào tạo, bảo đảm công bằng, minh bạch; thích ứng, linh hoạt đối với sự thay đổi của môi trường; kết hợp hài hòa lợi ích các bên; đề cao trách nhiệm, báo cáo giải trình; hiệu lực và hiệu quả.

2.6. Phương pháp quản trị đại học

Xem xét quá trình phát triển khoa học quản trị cho thấy, từ khi ra đời đến nay, chức năng quản trị, kể cả khu vực công cũng như khu vực tư, khu vực doanh nghiệp không thay đổi, đều có 4 chức năng cơ bản. Để nâng cao hiệu quả đáp ứng yêu cầu thực tiễn đặt ra khi kinh tế, xã hội, khoa học và công nghệ phát triển nhanh buộc các nhà quản trị nói chung, QTĐH nói riêng đều quan tâm đến thay đổi vận dụng các phương pháp quản trị hiện đại cũng như ứng dụng mạnh các thành tựu của khoa học và công nghệ, nhất là công nghệ thông tin vào trong quản trị. Phương pháp QTĐH là cách thức tác động của chủ thể QTĐH lên đối tượng quản trị để đạt được mục tiêu phát triển của CSDH. Việc

sử dụng các phương pháp QTĐH vừa là khoa học, vừa là nghệ thuật đòi hỏi phải nắm vững đối tượng quản trị, những đặc điểm vốn có của nó để tác động trên cơ sở nhận thức và vận dụng các quy luật khách quan cho phù hợp với từng đối tượng quản trị của CSDH. Đối với người học: sinh viên, học viên cao học, nghiên cứu sinh cũng phải sử dụng các phương pháp khác nhau mới đạt được mục tiêu và kết quả mong muốn. Đặc biệt, trong QTĐH, đối tượng quản trị là các giáo sư, phó giáo sư, tiến sĩ, thạc sĩ, giảng viên là những trí thức, các nhà khoa học, các nhà quản trị có đức độ, tài năng dẫn thân vào học đường theo đuổi sự nghiệp trồng người, thì các nhà QTĐH cần phải đặc biệt chú ý lựa chọn các phương pháp hợp lý để tác động lên từng đối tượng để phát huy tối đa tài năng, đức độ, trí tuệ của họ cho sự nghiệp xây dựng và phát triển bền

vững CSDH. Phải biết lựa chọn sử dụng một cách linh hoạt các phương pháp quản trị truyền thống: phương pháp giáo dục; phương pháp tâm lý; phương pháp tổ chức; phương pháp kinh tế; phương pháp hành chính; phương pháp kết hợp các phương pháp quản trị truyền thống. Đồng thời cũng phải biết vận dụng, áp dụng các phương pháp quản trị tiên tiến, hiện đại như: phương pháp quản trị theo mục tiêu (MBO – management by Objectives); phương pháp quản trị chất lượng theo tiêu chuẩn (ISO – International Standard Organization) phương pháp quản trị chất lượng toàn diện (TMQ – Total Quality management); phương pháp quản trị theo kết quả, v.v.

Trên đây là các vấn đề (các nội dung) cơ bản về QTĐH – yếu tố quyết định duy trì sự tồn tại và phát triển CSDH, xin trao đổi cùng bạn đọc./.

Tài liệu tham khảo

1. Harold Koontz, Cyril O'Donnell và Heinz Weihrich (2004). *Những vấn đề cốt yếu của quản trị*. Nxb Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
2. James H Donnelly, JR, James L. Gibson, John M. Ivancevich (2000). *Quản trị học căn bản*. Người dịch: TS. Vũ Trọng Hùng. Nxb Thống kê, Hà Nội.
3. D. F. Druck (1993). *Quản trị trong thời đại bão táp*. Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
4. PGS. TS. Kim Văn Chính, TS. Đoàn Hữu Xuân (2013). *Khoa học quản lý* (Giáo trình). Khoa Quản lý kinh doanh, Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.
5. PGS. TS. Nguyễn Hữu Hải, chủ biên (2015). *Quản lý học đại cương*. Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
6. TS. Trần Anh Tuấn chủ biên (2015). *Quản lý công* (Giáo trình). Học viện Hành chính quốc gia, Bộ Nội vụ, Nxb Bách Khoa, Hà Nội.
7. PGS.TS. Văn Tất Thu (2020). *Quá trình phát triển hành chính công – Những vấn đề đặt ra hiện nay*. Tạp chí Quản lý nhà nước, số 292, 5/2020.

Ngày nhận bài: **13/01/2021**

Ngày phản biện: **25/01/2021**

Ngày duyệt đăng: **01/03/2021**