

EFFECTIVENESS OF DIVISION OPERATIONS AFTER RESTRUCTURING AT THAI NGUYEN UNIVERSITY OF AGRICULTURE AND FORESTRY

Nguyen Thi Ngan*, Nguyen Quang Tinh, Vuong Van Huyen

Do Thi Ngoc Quyen, Le Thi Quynh, Nguyen Thi Thuy

TNU - University of Agriculture and Forestry

ARTICLE INFO		ABSTRACT
Received:	13/4/2024	The article aimed to evaluate the performance of the departments of the specialized faculties under University of Agriculture and Forestry, Thai Nguyen University after 3 years of restructuring. Before April 2019, there were a total of 38 divisions in 8 faculties; after restructuring, there were only 20 divisions (a reduction of 18 divisions). A survey program to collect opinions on the effectiveness of division operations after restructuring was conducted through a questionnaire with 44 questions in an online format. After implementation, 177 responses were received from lecturers within the university. The results showed that 92,7% of the opinions evaluated the restructuring as highly appropriate; divisions are proactive in all activities related to the majors they manage; divisions perform their roles and responsibilities better; linking the responsibility of department heads with the quality, reputation, and brand of the training program; the implementation of scientific research and other division tasks has become significantly more effective. The restructuring of divisions has helped streamline the apparatus, improved the quality of training and scientific research activities of the units in particular and the university in general.
Revised:	05/6/2024	
Published:	05/6/2024	

KEYWORDS

Reconstruct

Department

Evaluation

Streamlining

Efficiency

HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC BỘ MÔN SAU TÁI CẤU TRÚC TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC NÔNG LÂM – ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN

Nguyễn Thị Ngân*, Nguyễn Quang Tinh, Vương Văn Huyền

Đỗ Thị Ngọc Quyen, Lê Thị Quỳnh, Nguyễn Thị Thuy

Trường Đại học Nông Lâm - ĐH Thái Nguyên

THÔNG TIN BÀI BÁO		TÓM TẮT
Ngày nhận bài:	13/4/2024	Bài viết nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động của các bộ môn thuộc các khoa chuyên môn của Trường Đại học Nông Lâm, Đại học Thái Nguyên sau 3 năm tái cấu trúc lại các bộ môn. Ở thời điểm trước tháng 4 năm 2019, tổng số bộ môn của 8 khoa trong trường là 38 bộ môn, sau tái cấu trúc còn 20 bộ môn (giảm được 18 bộ môn). Chương trình khảo sát lấy ý kiến về hiệu quả hoạt động của các Bộ môn sau tái cấu trúc được thực hiện bằng bảng câu hỏi gồm 44 câu hỏi theo hình thức online, sau khi triển khai lấy ý kiến đánh giá, kết quả đã nhận được 177 phiếu trả lời khảo sát từ các giảng viên trong nhà trường. Kết quả có 92,7% ý kiến đánh giá việc tái cấu trúc là rất phù hợp; Bộ môn chủ động trong tất cả các hoạt động liên quan đến ngành/chuyên ngành được quản lý; việc triển khai thực hiện công tác đào tạo, nghiên cứu khoa học và các công việc khác của bộ môn hiệu quả hơn rõ rệt. Như vậy, việc tái cấu trúc lại các bộ môn đã giúp tinh gọn bộ máy, nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học của đơn vị nói riêng và của nhà trường nói chung.
Ngày hoàn thiện:	05/6/2024	
Ngày đăng:	05/6/2024	

TỪ KHÓA

Tái cấu trúc

Bộ môn

Đánh giá

Tinh gọn

Hiệu quả

DOI: <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.10138>

* Corresponding author. Email: nguyenthingan@tuaf.edu.vn

1. Giới thiệu

Xây dựng bộ máy tổ chức tinh gọn, hiệu quả luôn được thể hiện trong tư tưởng, trong nhiều bài nói, bài viết của Chủ tịch Hồ Chí Minh [1]. Bên cạnh việc tinh gọn bộ máy thì việc sửa đổi lối làm việc, tác phong công tác của người lãnh đạo, người đứng đầu quyết định sự thành bại của một tổ chức [2]. Theo Vũ Minh Hoàng, “Đội ngũ trưởng Bộ môn (BM) tại các trường đại học có vai trò vô cùng quan trọng. Họ đồng thời thực hiện nhiệm vụ của nhà giáo dục, nhà khoa học, nhà quản lý. Họ định hướng cho hoạt động chuyên môn của khoa, BM nói riêng và nhiệm vụ của toàn trường nói chung. Phát triển đội ngũ Trưởng BM tại các trường đại học là công việc thực sự cần thiết đối với vấn đề đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục đại học hiện nay” [3]. Trưởng BM có vai trò quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng giáo dục đại học [4]-[8].

Thực hiện Nghị quyết số 18 và Nghị quyết số 19 của Ban Chấp hành Trung ương khóa XII; Đề án số 09-ĐA/TU ngày 29/01/2018 của Ban Thường vụ tỉnh ủy Thái Nguyên; Công văn số 249-CV/ĐU ngày 14/03/2018 của BTV Đảng bộ Đại học Thái Nguyên; Nghị quyết số 08/NQ-HĐT ngày 04/12/2018 của Hội đồng trường - Trường Đại học Nông Lâm, Đại học Thái Nguyên về việc tiếp tục triển khai đề án tái cấu trúc Trường Đại học Nông Lâm, trong quý I năm 2019, Trường đã triển khai tái cấu trúc lại các BM thuộc các khoa trong toàn trường theo hướng BM quản lý ngành/chuyên ngành. Tại thời điểm trước tháng 4 năm 2019, trường có 38 BM thuộc 8 khoa, các BM chủ yếu quản lý chương trình đào tạo theo nhóm môn học (riêng Khoa Công nghệ Sinh học và Công nghệ thực phẩm do thành lập sau nên các bộ môn đã quản lý theo ngành đào tạo); sau khi sắp xếp lại đã giảm được 18 BM, còn lại 20 BM; trong đó: 4 khoa có 2 bộ môn và 4 khoa có 3 bộ môn [9]. Nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động của các bộ môn sau 3 năm tái cấu trúc, Nhà trường đã giao cho Phòng Hành chính Tổ chức triển khai thực hiện khảo sát lấy ý kiến của giảng viên (GV) theo hình thức online, thời gian lấy ý kiến từ ngày 25/02/2022 đến ngày 10/3/2022, kết quả đã có 177 GV trả lời phiếu khảo sát đánh giá hiệu quả hoạt động của BM sau tái cấu trúc và đề xuất giải pháp phát huy hiệu quả hoạt động của BM, vai trò của Trưởng BM trong tình hình mới. Mục đích của nghiên cứu nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động của các BM sau 3 năm tái cấu trúc, những ưu điểm, những mặt còn tồn tại, đưa ra giải pháp phát triển BM để nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học trong trường đại học.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu tiến hành xây dựng bộ câu hỏi khảo sát online căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ của BM và các câu hỏi mở đề xuất giải pháp phát huy hiệu quả hoạt động của BM; thống kê kết quả khảo sát, phân tích, tổng hợp.

3. Kết quả nghiên cứu và bàn luận

3.1. Khái quát chung về Trường Đại học Nông Lâm, Đại học Thái Nguyên

Trường Đại học Nông Lâm được thành lập năm 1969, từ năm 1994 là một đơn vị thành viên của Đại học Thái Nguyên. Hiện nay, trường có hơn 400 viên chức và người lao động, trong đó có gần 250 giảng viên, còn lại là cán bộ nghiên cứu, người lao động làm việc tại các phòng chức năng và đơn vị tự chủ trong trường. Sứ mệnh của trường là: “Đào tạo trình độ đại học, sau đại học; nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ trong các lĩnh vực nông lâm nghiệp, phát triển nông thôn, tài nguyên, môi trường tạo ra nguồn nhân lực chất lượng cao và sản phẩm khoa học công nghệ có giá trị phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế cho khu vực trung du, miền núi phía Bắc và cả nước”. Trường luôn hướng tới những giá trị cốt lõi trong đào tạo và nghiên cứu khoa học là: Chất lượng (Quality); Trách nhiệm (Responsibility); Công bằng (Equality); Sáng tạo (Creativeness). Trải qua 55 năm xây dựng và phát triển, hiện nay, trường có 7 khoa, 7 phòng chức năng và 1 văn phòng quản lý các chương trình đào tạo tiên tiến, 3 viện và 11 trung tâm. Cho đến nay, trường đã có 51 khóa sinh viên tốt nghiệp với hơn 51.000 kỹ sư, cử nhân và gần 5000 thạc sĩ và tiến sĩ. Hàng năm trường tuyển 1.200 - 1.500 sinh viên cho 24 chuyên ngành bậc đại học các

hệ chính quy và hệ vừa làm vừa học; khoảng 150-200 học viên cho 10 ngành đào tạo thạc sĩ và 9 ngành đào tạo tiến sĩ. Trong những năm qua, trường luôn được đánh giá là trung tâm đào tạo và chuyên gia khoa học công nghệ hàng đầu về các lĩnh vực nông, lâm nghiệp, quản lý tài nguyên, bảo vệ môi trường và phát triển nông thôn cho các tỉnh trung du, miền núi phía Bắc và trong cả nước [10].

3.2. Khái niệm về BM, chức năng, nhiệm vụ của BM ở trường đại học

Theo Điều 20 trong Quy chế tổ chức hoạt động của trường thì BM được quy định như sau [10]:

1. Bộ môn thuộc khoa là đơn vị chuyên môn về đào tạo, khoa học và công nghệ, quản lý một hoặc một số ngành, chuyên ngành đào tạo thuộc đơn vị; đối với các bộ môn thuộc Khoa Khoa học cơ bản quản lý theo nhóm học phần môn học. Hiệu trưởng ra quyết định thành lập, giải thể, sáp nhập, chia tách các bộ môn.

2. BM có các nhiệm vụ sau đây:

a) Chịu trách nhiệm về nội dung, chất lượng, tiến độ giảng dạy, học tập của các học phần trong chương trình đào tạo của ngành/ chuyên ngành do bộ môn quản lý, theo kế hoạch giảng dạy chung của khoa, trường;

b) Xây dựng và cập nhật chương trình đào tạo, nội dung đề cương, bài giảng các học phần; biên soạn giáo trình, tài liệu tham khảo liên quan đến các học phần thuộc ngành/ chuyên ngành hoặc nhóm học phần do bộ môn quản lý;

c) Nghiên cứu cải tiến phương pháp giảng dạy, kiểm tra, đánh giá, tổ chức các hoạt động học thuật nhằm nâng cao chất lượng đào tạo;

d) Nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ, thực hiện các dịch vụ khoa học và công nghệ;

đ) Xây dựng kế hoạch và thực hiện phát triển đội ngũ giảng viên, cán bộ khoa học của bộ môn; tham gia đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ khoa học thuộc lĩnh vực chuyên môn;

e) Tham gia công tác tuyển sinh cho bộ môn, khoa và nhà trường;

g) Tổ chức thực hiện công tác giáo dục chính trị, tư tưởng, đạo đức, lối sống cho giảng viên, người lao động và người học tại bộ môn;

h) Thực hiện các hoạt động do các tổ chức đoàn thể cấp trên triển khai;

i) Tổ chức đánh giá công tác quản lý, hoạt động đào tạo, hoạt động khoa học và công nghệ của cá nhân, bộ môn;

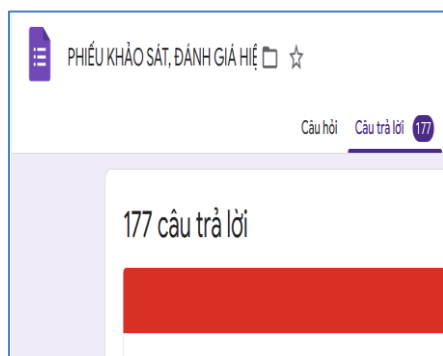
k) Quản lý và sử dụng hiệu quả cơ sở vật chất, trang thiết bị kỹ thuật của bộ môn.

3. Trưởng bộ môn phải có kinh nghiệm giảng dạy, nghiên cứu khoa học và năng lực quản lý, có trình độ tiến sĩ. Nhiệm kỳ của Trưởng bộ môn là 05 năm và có thể được bổ nhiệm lại.

Như vậy, BM là đơn vị chuyên môn thuộc khoa trong trường đại học. Quy định về tổ chức và hoạt động của BM được thể hiện cụ thể trong Quy chế tổ chức và hoạt động của trường. BM có chức năng thực hiện công tác đào tạo, nghiên cứu khoa học; trực tiếp quản lý viên chức của BM nhằm đảm bảo công tác chuyên môn của BM, của khoa và của trường; tham gia giáo dục, rèn luyện sinh viên.

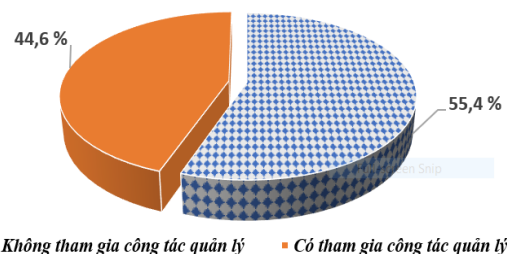
3.3. Kết quả đánh giá về ưu điểm, hạn chế hoạt động của bộ môn sau khi tổ chức, sắp xếp lại so với trước khi tái cấu trúc

Kết quả khảo sát hiệu quả hoạt động của bộ môn sau khi tổ chức, sắp xếp lại đã nhận được ý kiến của 177 giảng viên (GV) (hình 1), trong đó có 79 GV (44,6%) tham gia công tác quản lý (trưởng/phó các khoa, phòng, BM) và 98 GV (55,4%) không tham gia công tác quản lý (hình 2). Trả lời câu hỏi về việc tái cấu trúc lại các bộ môn (BM) có phù hợp hay không, có 164 ý kiến đánh giá việc tái cấu trúc là phù hợp (chiếm 92,7%); 7,3% ý kiến còn lại cho rằng việc tái cấu trúc lại các BM là chưa phù hợp, chỉ phù hợp với khoa chuyên môn, chưa thực sự phù hợp với Khoa Khoa học cơ bản (do Khoa Khoa học cơ bản từ 5 BM phụ trách các nhóm môn học được sắp xếp lại thành 2 BM là BM Khoa học tự nhiên và BM Khoa học xã hội).



Hình 1. Có 177 GV tham gia khảo sát (trong tổng số 260 GV của toàn trường tại thời điểm khảo sát)

Câu hỏi 3. Thầy, Cô có phải kiêm nhiệm công tác quản lý không (Trưởng/Phó Khoa, Phòng, Bộ môn...)



Hình 2. Có 79 GV kiêm nhiệm công tác quản lý (44,6%) và 98 GV không kiêm nhiệm công tác quản lý (55,4%) tham gia khảo sát

Có 63,8% ý kiến hoàn toàn nhất trí với các ưu điểm như: phân công giờ giảng, coi thi, chấm thi, dự giờ, đánh giá giờ giảng, tổ chức seminar, sinh hoạt chuyên môn... rất thuận lợi; riêng Khoa Công nghệ Sinh học và Công nghệ thực phẩm thực hiện mô hình BM quản lý ngành/chuyên ngành ngay từ khi thành lập nên không có sự đối sánh.

Một số ý kiến bổ sung ưu điểm: bộ máy tinh gọn nên hoạt động hiệu quả hơn; đã làm thay đổi tư duy của GV trong BM về ngành học mình quản lý; BM đã chủ động trong tất cả các hoạt động liên quan đến ngành được quản lý. BM thể hiện vai trò chức trách tốt hơn giúp Ban chủ nhiệm Khoa xây dựng và phát triển chương trình đào tạo được giao quản lý; gắn trách nhiệm của lãnh đạo BM với chất lượng, uy tín và thương hiệu của chương trình đào tạo; phát triển chuyên gia đầu ngành cho các chương trình đào tạo. Các BM đã chủ động trong xây dựng khung chương trình đào tạo, xây dựng đề cương chi tiết học phần, phân công giảng viên; mời GV các BM khác, đơn vị khác tham gia giảng dạy phù hợp với ngành đào tạo...

Các ý kiến về hạn chế: BM tổng hợp nhiều chuyên môn, trưởng BM không thể giỏi hết các lĩnh vực chuyên môn sâu nên việc triển khai công tác chuyên môn của BM và nghiên cứu khoa học (NCKH) còn gặp khó khăn. Nhiều GV không cùng chuyên môn; không xác định được GV/chuyên gia đầu ngành nên sinh hoạt chuyên môn chưa thực sự đảm bảo chất lượng.

3.4. Kết quả khảo sát về đánh giá kết quả thực hiện theo chức năng, nhiệm vụ

Đối với việc rà soát, cập nhật và phát triển chương trình đào tạo: BM đã chủ động rà soát, cập nhật, phát triển chương trình đào tạo sau đó được Hội đồng Khoa học và Đào tạo của Khoa họp thông qua. Việc xây dựng và cập nhật chương trình đào tạo, nội dung đề cương, bài giảng các học phần được triển khai khá thường xuyên (90%).

Đối với việc biên soạn giáo trình, tài liệu tham khảo liên quan đến các học phần thuộc ngành/chuyên ngành hoặc nhóm học phần do BM quản lý: đa số các ý kiến cho rằng các học phần đều có đầy đủ giáo trình, tài liệu tham khảo; tuy nhiên, còn một số học phần mới được đưa vào giảng dạy nên chưa có giáo trình do trường biên soạn, hiện vẫn phải sử dụng giáo trình của trường khác (17,9%). BM chủ trì và biên soạn giáo trình, tài liệu giảng dạy nhìn chung đảm bảo hiệu quả (còn 3% ý kiến cho rằng chưa hiệu quả). Vì vậy, để đảm bảo chất lượng đào tạo, nâng cao hiệu quả dạy và học, BM cần thúc đẩy công tác biên soạn giáo trình, tài liệu tham khảo.

Việc nghiên cứu cải tiến phương pháp giảng dạy, kiểm tra, đánh giá, tổ chức các hoạt động học thuật nhằm nâng cao chất lượng đào tạo cơ bản đã thực hiện thường xuyên và định kỳ (còn 8,4% cho rằng ít triển khai thực hiện). Việc phân công giảng dạy cơ bản đã đảm bảo sự phù hợp giữa chuyên môn của GV với học phần được phân công.

Về công tác NCKH: Trong các năm học, BM có xây dựng kế hoạch hoạt động nghiên cứu khoa học thường xuyên (88,1%); còn 11,9% ý kiến cho rằng BM chưa xây dựng kế hoạch hoạt động NCKH cụ thể, chủ yếu vẫn do Khoa xây dựng kế hoạch chung. Vai trò của BM trong đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ NCKH của giảng viên: 84,2% cho rằng có quan tâm; một số ý kiến đánh giá chưa thật sự quan tâm. Việc tìm kiếm, khai thác nhiệm vụ KHCN cấp Nhà nước, cấp Bộ, cấp Tỉnh chủ yếu là do cá nhân tự tìm kiếm (57,6%) và tổ chức nhóm xây dựng đề xuất theo định hướng (40,7%).

Việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên, cán bộ khoa học của BM (đi học nghiên cứu sinh, bồi dưỡng chuyên môn sâu, đăng ký xét đạt chuẩn chức danh giáo sư, phó giáo sư; bồi dưỡng lý luận chính trị...): 83,6% ý kiến có triển khai hằng năm; còn lại là có triển khai nhưng không thường xuyên.

Việc tổ chức đánh giá công tác quản lý, hoạt động đào tạo của BM: 80,8% ý kiến đánh giá thường xuyên; còn lại là không thường xuyên. Việc tổ chức đánh giá công tác quản lý, hoạt động khoa học và công nghệ của BM: 70,1% ý kiến đánh giá thường xuyên; còn lại là không thường xuyên.

Từ khi tái cấu trúc BM theo ngành, BM triển khai công tác tuyển sinh hiệu quả (38,4%); rất hiệu quả (6,8%); bình thường (49,2%), không hiệu quả (5,7%). Còn có ý kiến cho rằng: BM chưa chủ động thúc đẩy công tác tuyển sinh về ngành do BM quản lý, chủ yếu vẫn do Khoa tổ chức thực hiện. 97,2% ý kiến có tham gia công tác tuyển sinh hằng năm.

Về các hoạt động phong trào chung: Có 88,1% tham gia tích cực các hoạt động do các tổ chức đoàn thể cấp trên triển khai (công đoàn, đoàn thanh niên); 11,9% ít tham gia.

3.5. Kết quả lấy ý kiến về đề xuất giải pháp nhằm phát huy hiệu quả hoạt động của BM

1) *Việc rà soát, cập nhật và phát triển chương trình đào tạo của chuyên ngành mà BM quản lý thì nên do cấp nào quyết định cuối cùng ở khoa?*

97 GV (54,6%) có ý kiến: BM có quyền phân công giảng dạy toàn bộ các học phần của ngành đối với GV trong toàn khoa (trừ học phần cơ bản). BM phụ trách rà soát, cập nhật và phát triển chương trình đào tạo rồi trình Hội đồng Khoa học và Đào tạo khoa để ra quyết định cuối cùng. Bên cạnh đó, Trưởng khoa cũng cần nắm bắt được công tác phân công giảng dạy, hướng dẫn SV, hướng dẫn cao học ở từng BM để có phương án điều chỉnh hợp lý nếu cần thiết. Việc phân công toàn bộ các học phần có thể lựa chọn GV phù hợp, tuy nhiên sẽ hạn chế trong việc cân đối khối lượng công việc giữa các giảng viên.

2) *Công tác rà soát, cập nhật, xây dựng đề cương chi tiết kể từ khi tái cấu trúc BM?*

Nhìn chung công tác rà soát, cập nhật, xây dựng đề cương chi tiết triển khai định kỳ, hiệu quả, đạt yêu cầu. Còn một số ít BM chưa thật sự chú trọng việc rà soát, cập nhật và xây dựng đề cương chi tiết, nội dung đề cương thiếu sự đổi mới.

3) *Việc phê duyệt đề cương học phần nên do cấp nào quyết định?*

Kết quả: 82,9% ý kiến do BM quyết định; 16% ý kiến do khoa quyết định. Giao cho BM thực hiện việc duyệt đề cương, cấp xét duyệt cuối cùng là Hội đồng Đào tạo và Khoa học của khoa để đảm bảo tính liên thông và thống nhất.

4) *Việc phân công giảng dạy hiện nay tại BM có đảm bảo công bằng, khách quan, đúng chuyên môn không?*

Nhìn chung công tác phân công giảng dạy đảm bảo công bằng, khách quan, đúng chuyên môn (95%). Tuy nhiên, một số GV phải dạy nhiều học phần để đủ số giờ chuẩn nên chưa thật sự đảm bảo chọn người có chuyên môn sâu để giảng dạy. Đây thực sự là rào cản lớn về nâng cao chất lượng giảng dạy và nghiên cứu. Cần chọn được các thầy có chuyên môn tốt nhất về môn học đó để người học được hưởng lợi, tránh cào bằng cho đủ giờ. BM cần phải triển khai hợp theo đúng định kỳ hàng tháng (hoặc hợp đột xuất) để triển khai các hoạt động đến từng GV, điều này vừa thể hiện sự minh bạch vừa đảm bảo tính chính xác về thông tin mà GV nhận được. Mặt khác trưởng, phó BM cần lắng nghe ý kiến, nguyện vọng của GV để có giải pháp điều chỉnh kịp thời và phù hợp với kế hoạch (theo kỳ học hoặc năm học).

5) *Việc phân công số lượng và GV hướng dẫn thực tập tốt nghiệp của ngành mà BM quản lý do cấp nào quyết định?*

Kết quả: 59,8% ý kiến do BM quyết định; 37,9% ý kiến do khoa quyết định. BM thực hiện việc phân công nhưng có sự kiểm soát của khoa để đảm bảo cân đối hài hòa trong BM và các BM khác trong khoa. Khi số giờ giảng dạy của GV trong khoa chưa cân đối, khoa sẽ điều tiết số lượng sinh viên/GV hướng dẫn để các GV trong khoa đủ giờ và vượt giờ không chênh lệch quá lớn.

6) *Việc triển khai kế hoạch đào tạo, NCKH và các công việc khác của bộ môn?*

Nhìn chung công tác đào tạo được triển khai tốt, đầy đủ, hiệu quả. Việc triển khai kế hoạch đào tạo, phân công giảng dạy hoàn toàn được chủ động. Các hoạt động khác đang được phối hợp hài hòa giữa các cá nhân và các BM. Tuy nhiên, cần tăng cường hơn việc tìm kiếm, xây dựng kế hoạch, giao nhiệm vụ; cần xây dựng nhóm nghiên cứu chuyên sâu, khi cần đầu thầu... các nhiệm vụ các cấp... cần có chuyên gia để đáp ứng nhu cầu đặt hàng đó.

7) *Đánh giá chung của thầy/cô về chất lượng đào tạo kể từ khi tái cấu trúc BM?*

Kết quả đánh giá: 5,9% chất lượng rất tốt; 71,2% chất lượng tốt; 22,4% chưa thật sự tốt; còn 0,6% đánh giá chất lượng đào tạo chưa được cải thiện.

8) *Chủ trương BM quản lý theo ngành/ chuyên ngành là hướng quản lý tiên tiến?*

Kết quả: 33,1% hoàn toàn đồng ý; 64,0% đồng ý; 2,9% không đồng ý. Chủ trương BM quản lý theo ngành/ chuyên ngành là hướng đi đúng đắn, tuy nhiên nhà trường cần có sự phân cấp rõ ràng và có các quy chế cụ thể để quản lý được tốt cũng như giúp cho BM hoạt động hiệu quả. Do đào tạo một ngành là tổng hợp rất nhiều lĩnh vực chuyên môn sâu nên BM quản lý ngành/ chuyên ngành là rất vất vả; trường, phó BM phải là những người gương mẫu, có tâm, có tầm và minh bạch trong công tác điều hành, phân công... để tạo được sự đồng thuận, tôn trọng, tin tưởng giữa các GV trong BM.

9) *Vai trò, trách nhiệm, quyền hạn của Trưởng BM để đảm bảo điều hành BM hoạt động hiệu quả?*

Trưởng BM cần có quyền quyết định về nhân sự, triển khai mọi hoạt động của BM cũng như nắm bắt được toàn bộ hoạt động đào tạo, NCKH của từng thành viên trong BM; được toàn quyền quyết định trên cơ sở tự chịu trách nhiệm/giải trình (nếu cần); tham khảo ý kiến của GV trong BM trước khi quyết định. Tuy nhiên, nhà trường phải có quy chế rõ ràng, cơ chế hợp lý, công tác quản lý tốt (điều hành, giám sát) thì mới trao quyền quyết định trên cơ sở tự chịu trách nhiệm.

Trưởng BM cần có vai trò kết nối các GV trong BM để BM luôn đoàn kết và phát triển; phân phối công việc hợp lý, lan tỏa định hướng công tác tuyển sinh, đào tạo, NCKH đối với tất cả GV trong BM. Trưởng BM cần có uy tín, bản lĩnh, có chuyên môn tốt và bao quát, có tầm chiến lược. Trưởng BM cần có trách nhiệm và văn hóa thổi giữ chức vụ trong trường hợp không được tín nhiệm hoặc kết quả quản lý yếu kém mà không chờ hết nhiệm kỳ.

Trưởng BM phải có kinh nghiệm xử lý thông tin, tình huống. Việc trao quyền thì dễ nhưng việc thực thi có đúng hay không còn phụ thuộc rất nhiều vào cái "TÂM, TẦM" của mỗi trưởng BM. Nếu trưởng BM có TÂM tốt, TẦM hiểu biết rộng, minh bạch, công bằng thì chắc chắn hoạt động của BM sẽ hiệu quả, còn không thì sẽ gây ra sự mất đoàn kết, mất niềm tin - đó chính là căn nguyên của mọi sự đổ vỡ và thất bại. Trưởng BM cần phải là người đầu tàu, gương mẫu và có năng lực giảng dạy và NCKH vượt trội hơn so với các thành viên BM.

10) *Một số giải pháp để phát huy hiệu quả hoạt động của BM? Khoa chỉ nên đóng vai trò trung gian, giám sát; các hoạt động cần giao trực tiếp BM tự làm, tự chịu trách nhiệm?*

Để BM hoạt động hiệu quả thì các BM được giao toàn quyền trong việc điều hành mọi hoạt động của BM trong phạm vi quyền hạn BM được quy định. Khoa sẽ đóng vai trò chỉ đạo, định hướng, hoạch định chính sách và giám sát, đánh giá mọi hoạt động của BM để đảm bảo các BM hoạt động hiệu quả trong sự phát triển chung của toàn khoa. Trao quyền cho BM nhiều hơn, BM có quyền lựa chọn nhân sự... chủ động trong mọi hoạt động từ đào tạo, NCKH... Nhà trường cần quan tâm hơn về cơ sở vật chất (phòng làm việc, bàn ghế,...) để tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, từ đó kích lệ động viên GV trong BM đến làm việc ngoài giờ lên lớp. Cần giảm tải các công tác quản lý hành chính, tăng thời gian nghiên cứu và tạo môi trường học thuật.

Cần đưa ra các tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của BM cụ thể. Khoa chỉ nên là đầu mối khai thác các cơ hội tạo việc làm (giảng dạy, đề tài NCKH, liên kết) cho GV; các công việc khác BM hoàn toàn có thể tự điều hành tốt trên cơ sở chịu trách nhiệm và giải trình. Nếu nhà trường muốn cải thiện chất lượng giảng dạy và nghiên cứu khoa học thì hãy thực sự coi BM là "pháo đài".

Cần lựa chọn trưởng BM có đủ năng lực, công tâm, trách nhiệm để chịu trách nhiệm trước nhà trường đối với các nhiệm vụ được giao. Hiện tại một số BM chưa có cá nhân thực sự nổi trội, chưa thực sự đủ TÂM, cơ bản mới chọn được người có TÂM để làm trưởng BM nên khả năng điều hành BM còn kém, hoạt động chưa hiệu quả.

3.6. Đề xuất giải pháp nhằm phát huy hiệu quả hoạt động của BM

Thực trạng công tác quản lý cấp BM hiện nay trong quá trình triển khai hoạt động còn có nhiều vướng mắc như tham gia nhiều công tác hành chính, chưa phát huy hết hiệu quả liên quan đến sản phẩm khoa học và đào tạo... Đặc biệt, công tác kiểm tra đánh giá hiệu quả hoạt động cấp BM chưa có tiêu chí cụ thể. Ngoài ra, cấp BM ngày nay đang thực hiện cấp quản lý hành chính theo quy định quản lý Nhà nước. Vì vậy, những trưởng BM có kinh nghiệm dẫn dắt BM lại bị ràng buộc với tuổi quản lý của Nhà nước. Một số khó khăn trong công tác quản lý cấp BM, cụ thể ở một số BM có những cán bộ nhiều kinh nghiệm đã quá tuổi quản lý, còn cán bộ trẻ chưa đủ kinh nghiệm dẫn dắt BM; ở các BM có nhiều nhóm nghiên cứu định hướng khác nhau, trưởng BM chưa hoặc không lãnh đạo toàn diện về các hướng nghiên cứu của BM, nghiên cứu giữa các BM chưa đồng đều.

Để BM thực sự "là nòng cốt, là hạt nhân của khoa" thì công tác xây dựng cấp BM vững mạnh về chuyên môn, có chiều sâu học thuật là một nhiệm vụ cấp thiết của tất cả các trường đại học trong giai đoạn hiện nay. Cần phải giảm tải các công tác quản lý hành chính, tăng thời gian nghiên cứu và tạo môi trường học thuật; quy định tiêu chuẩn đối với lãnh đạo BM (trình độ chuyên môn, uy tín...); công tác quản trị cấp BM và cấp khoa có sự mạch lạc, tự chủ cao về chuyên môn. Trưởng BM phải là cán bộ có kinh nghiệm, có khả năng che phủ nhiều lĩnh vực nghiên cứu, có uy tín với các đơn vị trường học và kết nối được các hướng nghiên cứu với nhau. Nhà trường cần xây dựng và có chính sách bồi dưỡng đối với những cán bộ tiềm năng hoặc đội ngũ kế cận cho vị trí trưởng BM; cần thay đổi tư duy trong quản lý cấp BM thay vì cách quản lý hành chính hóa cấp BM như hiện nay, cần quản trị theo mục tiêu và hiệu quả hoạt động sẽ được đánh giá theo đúng chỉ tiêu mangan công việc cán bộ tham gia. Bên cạnh đó, BM trực tiếp quản lý hoạt động học tập và nghiên cứu của nghiên cứu sinh và học viên cao học (nghiên cứu sinh đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng NCKH của BM) nên cần có cơ chế, chính sách thu hút nghiên cứu sinh, tiến sĩ thông qua hoạt động hỗ trợ toàn diện, kịp thời như hỗ trợ về học bổng với từng đối tượng nghiên cứu sinh (toàn phần, bán phần...), hỗ trợ về nhà ở, ký túc xá đối với nghiên cứu sinh quốc tế... Có chính sách thu hút đối với tiến sĩ tốt nghiệp ở nước ngoài về trường làm GV, nghiên cứu viên.

Thông tư số 04/2024/TT-BGDĐT ngày 29/3/2024 của Bộ Giáo dục và Đào tạo về Hướng dẫn vị trí việc làm lãnh đạo, quản lý và vị trí việc làm chức danh nghề nghiệp chuyên ngành giáo dục và đào tạo trong các cơ sở giáo dục đại học và các trường cao đẳng sư phạm công lập thì sẽ không còn vị trí việc làm trưởng, phó BM; thay vào đó là vị trí Giám đốc/ Phó Giám đốc chương trình đào tạo. Chức danh Giám đốc chương trình đào tạo được một số trường đại học triển khai, học tập theo mô hình của các trường đại học tiên tiến trên thế giới; với mô hình này thì các trường đại học cần phải xây dựng các quy định, quy chế cụ thể để có thể phát huy hiệu quả hoạt động chuyên môn ở trường đại học [11].

4. Kết luận

Việc sắp xếp lại các BM theo hướng quản lý ngành/ chuyên ngành thay cho quản lý nhóm môn học đã được toàn thể GV trong trường đồng thuận. Từ 38 BM được sắp xếp lại thành 20 BM (giảm được 18 BM, giảm số lượng Trưởng/Phó BM tương ứng) đã giúp hoạt động của BM hiệu

quả hơn rõ rệt; làm thay đổi tư duy của GV trong BM; BM thể hiện rõ vai trò chức trách, nhiệm vụ. Việc triển khai thực hiện công tác đào tạo, nghiên cứu khoa học và các công việc khác của BM thuận lợi. Như vậy, việc tái cấu trúc lại các bộ môn đã giúp tinh gọn bộ máy, nâng cao chất lượng trong công tác đào tạo, nghiên cứu khoa học của đơn vị nói riêng và của nhà trường nói chung. Nhà trường đã triển khai thực hiện có hiệu quả chủ trương của Đảng, Nhà nước, tỉnh và Đại học Thái Nguyên về việc đổi mới, sắp xếp bộ máy tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả.

TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

- [1] Q. B. Nguyen, "Build apparatus administratio glass, effective according to the Ho Chi Minh Thought," *Union Scientific Research Journal*, no. 18, pp. 13-17, March 2020.
- [2] C. B. Hoang, "The work "Modifying the way of working" with the cause of building and rectifying the Party according to Ho Chi Minh's thought currently," *Journal of Communist*, no. 1000, pp. 32-40, 2022.
- [3] M. H. Vu, "Some theoretical issues on developing the staff of universities' department heads to meet the requirements for fundamental and comprehensive educational innovation," *Journal of Educational Management Science*, vol. 2, no. 10, pp. 55-59, 2016.
- [4] V. T. Thai, "Solutions to motivate work in order to promote role of course head at universities in the context of higher education renewal," *Vietnam Science Education Journal*, vol. 136, pp. 17-21, 2017.
- [5] A. D. Plessis and E. Eberlein, "The Role of Heads of Department in the Professional Development of Educators: A Distributed Leadership Perspective," *Africa Education Review*, vol. 15, no. 3, pp. 1-19, 2018.
- [6] T. T. Tapala, M. Fuller, and K. Mentz, "Perceptions of Departmental Heads on their Curriculum Leadership Roles: Voices from South Africa," *Leadership and Policy in Schools*, vol. 21, pp. 816-829, 2021.
- [7] K. H. Leitner, S. Bergner, and R. Rybnicek, "The role of heads of departments in the commercialization of university research," *Journal of Business Economics*, vol. 91, pp. 353-378, 2021.
- [8] T. A. Ogina, "How heads of departments understand their roles as instructional leader: A South African study," *International Journal of Educational Sciences*, vol. 18, pp. 224-230, 2017.
- [9] Thai Nguyen University of Agriculture and Forestry, *Decision No. 408-QD-DHNL-TCCB dated April 10, 2019 on the establishment of Departments under the Faculties of Nong Lam University*, 2019.
- [10] Thai Nguyen University of Agriculture and Forestry, *Resolution No. 28/NQ-HDT dated September 5, 2022 of the School Council of Nong Lam University, Thai Nguyen University on the work of Regulations on organization and operation of Nong Lam University, Thai Nguyen University*, 2022.
- [11] Vietnam Ministry of Education and Training, *Circular No. 04/2024/TT-BGDĐT dated March 29, 2024: Guidance on leadership and management positions and positions with professional titles specialized in education and training in higher education institutions schools and public pedagogical colleges*, 2024.