

QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA KHOA TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC DƯỚI GÓC NHÌN CỦA QUẢN TRỊ HỌC

Thanh Mai^(*)

Trong một vài thập kỷ qua, ở nước ta các từ quản trị học, quản trị doanh nghiệp, quản trị nhân sự, quản trị văn phòng, quản trị tài chính công... xuất hiện khá nhiều ở các sách chuyên khảo, sách giáo khoa, các báo, tạp chí. Cách hiểu và lý giải các từ này cũng còn có nhiều ý kiến khác nhau. Từ thực tế quản lý hoạt động của một đơn vị đào tạo ở một trường đại học, chúng tôi nêu lên đôi điều nhận thức của mình về vấn đề này để bạn đọc cùng tham khảo.

1. Quản trị học là khoa học nghiên cứu phân tích về công việc quản trị trong tổ chức nhằm khái quát hoá thành những nguyên tắc lý luận chung để áp dụng cho mọi lĩnh vực quản trị khác nhau. Với quan niệm như vậy, hai từ quản trị và quản lý được coi như anh em sinh đôi. Vì vậy việc phân biệt rành mạch hai từ này không phải bao giờ cũng lý giải được. Cho nên, trong bài viết này, từ quản trị và quản lý được sử dụng với ý nghĩa tương đồng với nhau.

Nói đến quản trị là nói đến một quá trình hoạt động bao gồm các công việc (chức năng) cơ bản như: Hoạch định, tổ chức, điều hành, kiểm tra...

- *Hoạch định* được coi là chức năng đầu tiên trong quá trình quản trị. Điều này bao gồm việc xác định rõ các mục tiêu chung của tổ chức cần phải đạt được trong đó bao gồm việc xây dựng chiến lược tổng thể cũng như việc xây dựng các chương trình, kế hoạch cụ thể cùng với những giải pháp thích hợp để đạt được mục tiêu.

(*) Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội.

- *Tổ chức* đó là cấu trúc của những người liên kết lại thành nhóm hoạt động theo lý tưởng, mục tiêu xác định có tính chất bền vững lâu dài mà từng thành viên khi hoạt động riêng thì không thể đạt được. Khi thiết kế tổ chức những nhà quản trị phải xác định rõ những công việc phải làm, những ai sẽ phải làm những việc đó, sự phối hợp, kết hợp giữa các thành viên ra sao, trách nhiệm của các thành viên đến mức độ nào v.v...

- *Quản trị nhân sự* để đạt được mục tiêu đã định, các nhà quản trị phải tuyển chọn, bố trí, đào tạo, bồi dưỡng, động viên và chỉ đạo, điều hành mọi người trong tổ chức hướng tới mục tiêu chung.

- *Kiểm tra* là chức năng cuối cùng của nhà quản trị. Công tác kiểm tra nhằm xác định rõ, chính xác các thành quả thực tế thu được so với mục tiêu chung, điều chỉnh, bổ sung những biện pháp, hoặc sửa chữa những sai lệch nếu có nhằm hướng tổ chức đi đúng chủ đích đã xác định.

Tuy nhiên, cũng cần lưu ý rằng sự phân biệt rạch ròi các chức năng quản trị không phải không có những ý kiến khác nhau. Gulick và Urwich vào những năm 30 của thế kỷ XX cũng đã nêu lên các chức năng quản trị sau đây:

- Hoạch định (Planning).
- Tổ chức (Organizing).
- Quản trị nhân sự (Staffing).
- Phối hợp (Coordinating).
- Kiểm tra (Reviewing).
- Tài chính (Budgeting).

Vào cuối những năm 80, đầu những năm 90 của thế kỷ trước, một số giáo sư ở đại học Hoa Kỳ lại phân chia chức năng quản trị thành 4 chức năng chính là: Hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra, trong đó chức năng tổ chức liên quan đến con người được đặc biệt quan tâm. Bởi vì, con người tham gia trong một tổ chức thường được chia làm hai loại:

- Những người thừa hành (Operatives).
- Những người quản trị - quản lý (Managers).

Những người thừa hành trong một tổ chức có trách nhiệm làm một hoặc một số công việc nhất định và không có trách nhiệm giám sát công việc của người khác. Những người quản trị là người chỉ huy, điều hành hoạt động của người khác và bản thân họ cũng có thể trực tiếp làm một số việc (như trực tiếp giảng dạy một hoặc một số chuyên đề, hướng dẫn luận văn, luận án)...., nhưng trách nhiệm chính của họ là chỉ huy, giám sát mọi hoạt động của người thừa hành.

2. Trực tiếp thực hiện chức năng nhiệm vụ đào tạo và nghiên cứu khoa học về một ngành khoa học cụ thể ở trong trường đại học thường là các Khoa (hoặc Bộ Môn trực thuộc). Các Khoa là đơn vị tổ chức đào tạo của trường đại học nhìn dưới góc độ quản trị học thì Khoa có các chức năng chính sau đây:

- Hoạch định.

- Tổ chức.

- Điều hành.

- Kiểm tra.

Liên quan đến *chức năng hoạch định* các Khoa phải xây dựng được khung chương trình đào tạo hoàn chỉnh, thống nhất ở 3 cấp đào tạo: Cử nhân, thạc sĩ, tiến sĩ và những hướng nghiên cứu trọng điểm của Khoa ít nhất trong vòng từ 5 đến 10 năm. Chẳng hạn, đối với vấn đề lý luận và thực tiễn công tác lưu trữ ở Khoa Lưu trữ học và Quản trị văn phòng, phải chú ý tới sự thâm nhập và tác động của công nghệ thông tin đối với công tác lưu trữ, tài liệu điện tử và việc xác định giá trị đối với chúng để bảo quản trong các lưu trữ. Đối với vấn đề quản trị văn phòng cần đi sâu nghiên cứu và tìm hiểu xu thế phát triển của các mô hình văn phòng hiện đại và nội hàm hoạt động của nó nhằm đáp ứng sự nghiệp cải cách nền hành chính quốc gia, đủ sức hội nhập với khu vực và thế giới trong một tương lai không xa... Về đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ giảng dạy phải hoạch định được một cơ cấu hợp lý về số lượng và các hướng chuyên môn để đào tạo, bồi dưỡng, thử thách qua hoạt động thực tiễn. Có như vậy mới có thể tránh được tình trạng hẫng hụt đội ngũ cán bộ như đã từng xảy ra ở nhiều nơi.

Với *chức năng tổ chức*, các Khoa trong trường đại học cần phải nghiên cứu, xây dựng các Bộ môn thực sự là đơn vị học thuật với chức

năng đào tạo, hoạt động nghiên cứu khoa học và bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ. Đồng thời cần thiết kế các bộ phận phục vụ đào tạo nghiên cứu phù hợp với chức năng nhiệm vụ và quy mô của từng Khoa, Bộ Môn trực thuộc.

Như chúng ta đều biết, tổ chức là cơ cấu tồn tại của sự vật. “*Sự vật không thể tồn tại mà không có một hình thức liên kết nhất định các yếu tố thuộc nội dung. Tổ chức vì vậy là thuộc tính của bản thân các sự vật*”¹.

Hoạt động trong các tổ chức – Bộ môn là những viên chức làm nhiệm vụ giảng dạy và nghiên cứu khoa học thuộc lĩnh vực chuyên môn mà họ đảm nhiệm. Quản trị điều hành Bộ môn là tạo cho các thành viên kỹ năng độc lập nghiên cứu, kỹ năng tư duy để họ hiểu rõ công việc và họ có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao. Đồng thời hết sức chú trọng đến kỹ năng nhân sự nhằm tạo nên sự đồng thuận, cộng đồng trách nhiệm của mọi thành viên trong tổ chức hướng tới hoàn thành mục tiêu đã đặt ra.

Đồng thời với các Bộ môn, bộ phận phục vụ đào tạo và nghiên cứu của Khoa, Bộ Môn trực thuộc có thể thiết kế thành 4 bộ phận:

- Bộ phận hành chính văn phòng giữ vai trò cầu nối giữa Khoa với trường, với các đơn vị khác trong trường, với các Bộ môn và cán bộ viên chức của Khoa. Trong điều kiện các nhà quản trị của cấp khoa đều là giảng viên kiêm nhiệm thì bộ phận này có vai trò “đại diện” của khoa để xử lý các công việc hành chính trong phạm vi, thẩm quyền cho phép.

- Bộ phận đào tạo và công tác sinh viên: trong điều kiện nhiệm vụ đào tạo được nhà trường phân cấp cho cấp Khoa ngày càng nhiều thì bộ phận này cần bố trí một cán bộ chuyên trách am hiểu nội dung chương trình đào tạo, sử dụng máy tính thành thạo, làm việc trách nhiệm, tận tụy, trung thực sẽ có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Hiện tại nhiều khoa công tác đào tạo và công tác sinh viên đều do cán bộ giảng dạy kiêm nhiệm nên thiếu tính chuyên sâu, lòng tâm huyết chưa cao nên ảnh hưởng nhất định đến sự chỉ đạo thực hiện kế hoạch đào tạo

¹ Lê Duẩn: *Mấy vấn đề về cán bộ và về tổ chức trong Cách mạng Xã hội Chủ nghĩa*. NXB Sự thật H., 1973, tr 28.

chung. Do vậy phương án tốt nhất mỗi đơn vị đào tạo cần có cán bộ chuyên trách về lĩnh vực này.

- Bộ phận tư liệu chuyên ngành của Khoa. Khoa trong trường đại học thường được giao nhiệm vụ đào tạo một ngành hoặc một vài chuyên ngành. Ví dụ như Khoa Lịch sử đảm nhiệm đào tạo các chuyên ngành của khoa học Lịch sử như: Lịch sử Việt Nam cận hiện đại, Dân tộc học, Khảo cổ học... Khoa Lưu trữ học và Quản trị văn phòng phải tiến tới đào tạo hai chuyên ngành: Chuyên ngành lưu trữ học và chuyên ngành Quản trị văn phòng. Đáp ứng yêu cầu đào tạo sâu theo chuyên ngành, bộ phận tư liệu chuyên ngành phải đảm bảo đủ nguồn tư liệu chuyên sâu mà ngoài nó khó có thể có bộ phận tư liệu nào thoả mãn được yêu cầu đó. Ví dụ nguồn khoá luận tốt nghiệp, luận văn, luận án thạc sĩ, tiến sĩ chuyên ngành, báo cáo khoa học, báo cáo thực tập tốt nghiệp của sinh viên; sách, tạp chí chuyên sâu của ngành học... Nguồn tư liệu trên không thể có ở các trung tâm tư liệu khác ngoài tư liệu của Khoa. Vì vậy ở bộ phận này phải có cán bộ chuyên trách, am hiểu các chuyên ngành đào tạo mà Khoa đang đảm nhận để tổ chức sưu tầm tư liệu phục vụ độc giả hiệu quả hơn.

- Tuỳ theo nội dung, đặc thù đào tạo của các Khoa mà tổ chức bộ phận thực nghiệm thực hành. Ví dụ bộ phận thực nghiệm Báo hình (Khoa Báo chí) Khảo cổ học (Khoa Lịch sử), Kỹ thuật soạn thảo văn bản và nghiệp vụ văn thư - lưu trữ (Khoa Lưu trữ học và Quản trị văn phòng)... Tại đây, sinh viên được làm quen với công việc thực tế sau khi họ học xong phần lý luận chung và trước khi họ bước vào công việc ngoài đời sống xã hội.

Tổ chức cho các cán bộ độc lập nghiên cứu hoặc phối hợp cùng các thành viên khác nghiên cứu các đề tài khoa học cấp trường, cấp đại học quốc gia, đề tài nghiên cứu cơ bản, biên soạn bài giảng, giáo trình, tổ chức nghiên cứu đổi mới phương pháp giảng dạy...

Điều hành là một trong những chức năng căn bản của nhà quản trị đối với những người thừa hành, là sự biểu hiện mối quan hệ giữa chủ thể và khách thể trong hoạt động quản lý. Đó chính là sự đảm bảo cho những bộ phận, cho những người thừa hành thực hiện tốt nhất, hiệu quả nhất công việc được giao nhằm đạt được mục tiêu chung của đơn vị. ở đây mệnh lệnh của người quản trị đưa ra phải rõ ràng, thống nhất

phù hợp với thẩm quyền để người thừa hành hiểu và có trách nhiệm cao khi thực hiện nhiệm vụ. Hết sức tránh các mệnh lệnh được đưa ra trái ngược nhau, “Tiền hậu bất nhất” sẽ đưa đến các hành động không thống nhất của người thừa hành làm tổn hại đến việc thực hiện các mục tiêu chung đã đề ra.

Đối với cấp Khoa trong trường đại học, chức năng điều hành có thể khái quát thành những điểm chính sau đây.

+ Trên cơ sở kế hoạch chung, phân công, bố trí công việc cho các bộ phận, các cán bộ viên chức trong Khoa phù hợp với khả năng thực tế để có thể phát huy tối đa thế mạnh của họ nhằm đạt mục tiêu chung.

+ Phối hợp chặt chẽ với các đơn vị chức năng của trường, các đơn vị đào tạo nghiên cứu trong trường để có thể tìm kiếm sự giúp đỡ hỗ trợ, cộng tác rộng rãi nhằm hoàn thành tốt nhiệm vụ của Khoa.

+ Là cầu nối giữa Khoa và các cơ quan ngoài trường (Các bộ ngành ở trung ương, địa phương, các trường đại học, các viện nghiên cứu liên quan...) trong việc tìm kiếm địa bàn thực tập thực tế, phối hợp nghiên cứu những vấn đề học thuật có liên quan...

Chủ trì các seminar khoa học mà toàn Khoa quan tâm tìm hiểu, nghiên cứu...

Như vậy, chức năng điều hành ở cấp Khoa trong trường Đại học suy cho cùng là việc tổ chức điều hành công việc đào tạo và nghiên cứu khoa học thuộc về một ngành (chuyên ngành) khoa học nhất định. Do đó nó phải có tính thiết thực, cụ thể.

Kiểm tra có liên quan chặt chẽ với các chức năng khác của nhà quản trị. Kiểm tra đó là những chỉ tiêu, những con số, những sự kiện cơ bản mà nhà quản trị đưa ra để lượng giá và điều chỉnh những kết quả hoạt động của cấp dưới nhằm hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch đã đặt ra. Để kiểm tra có hiệu quả đòi hỏi phải khách quan, công bằng, nhanh chóng và chính xác. Nội dung kiểm tra hoạt động của đơn vị cấp Khoa có thể tập trung vào những vấn đề chủ yếu sau:

- Kiểm tra thực hiện chương trình kế hoạch và chất lượng đào tạo.
- Kiểm tra về thực hiện quy chế đào tạo.
- Kiểm tra thực hiện các đề tài nghiên cứu khoa học, biên soạn bài giảng, giáo trình theo kế hoạch đã xác định.

- Kiểm tra việc thực hiện kinh phí do trường uỷ quyền chi.

Tuy nhiên, trong tình hình hiện nay, khi nhà trường phân cấp cho cấp Khoa thực hiện những nội dung công việc gần như một “trường con” thì chức năng kiểm tra thực tế không thể “bỏ quên” một vấn đề nào cả.

Cấp Khoa trong trường Đại học là đơn vị học thuật, thực hiện hai chức năng đào tạo và nghiên cứu khoa học. Song trên thực tế, Khoa gần như một cấp “hành chính trung gian”. Do đó, để Khoa hoàn thành được chức năng, nhiệm vụ được giao tất yếu nó phải thực hiện tốt 4 chức năng cơ bản của nhà quản trị là: chức năng hoạch định, tổ chức, điều hành và kiểm tra. Điều này đã tiêu tốn không ít công sức, thời gian của người quản lý vốn không phải là những nhà quản trị chuyên nghiệp.

Tài liệu tham khảo:

1. Lê Duẩn. *Mấy vấn đề về cán bộ và tổ chức trong Cách mạng Xã hội Chủ nghĩa*. NXB Sự thật, Hà Nội, 1973.
2. Đào Duy Huân: *Quản trị học*. NXB Thống kê, Hà nội, 1996.
3. *Khoa học tổ chức và quản lý – Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*. NXB Thống kê, Hà Nội, 1999.
4. *Những vấn đề cốt yếu của quản lý (dịch)*. NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội, 1993.
5. *Quy chế Bộ môn thuộc khoa (ban hành theo Quyết định số 842/QĐ-XHNV ngày 29-5-2001 của Hiệu trưởng Trường ĐHKHXH & NV)*.
6. *Quy chế về tổ chức và hoạt động của Đại học Quốc gia do Thủ tướng Chính phủ ban hành*, ĐHQG Hà Nội, 2001.
7. *Quy định về tổ chức và hoạt động của ĐHQG (ban hành theo Quyết định số 600/TCCB ngày 1-10-2001 của Giám đốc ĐHQG Hà Nội)*.
8. Nguyễn Văn Thâm: *Tổ chức điều hành hoạt động của các công sở*. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2001.