

ỦY BAN NHÂN DÂN TP.HCM  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SÀI GÒN

---

Tiểu luận kết thúc môn học:

**Phát triển Chương trình và Tổ chức Quá trình Đào tạo**

Chủ đề:

**Quá trình Quản lý Đào tạo:  
Hạn chế của đội ngũ quản lý & Biện pháp**

GVHD: TS. Lê Chi Lan

Học viên: Phạm Quốc Trung

Lớp: NVSP-K37-ĐHBK

---

Tp.HCM – Tháng 5/ 2017

### **Chủ đề 3:**

*Anh (Chị) hãy trình bày những công việc mà Anh (Chị) phải thực hiện khi tham gia quá trình quản lý đào tạo. Những hạn chế cơ bản của đội ngũ cán bộ quản lý ở các trường đại học hiện nay trong quá trình quản lý đào tạo? Nêu biện pháp khắc phục.*

#### **1. Giới thiệu**

Hiện nay, việc cải tiến chất lượng giáo dục đào tạo nói chung, và nâng cao chất lượng giáo dục Đại học nói riêng đang trở thành một trong những nhu cầu cấp bách để đáp ứng nhu cầu nhân lực ngày càng cao, góp phần phát triển đất nước. Chính vì vậy, Bộ GD-ĐT đã xem cải cách chất lượng đào tạo như một nhiệm vụ trọng tâm của ngành, và quá trình cải cách giáo dục cũng ảnh hưởng lớn đến nhiều đối tượng và thu hút sự quan tâm của toàn xã hội. Trong giáo dục đại học, quá trình quản lý đào tạo là 1 công việc có nhiều thách thức đặt ra đối với cán bộ quản lý, đặc biệt khi các trường phải cạnh tranh, nâng cao chất lượng trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu hóa. Vì vậy, tìm hiểu các công việc của quá trình quản lý đào tạo, những hạn chế cơ bản của đội ngũ quản lý, để từ đó đề ra hướng khắc phục những hạn chế này là rất cần thiết. Bài viết này sẽ tập trung thảo luận những vấn đề trên, dựa trên những kiến thức đã học ở lớp NVSP-K37 tổ chức tại trường ĐHBK, và những kinh nghiệm thực tế giảng dạy và làm công tác quản lý của bản thân học viên. Hy vọng những điều thảo luận sẽ là cơ sở cho những nghiên cứu sâu hơn về chủ đề này, góp phần vào việc nâng cao chất lượng đào tạo, cải cách giáo dục và phát triển đất nước.

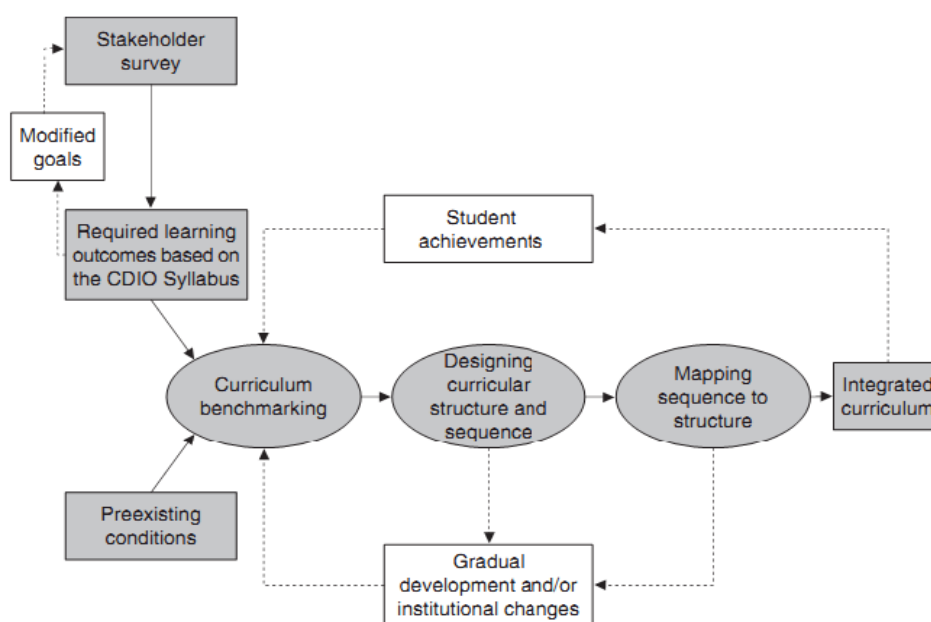
#### **2. Các công việc quản lý quá trình đào tạo**

Quản lý quá trình đào tạo là tổ chức, điều khiển và theo dõi quá trình đào tạo người học trở thành người có năng lực theo mục tiêu đào tạo. Như vậy, công tác quản lý quá trình đào tạo cần : (1) làm rõ mục tiêu đào tạo, (2) thiết kế chương trình đào tạo, (3) tổ chức quá trình đào tạo, và (4) theo dõi kết quả, đánh giá phản hồi từ các phía để đảm bảo chuẩn đầu ra.

Hiện tại, khoa Quản lý Công nghiệp (QLCN) thuộc ĐHBK Tp.HCM đã và đang áp dụng cách tiếp cận CDIO để cải tiến CTĐT. Cách tiếp cận này đảm bảo 4 bước trên của quản lý quá trình đào tạo, bao gồm: Nhận thức (C) tương ứng với bước (1), Thiết kế (D) tương ứng với bước (2), Triển khai (I) và Vận hành (O) tương ứng với bước (3) và (4) ở trên. Theo tiếp cận này, khoa sẽ thu thập phản hồi từ các phía có liên quan, như: sinh viên, cựu sinh viên, giảng viên, doanh nghiệp, chuyên gia giáo dục... nhằm nhận thức (C) về hiện trạng đào tạo, nhu cầu xã hội. Từ đó, làm cơ sở để thiết kế (D) CTĐT đáp ứng

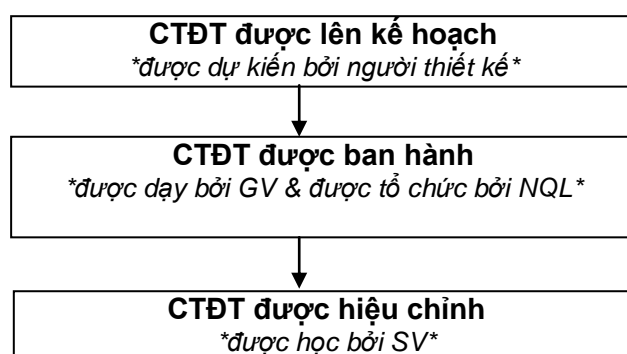
chuẩn đầu ra, và tiến hành Triển khai (I) và Vận hành (O) quá trình dạy và học tại khoa QLCN theo CTĐT đã thiết kế. Ngoài ra, việc cải tiến liên tục cũng được áp dụng nhằm đảm bảo CTĐT của khoa QLCN luôn cập nhật theo thay đổi của xã hội và đảm bảo chất lượng của SV tốt nghiệp.

Một cách cụ thể, dựa trên mô hình phát triển CTĐT theo CDIO của Trường ĐHBK, ĐHQG Tp.HCM ban hành năm 2010, khoa QLCN đã xây dựng CTĐT của mình theo nguyên lý CDIO. Hình vẽ sau tóm tắt quá trình xây dựng CTĐT theo cách tiếp cận CDIO hiện đang được áp dụng ở khoa QLCN.



Hình 1. Quy trình phát triển CTĐT của khoa QLCN theo CDIO

Tuy nhiên, để CTĐT được phát triển 1 cách toàn diện, khoa QLCN đã sử dụng cách tiếp cận hoàn diện dần CTĐT theo phản hồi từ nhiều phía như được tóm tắt trong hình sau.



Hình 2. Tiến trình phát triển CTĐT của khoa QLCN (dựa theo Prideaux, 2003)

Tóm lại, để đảm bảo CTĐT được cải tiến liên tục theo phản hồi từ các phía trong suốt quá trình vận hành, khoa QLCN đã đề ra lộ trình cải tiến liên tục CTĐT của mình theo từng năm và theo chu kỳ 3-5 năm. Lộ trình này có thể tóm tắt trong các bước sau:

- a) Xây dựng chiến lược đánh giá CTĐT đồng thời với thiết kế nội dung từng môn học.
- b) Việc đánh giá CTĐT được tiến hành đều đặn hàng năm, hoặc tiến hành đột xuất theo yêu cầu từ Trường, HĐKH Khoa và từ các giảng viên. CTĐT được đánh giá đồng thời về nội dung và phương pháp triển khai.
- c) Việc đánh giá từ SV, cựu SV, doanh nghiệp được dùng như là các ưu tiên để cải tiến CTĐT. Dựa trên các đánh giá này, CTĐT đã được cải tiến hàng năm, tối đa lên đến 10% thay đổi (kể từ 2008).
- d) Kể từ 2008, sau mỗi 3-5 năm, CTĐT được điều chỉnh lớn 1 lần (>10%).
- e) Tiến trình đánh giá và các thay đổi trong CTĐT phải được lập biên bản và thông báo đến HĐKH khoa, bộ môn, và các giảng viên trong khoa.

Ngoài việc tập trung vào cải tiến và thiết kế CTĐT, cán bộ quản lý quá trình đào tạo cũng cần phải chú ý đến toàn bộ quá trình đào tạo để đảm bảo chất lượng đầu ra theo mục tiêu thiết kế. Các công tác quản lý cần phải được lưu ý trong suốt quá trình đào tạo gồm:

- Thiết kế chương trình đào tạo (cập nhật đề cương, giáo trình, phương pháp... theo phản hồi từ các phía, và theo tiếp cận từ dưới lên). Theo dõi, nhắc nhở trong quá trình đào tạo để đảm bảo GV. thực hiện đúng theo đề cương đã được thiết kế.
- Phân công giảng dạy (cân bằng khối lượng, thỏa mãn nhu cầu, năng lực, có kế hoạch trước...). Tạo điều kiện, hỗ trợ GV. trong quá trình đào tạo, kịp thời điều chỉnh phân công khi có vấn đề phát sinh.
- Theo dõi quá trình giảng dạy (lên lớp, hướng dẫn, công tác GVCN, ra đề thi, coi thi, nộp điểm...). Cần cho GV. một mức độ tự chủ nhất định trong công việc của mình, chỉ nên theo dõi kết quả sau cùng.
- Thu thập ý kiến phản hồi về môn học định kỳ, và sử dụng kết quả này cho việc nâng cao chất lượng đào tạo. Nên lưu ý mức độ tin cậy của dữ liệu thu thập, và sử dụng kết quả này 1 cách thận trọng.
- Các yếu tố khác có ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo cũng cần được lưu tâm cải tiến: cơ sở vật chất, môi trường tự học, thư viện, phòng lab, công tác sinh viên, NCKH, hoạt động đoàn hội...

### 3. Các khó khăn & hạn chế của đội ngũ CBQL đào tạo ở trường ĐH

Từ thực tiễn làm công tác giảng dạy và quản lý ở khoa QLCN, ĐHBK Tp.HCM, đồng thời, kết hợp với những quan sát, thảo luận, trao đổi với các đồng nghiệp, bạn hữu, sinh viên ở các khoa và trường khác, người viết nhận thấy có 1 số khó khăn, hạn chế cơ bản của đội ngũ các bộ quản lý ở các trường Đại học trong công tác quản lý đào tạo như sau:

- a) *Thiếu tính tự chủ trong công tác quản lý*: Đối với CBQL cấp Khoa/ BM., việc tự chủ trong sử dụng nguồn lực, đặc biệt về tài chính, là còn hạn chế. Hơn nữa, các khoa/BM. cũng có ít không gian tự chủ trong việc tuyển dụng, điều chỉnh nhân sự theo yêu cầu công việc, mà thường phải mất nhiều thời gian, theo quy trình hành chính, giấy tờ.
- b) *Thu nhập vẫn chưa xứng đáng với công sức và trách nhiệm*: Đây là 1 trong những hạn chế chung của cả hệ thống giáo dục Việt Nam. Đối với GV. trẻ, thu nhập thấp luôn là vấn đề báo động ở môi trường ĐH, gây khó khăn cho việc thu hút và giữ chân người giỏi. Ở cấp bậc QL, so với các ngành nghề khác, thu nhập của CBQL ở các trường ĐH cũng vẫn ở mức trung bình thấp, chưa xứng đáng với chi phí đầu tư cho giáo dục bậc cao, cũng như trách nhiệm mà CBQL phải giữ.
- c) *Chưa được đào tạo chuyên sâu về quản lý giáo dục*: Đa số các CBQL đều xuất thân từ những giảng viên giỏi, những người có thành tích trong giảng dạy và NCKH được đề bạt lên vị trí quản lý, mà không qua đào tạo chính quy về quản lý giáo dục. Điều này đôi khi sẽ góp phần làm cho trường/khoa mất đi 1 GV, nhà nghiên cứu giỏi, và có thêm 1 CBQL tồi, thiếu năng lực.
- d) *Sự kiêm nhiệm và thiếu chuyên trách của đội ngũ CBQL*: Hiện nay, phần lớn CBQL ở cấp trường/phó khoa/ bộ môn vẫn kiêm nhiệm nhiều công tác khác nhau. Điều này dẫn tới sự quá tải và thiếu chuyên trách trong công việc. Hơn nữa, trong quy chế chi tiêu nội bộ của một số trường, yêu cầu giảng dạy đối CBQL cấp bộ môn và khoa vẫn lên đến 70-80% khối lượng công việc. Với yêu cầu này, CBQL muốn đáp ứng thì không thể dành nhiều thời gian cho công tác quản lý được.
- e) *Còn nặng về quản lý hành chính, hơn là truyền cảm hứng và định hướng chiến lược*: Chính vì áp lực công việc hành chính sự vụ quá nhiều, nên nhiều CBQL. chỉ bận rộn xoay quanh những công tác hành chính, vụn vặt, mà không có thời giờ tập trung vào việc xây dựng kế hoạch chiến lược để phát triển đơn vị, và lãnh đạo tập thể trong việc phát triển chuyên môn và định hướng đào tạo. Hơn nữa, tư duy nhiệm kỳ cũng góp phần làm hạn chế tầm nhìn dài hạn của CBQL.

#### 4. Một số biện pháp khắc phục

Từ những nhận xét trên, một số biện pháp cũng như định hướng để khắc phục các khó khăn, trở ngại đối với CBQL đào tạo ở các trường ĐH được tóm tắt trong bảng sau:

Hạn chế	Nguyên nhân	Giải pháp
Thiếu tính tự chủ trong công tác quản lý	Công tác tổ chức & phân cấp quản trị chưa tốt.	Nên phân chia quyền hạn và trách nhiệm rõ ràng theo từng cấp bậc quản lý. Trên cơ sở đó, giao quyền tự chủ cho CBQL, cải tiến đánh giá hiệu quả công việc và phân phối thu nhập cho phù hợp.
Thu nhập vẫn chưa xứng đáng		
Chưa được đào tạo chuyên sâu về quản lý giáo dục	Công tác quy hoạch quá chú trọng vào năng lực chuyên môn.	Nên cải tiến quy hoạch nhân sự, tuyển dụng, bổ nhiệm và đào tạo. Cần chú trọng năng lực quản lý của đội ngũ kế thừa hơn là năng lực chuyên môn. Tổ chức đào tạo thêm về năng lực quản lý giáo dục khi có nhu cầu.
Sự kiêm nhiệm và thiếu chuyên trách	Công tác nhân sự chưa có kế hoạch dài hạn, và thủ tục hành chính còn phức tạp.	Cần có kế hoạch nhân sự dài hạn, xây dựng chiến lược chung của trường và riêng của từng đơn vị. Ứng dụng ISO/ CNTT để cải cách quy trình vận hành, giảm thời gian giải quyết sự vụ, tăng thời gian hoạch định và định hướng.
Còn nặng về quản lý hành chính		

#### 5. Kết luận

Tóm lại, công tác quản lý quá trình đào tạo ở các trường ĐH là một nhiệm vụ thách thức, đòi hỏi CBQL phải hiểu rõ các bước của quá trình đào tạo. Trong đó, bốn bước chính gồm: xác định mục tiêu đào tạo; thiết kế CTĐT; tổ chức quá trình đào tạo; theo dõi & đánh giá kết quả đào tạo. Quá trình này cần gắn liền với hoạt động cải tiến liên tục để đảm bảo tính cập nhật của chương trình và tính cạnh tranh của nhà trường. Ở Việt Nam, CBQL đào tạo thường gặp phải những hạn chế, như: thiếu tự chủ, thu nhập thấp, thiếu năng lực quản lý, kiêm nhiệm, và nặng về hành chính. Nhận thấy, nguyên nhân chính của các hạn chế trên gồm: phân cấp quản trị chưa tốt, quy hoạch nhân sự chỉ dựa trên chuyên môn, và thủ tục hành chính chưa hiệu quả. Từ đó, một số giải pháp cũng được đề xuất để khắc phục các hạn chế trên. Hy vọng, những ý kiến này sẽ góp phần làm rõ những khuyết điểm, và gợi ý những cải tiến cho công tác quản lý giáo dục đại học ở Việt Nam trong tương lai.

## **Tài liệu tham khảo**

1. AUN. (2011). Guide to AUN Actual Quality Assessment at Programme Level. ASEAN University Network.
2. Crawley, E.F. (2001). The CDIO Syllabus A Statement of Goals for Undergraduate Engineering Education. MIT.
3. Khoa QLCN (2014). Báo cáo tự đánh giá theo chuẩn kiểm định AUN-QA. Tài liệu nội bộ khoa QLCN, ĐHBK Tp.HCM.
4. Lê Chi Lan & Đỗ Đình Thái. (2017). Phát triển chương trình và Tổ chức quá trình đào tạo, Tài liệu môn học lớp NVSP-K37-ĐHBK.
5. Phạm Quốc Trung & Nguyễn Mạnh Tuân. (2016). Đánh giá CTĐT và cải tiến liên tục: Tình huống triển khai CDIO tại khoa QLCN, Báo cáo khoa học Hội nghị CDIO 2016 (ĐHQG-TP.HCM) – Tp.HCM, Việt Nam
6. Prideaux, D. (2003). Curriculum design. BMJ, 326, 268