

GIÁO DỤC - ĐÀO TẠO

XÂY DỰNG TỔ CHỨC BIẾT HỌC HỎI THEO QUAN ĐIỂM QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC (*)

LÊ ĐÌNH SƠN^{1*}

Tóm tắt

Đồng hành với sự phát triển của nền kinh tế thế giới, khoa học và công nghệ, từ giữa thế kỷ XX đến nay nhiều lý thuyết về quản lý tổ chức được đề xuất, các mô hình quản lý được triển khai thể hiện sự thay đổi nhận thức chung của xã hội về khoa học quản lý. Trong số các lý thuyết, mô hình quản lý đó, khái niệm “tổ chức biết học hỏi” và quan điểm quản lý chất lượng toàn diện (TQM) đặc biệt thu hút sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu và quản lý các doanh nghiệp, nhà trường. Bài viết bàn về giải pháp vận dụng các khái niệm, quan điểm này vào xây dựng “tổ chức biết học hỏi theo quan điểm TQM” trong các trường đại học nước ta hiện nay.

Từ khóa: xây dựng; quản lý; văn hóa; tổ chức; trường đại học.

Abstract

With the development of the world economy, science and technology, since the mid-twentieth century, many theories on organizational management have been proposed, the management models have been implemented. This shows the changes in social awareness on management science. Among those management models and theories, the concept of “Learning Organization” and TQM viewpoint particularly attract the attention of many researchers, enterprise and university managers. This paper talks about the solution to applying these concepts and views into building “a learning organization on TQM” in Vietnam universities.

Keywords: building; management; cultural; organization; university

1. Đặt vấn đề

Thế kỷ XX đánh dấu sự phát triển ngoạn mục của kinh tế thế giới. Phát minh, cách tân về công nghệ diễn ra khắp nơi. Nhiều lý thuyết quản lý tổ chức được đề xuất, các mô hình quản lý được triển khai cùng với sự thay đổi nhận thức chung của xã hội về khoa học quản lý. Nếu như trong nửa đầu thế kỷ, các nhà lãnh đạo công nghiệp lấy việc ứng dụng nguyên lý

liên kết kỹ thuật và con người nhằm tới mục tiêu hợp lý để chuyên môn hóa công việc, gia tăng năng suất lao động cá nhân thì ở nửa sau thế kỷ, đặc biệt từ thập niên 1980, các nhà quản lý lại hướng sự quan tâm đến *mối quan hệ con người, xây dựng tập thể sáng tạo*, cải thiện môi trường bên trong tổ chức nhằm thích ứng với những biến đổi diễn ra thường xuyên của môi trường bên ngoài [1]

¹ Trường Đại học Cửu Long

* Người chịu trách nhiệm về bài viết: Lê Đình Sơn

Trong bối cảnh đó, văn hóa tổ chức (VHTC) được xem là nền tảng cho sự phát

triển bền vững mọi loại hình tổ chức. Xây dựng *tổ chức biết học hỏi* (TCBHH - Learning Orgnaization) được bàn đến như một tiếp cận phù hợp xu thế đổi mới về quản lý tổ chức, nhấn mạnh quan hệ con người.

Với sự phát triển theo chiều sâu của khoa học quản lý, mối quan tâm đến quản lý chất lượng (QLCL) ngày càng gia tăng. Đầu thế kỷ XXI, đặc biệt những năm gần đây, quan điểm TQM (Total Quality Management), tiếp cận QLCL dựa trên nền tảng VHTC đã trở thành chủ đề được bàn đến nhiều ở các diễn đàn khoa học về quản lý.

2. Triết lý về TCBHH theo quan điểm TQM

2.1. Quan niệm về TCBHH

Ở góc độ lý luận, TCBHH được quan niệm là một cách tiếp cận mới về xây dựng và quản lý tổ chức trong bối cảnh có nhiều thay đổi về điều kiện và môi trường hoạt động.

Khái niệm TCBHH được giới thiệu, đề xuất trong nhiều công trình nghiên cứu của các nhà khoa học những năm cuối thế kỷ XX và đầu thế kỷ XXI. Điển hình là các ấn phẩm của Senge [2], Garvin [3], Marquardt [4] và Watkins and Marsick [5].

Một cách khái quát, “TCBHH được xem như một mô hình triết lý về hoạt động của tổ chức, trong đó mọi thành viên được lôi cuốn vào việc tìm kiếm, phát hiện và giải quyết vấn đề, vào việc làm cho tổ chức có khả năng thực nghiệm cách làm mới để biến đổi, cải tiến và phát triển liên tục nhằm đẩy mạnh tăng trưởng của tổ chức, khiến tổ chức có thể đạt được mục tiêu của mình một cách tốt đẹp nhất” [6]. Các đặc trưng cơ bản của TCBHH bao gồm:

- *Tư duy hệ thống*: Đặc trưng này dựa trên nhận thức rằng mọi yếu tố liên quan đến hoạt động của tổ chức đều có quan hệ tương

tác lẫn nhau, mỗi yếu tố có thể ảnh hưởng đến sự vận hành của cả hệ thống. Bởi vậy, khi sai sót xảy ra, thay vì quy lỗi cho cá nhân, cần tìm ra yếu tố nào của hệ thống đang vận hành dẫn đến sai sót. Nhận thức như vậy khuyến khích các thành viên sáng tạo, học hỏi chứ không “đe dọa”, cản trở các sáng kiến của họ. Nhờ đó tổ chức liên tục phát triển, đổi mới và thích nghi với sự biến động của môi trường.

- *Chia sẻ quan điểm, tầm nhìn chung*: Tổ chức chia sẻ, truyền thông về mục tiêu, quan điểm, tầm nhìn tới mọi thành viên, mỗi người sẽ tìm thấy ý nghĩa sự tồn tại của họ trong tổ chức. Định hướng con đường phát triển của tổ chức được thấu hiểu thúc đẩy mỗi thành viên nỗ lực học tập, phấn đấu vươn lên. Đồng thời, gắn với sự chia sẻ tầm nhìn, quan điểm, mục tiêu chung là cam kết cao của các nhà quản lý với nhân viên trong toàn tổ chức. Kết quả là, môi trường hợp tác trong tổ chức được tạo dựng, mở rộng.

- *Hình thành và phát triển các đội, nhóm ham học hỏi*: Hợp tác nhóm và sự phát triển của từng cá nhân có mối quan hệ tương thuộc. Khi mô hình tinh thần trong tổ chức khuyến khích trao đổi kiến thức và kinh nghiệm, khi tầm nhìn được chia sẻ, sẽ hình thành và phát triển các đội, nhóm ham học hỏi. Các chức năng, các công việc của tổ chức sẽ được thúc đẩy, cải tiến, đổi mới cùng với sự tiến bộ của mỗi thành viên. Khi các nhóm cùng nhau học tập và hành động thì không chỉ tổ chức có được kết quả tốt, mà từng thành viên cũng sẽ tiến bộ nhiều hơn, nhanh hơn.

- *Chú trọng ý thức tự chủ, làm chủ của các thành viên, hướng đến sự thay đổi*: Trong TCBHH, mỗi thành viên hiểu một cách sâu sắc công việc, con người và các quá trình mà họ chịu trách nhiệm. Mỗi người đều gắn bó với công việc, không chỉ thực hiện theo quy định, mà hướng đến sự thay đổi. Tự chủ, làm chủ bản thân là sự luyện tập liên tục, nỗ lực

làm sáng tỏ và sâu sắc thêm tầm nhìn của cá nhân, tạo ra sự xung đột sáng tạo, giải quyết khoảng cách giữa tầm nhìn và thực tiễn; xác định những mâu thuẫn, bất cập hiện hữu và tự giác, nỗ lực vượt qua.

- *Kiến tạo bầu không khí dân chủ, thân thiện và có tính thách thức*: Bầu không khí dân chủ, thân thiện cần cho sự sáng tạo. Nếu các tổ chức muốn phát triển liên tục thì bầu không khí chung không chỉ cần dân chủ, thân thiện, mà phải có tính thách thức. Mô hình tinh thần có tính thách thức đòi hỏi các thành viên thường xuyên chú trọng học tập kiến thức, kỹ năng mới, phát triển các hướng tư duy mới, cách thức làm việc mới vượt ra khỏi khuôn khổ chính sách và luật lệ truyền thống đang kiềm chế sự phát triển của tổ chức.

Khái niệm TCBHH được sử dụng trong nghiên cứu của OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) gần đây như một hướng dẫn chính sách về đổi mới quản lý, giúp nhà trường phản ứng nhanh với thay đổi môi trường bên ngoài nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của người học trong bối cảnh mới [7].

2.2. Quan điểm TQM

Thuật ngữ Total Quality Management (TQM) được A.V. Feigenbaum sử dụng từ đầu những năm 50 của thế kỷ XX. ISO 8402 định nghĩa về TQM như sau: “TQM - Đó là một tiếp cận quản lý tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của tất cả các thành viên của nó, nhằm đạt được thành công lâu dài nhờ thỏa mãn nhu cầu người tiêu dùng và đem lại lợi ích cho các thành viên trong tổ chức và toàn xã hội” [8].

Quan điểm TQM được khởi xướng bởi W.E. Deming, J. Juran, P. Crosby và A.V. Feigenbaum từ những năm 50 của thế kỷ XX. Thập niên 1970 TQM được ghi nhận đã góp

phần làm thay đổi nền kinh tế Nhật Bản [9]. Từ thập niên 1980 đến nay, TQM được hưởng ứng tích cực ở nhiều doanh nghiệp, nhà trường ở Mỹ, Anh, Hà Lan và một số quốc gia khác trên thế giới. Trong quá trình triển khai vào thực tiễn, các nhà quản lý, nhà nghiên cứu đã góp phần làm sâu sắc thêm quan điểm này [9] & [10]. Trên cơ sở khảo cứu về quan điểm TQM và quá trình áp dụng, có thể khái quát các đặc trưng của tổ chức theo TQM bao gồm:

- *Quan điểm chất lượng tổng thể*: Tính tổng thể (“total”) theo TQM bao gồm: quán xuyên mọi góc độ công việc; mọi người đều có trách nhiệm với chất lượng; thỏa mãn mọi nhu cầu khách hàng (đối tượng phục vụ); loại bỏ mọi trục trặc gây sai sót; chất lượng bao trùm toàn diện từ khi xuất hiện ý tưởng đến thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

- *Định hướng bởi khách hàng*: Thỏa mãn nhu cầu khách hàng là mục tiêu hàng đầu, chi phối mọi hoạt động của tổ chức theo TQM, là cơ sở nền tảng thúc đẩy mọi quá trình cải tiến chất lượng. Tổ chức cần biết dung hòa các nhu cầu khác nhau của các khách hàng, cả bên trong và bên ngoài. Mọi công việc phải hướng đến thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Cần tiếp cận hệ thống đối với định hướng khách hàng để đạt được sự thỏa mãn này.

- *Tầm nhìn, sứ mạng được chia sẻ dựa trên nền tảng VHTC*: Đội ngũ gắn kết bởi tầm nhìn, sứ mạng được chia sẻ và cam kết kiên định thực hiện, đó là đặc trưng nổi trội của tổ chức theo TQM. Chất lượng tổng thể cần đến nỗ lực chung của tất cả các thành viên trong tổ chức và chỉ duy trì được bền vững nếu có sự hưởng ứng tích cực, sự tham gia tự nguyện của mọi người ở các vị trí khác nhau của tổ chức dựa trên nền tảng VHTC.

- *Liên kết và tối ưu hóa các quá trình trong chuỗi logic hợp lý*: Tiếp cận quá trình là

nguyên tắc chung của mọi cách thức QLCL. Song, trong các tổ chức áp dụng mô hình đảm bảo chất lượng mới chỉ liệt kê một số quá trình cơ bản, mối quan hệ, gắn kết giữa chúng cũng chưa được quan tâm đầy đủ. Vì vậy, hiệu quả QLCL hệ thống còn hạn chế. Quan điểm TQM đòi hỏi tổ chức phải quan tâm đến mọi quá trình, nghiên cứu mọi khía cạnh của quá trình, liên kết được các quá trình trong chuỗi logic hợp lý nhất, tìm kiếm mọi khả năng để không ngừng cải tiến, nâng cao chất lượng từng quá trình, tối ưu hóa các quá trình vì lợi ích của khách hàng (các đối tượng phục vụ).

- *Mở rộng hợp tác tổ đội, phát huy sáng kiến của đội ngũ*: Hình thành, phát triển hợp tác tổ đội là đặc điểm nổi bật của tổ chức theo TQM. Sự phân tán của đội ngũ, sự ngăn cách giữa các bộ phận, sự chi phối cứng nhắc của hệ thống cấp bậc cản trở ý thức sáng tạo của nhân viên sẽ được khắc phục nhờ hợp tác tổ

đội (hay tiếp cận nhóm). Tiếp cận nhóm đồng thời giúp gia tăng về số lượng và chất lượng các ý tưởng sáng tạo. Sáng kiến được phát huy trong đội ngũ, nhờ đó mọi công việc sẽ được liên tục cải tiến.

Cần lưu ý là tổ chức theo TQM không áp đặt tiêu chuẩn chất lượng từ bên ngoài, mà tự thiết kế cho mình các tiêu chuẩn (và không ngừng nâng cao các tiêu chuẩn đó), tạo ra VHTC, ở đó có sự tham gia tự nguyện của mọi thành viên vào các quá trình cải tiến chất lượng công việc, dịch vụ, làm hài lòng khách hàng ở mức tốt nhất có thể.

2.3. Đặc trưng của TCBHH theo quan điểm TQM

Mặc dù được đề xuất ở các giai đoạn và bối cảnh lịch sử khác nhau, song quan niệm về TCBHH và quan điểm TQM có nhiều điểm tương đồng (Bảng 1).

Bảng 1. So sánh các đặc trưng cơ bản của TCBHH và quan điểm TQM

Đặc trưng của TCBHH	Đặc trưng của tổ chức theo TQM
Tư duy hệ thống; Chia sẻ quan điểm, tầm nhìn chung; Chú trọng ý thức tự chủ, làm chủ của các thành viên, hướng đến sự thay đổi; Hình thành và phát triển các đội, nhóm ham học hỏi; Kiến tạo bầu không khí dân chủ, thân thiện và có tính thách thức.	Quan điểm chất lượng tổng thể; Tầm nhìn, sứ mạng được chia sẻ dựa trên nền tảng VHTC; Định hướng bởi khách hàng; Mở rộng hợp tác tổ đội, phát huy sáng kiến của đội ngũ. Liên kết và tối ưu hóa các quá trình trong chuỗi logic hợp lý;

Tư tưởng xuyên suốt của TCBHH và tổ chức theo TQM là *chia sẻ tầm nhìn chung, liên kết đội ngũ, hợp tác, sáng tạo hướng đến đổi mới*. Tính hệ thống - tổng thể, chú trọng VHTC, ý thức tự chủ, làm chủ, dân chủ, thân thiện, quan tâm phát triển các đội, nhóm cải tiến, phát huy sáng kiến của đội ngũ, tối ưu hóa các quá trình dịch vụ là những dấu hiệu cụ thể thể hiện đặc trưng chung của các cách

tiếp cận này. Có thể thấy ở đây không có bất cứ dấu hiệu nào mang tính đối lập, mâu thuẫn hoặc cản trở lẫn nhau. Sự kết hợp tư tưởng chủ đạo của quan niệm “biết học hỏi” với quan điểm “chất lượng tổng thể” dẫn đến nhấn mạnh nhiều hơn ở các tổ chức tính sáng tạo, hướng đến đổi mới, thể hiện rõ tính định hướng sâu sắc về chất lượng. Và đây chính là ưu điểm nổi trội của *TCBHH theo quan điểm TQM*.

Sự tích hợp các dấu hiệu cơ bản của TCBHH và tổ chức theo quan điểm TQM tạo nên các đặc trưng của *TCBHH theo quan điểm TQM*. Nói cách khác, *TCBHH theo quan điểm TQM* là sự phát triển tư tưởng về TCBHH trong bối cảnh mỗi quan tâm đến chất lượng ngày càng gia tăng ở mọi loại hình tổ chức, đặc biệt là các trường ĐH.

Có thể khái quát các đặc trưng của *TCBHH theo quan điểm TQM* bao gồm: 1) Tầm nhìn, sứ mạng được chia sẻ; quan điểm hệ thống, chất lượng tổng thể chi phối hoạt động của tổ chức; 2) Các quá trình dịch vụ được liên kết và tối ưu hóa, hướng đến đáp ứng tối đa nhu cầu khách hàng (các đối tượng phục vụ); 3) Hoạt động hợp tác nhóm được mở rộng thể hiện ý thức tự chủ; sáng kiến được phát huy; 4) Bầu không khí dân chủ, thân thiện, có tính thách thức ngự trị trong tổ chức; 5) Môi trường VHTEC hướng đến chất lượng và sự thay đổi được tạo lập, củng cố.

3. Xây dựng TCBHH theo quan điểm TQM trong trường ĐH

3.1. Sự hình thành các yếu tố ban đầu của TCBHH theo quan điểm TQM

Như đã nêu, TCBHH là tiếp cận về quản lý tổ chức trong điều kiện môi trường có nhiều thay đổi; TQM là tiếp cận quản lý tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia sáng tạo của tất cả các thành viên hướng đến thỏa mãn tối đa nhu cầu khách hàng. Kết hợp hai tiếp cận này tạo nên một mô hình quản lý tổ chức có ưu điểm nổi trội, phù hợp với xu thế phát triển chất lượng giáo dục trong bối cảnh nhiều thách thức hiện nay. Tuy nhiên để áp dụng thành công, cần đánh giá sự hình thành các yếu tố ban đầu của TCBHH theo quan điểm TQM trong nhà trường.

Với mục đích đó, người nghiên cứu đã khảo sát ý kiến của 143 giảng viên thuộc 5

trường ĐH tại thành phố Đà Nẵng về các nội dung: 1) Thực trạng tác động của tuyên bố sứ mạng, tầm nhìn của nhà trường đến đội ngũ; 2) Tình hình tổ chức các quá trình dịch vụ hướng đến khách hàng (đối tượng phục vụ); 3) Các hình thức hợp tác nhóm phổ biến hiện nay trong nhà trường và xu thế phát triển; 4) Sự hình thành dấu hiệu ban đầu của môi trường VHTEC trong nhà trường phù hợp với yêu cầu của TCBHH theo quan điểm TQM.

Bài viết giới thiệu tóm lược kết quả nghiên cứu thực trạng qua các nội dung (1) và (4).

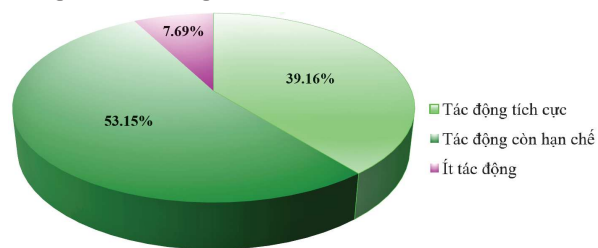
a. Về tác động của tuyên bố sứ mạng, tầm nhìn của nhà trường

Kết quả khảo sát thu được như sau:

Có 39,16% ý kiến được hỏi cho rằng: Tuyên bố sứ mạng, tầm nhìn của nhà trường có tác động tích cực đến đội ngũ.

Có 53,15% ý kiến cho rằng: Tuyên bố sứ mạng, tầm nhìn của nhà trường có tác động đến đội ngũ còn ở mức độ hạn chế.

Có 7,69% ý kiến cho rằng: Tuyên bố sứ mạng, tầm nhìn của nhà trường rất ít tác động đến đội ngũ.



Hình 1. Tỷ lệ ý kiến đánh giá về mức độ tác động của tuyên bố sứ mạng, tầm nhìn đến đội ngũ trong nhà trường

Như vậy, tiền đề để triển khai xây dựng TCBHH theo quan điểm TQM đã hiện diện, song để có được sự thống nhất cả ở nhận thức và hành động của đội ngũ cần có sự quan tâm nhiều hơn của lãnh đạo các nhà trường.

b. Về sự hình thành dấu hiệu ban đầu của môi trường VHTC trong nhà trường

Để đánh giá thực trạng sự hiện diện các dấu hiệu ban đầu của môi trường VHTC phù hợp với yêu cầu của TCBHH theo quan điểm TQM, người nghiên cứu đưa ra các cặp dấu hiệu có tính đối ngẫu và đề nghị chọn ra dấu hiệu hiện diện phổ biến của môi trường quản lý trong nhà trường hiện nay. Kết quả thu được như sau:

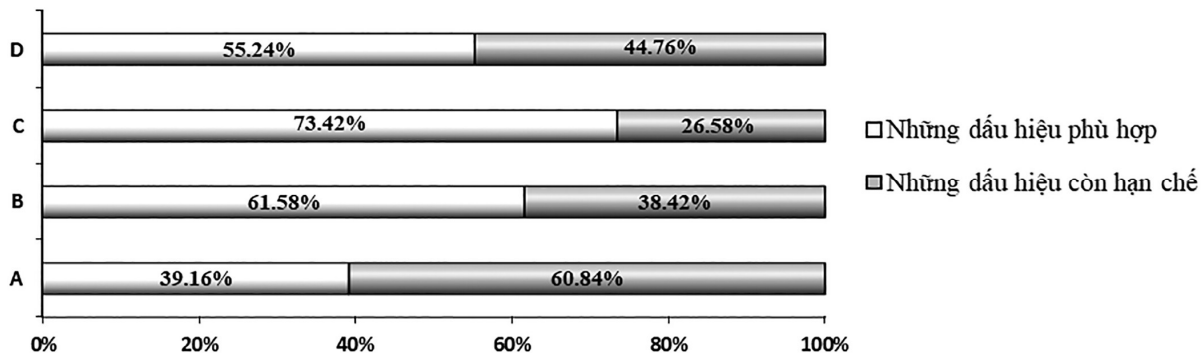
Ở cặp dấu hiệu thứ nhất: Có 60,84% ý kiến nhận xét dấu hiệu hiện diện phổ biến của môi trường quản lý trong nhà trường hiện nay là “quyền lực tập trung; cơ cấu thứ bậc, địa vị; trách nhiệm gắn với quyền hạn, chức vụ” và 39,16% ý kiến cho rằng “phân cấp, tự chủ; xóa bỏ mọi rào cản; trách nhiệm gắn với công việc thực tế” đã trở thành dấu hiệu phổ biến của môi trường quản lý trong nhà trường.

Ở cặp dấu hiệu thứ hai: Có 38,42% ý

kiến nhận xét rằng thực tế trong các nhà trường hiện nay “quản lý chủ yếu dựa trên cơ sở phân định trách nhiệm, nhiệm vụ của từng cá nhân, ít chú trọng hợp tác” và 61,58% số ý kiến còn lại cho rằng rằng “hợp tác, liên kết đội ngũ hướng đến chất lượng chung đã thể hiện qua hành động”.

Ở cặp dấu hiệu thứ ba: Có 26,58% ý kiến nhận xét rằng ở các nhà trường hiện nay “thông tin truyền đạt từ trên xuống và phổ biến có mức độ theo chức trách” và 73,42% ý kiến cho rằng trong nhà trường “thông tin, truyền thông thông suốt, được chia sẻ trong toàn đội ngũ”.

Ở cặp dấu hiệu thứ tư: Có 44,76% ý kiến nhận xét rằng trong các nhà trường hiện nay “tính nguyên tắc ngự trị trong công việc; chú trọng cầu toàn hơn là cải tiến” và 55,24% ý kiến cho rằng: “Ý thức tự nguyện phổ biến; đội ngũ đồng lòng hành động biến đổi nhà trường”.



Hình 2. Nhận xét về các dấu hiệu đặc trưng hiện diện trong môi trường quản lý

GHI CHÚ: Các ký hiệu A, B, C, D biểu đạt các cặp dấu hiệu thứ nhất, thứ hai, thứ ba và thứ tư

Kết quả khảo sát cho thấy rằng, trong các nhà trường đã hiện diện ở mức độ khả quan những yếu tố ban đầu của VHTC cần cho việc xây dựng TCBHH theo quan điểm TQM.

3.2. Giải pháp xây dựng TCBHH theo quan điểm TQM trong trường ĐH

a. Chia sẻ tầm nhìn, sứ mạng, quan điểm hệ thống, tổng thể

Trường ĐH chỉ có thể vững bước vượt qua nhiều thách thức nếu có sự chia sẻ tầm nhìn trong đội ngũ. Sứ mạng, tầm nhìn, viễn cảnh

và chính sách chất lượng của nhà trường được thấu hiểu là tiền đề để thống nhất hành động chung của cả đội ngũ. Quan điểm hệ thống, tổng thể từ đây mới được củng cố, mở rộng trong tất cả các khâu vận hành bộ máy nhà trường. Từ đó mới xây dựng được TCBHH theo quan điểm TQM.

Để khẳng định được tầm nhìn trên thực tế, cần nỗ lực bền bỉ của đội ngũ. Để vượt qua được thách thức cản trước hết ở sự kiên định, cam kết của Ban Lãnh đạo nhà trường. Cam kết không chung chung, mà phải rõ ràng với chương trình, kế hoạch cụ thể theo từng giai đoạn. Cần có biện pháp, bước đi phù hợp huy động được sự tham gia tích cực của đội ngũ, của toàn thể cán bộ, viên chức, người lao động, hướng đến đổi mới, thay đổi thực trạng. Cần định kỳ khảo sát, đánh giá tác động của tuyên bố sứ mạng, tầm nhìn đến sự phát triển của nhà trường, đánh giá ảnh hưởng của nhận thức về sứ mạng, tầm nhìn đến hành động của đội ngũ trong nhà trường.

b. Liên kết và tối ưu hóa các quá trình dịch vụ hướng đến khách hàng

Xác định tường minh diễn tiến của các quá trình, và đặc biệt là sự kết nối các quá trình trong tổng thể hoạt động của nhà trường; đảm bảo rằng mỗi thành viên đều hiểu rõ vai trò của họ trong quá trình tổng thể chung; xác định rõ ở đâu và khi nào có các sản phẩm và dịch vụ cụ thể; thúc đẩy định hướng công việc theo nhu cầu và quyền lợi của khách hàng (bên trong và bên ngoài) của nhà trường; hệ thống hóa hoạt động cải tiến chất lượng trên cơ sở quan tâm thường xuyên đến mối liên kết cung - cầu... Đó là khối lượng công việc rất lớn cần được hiện thực hóa. Phải có kế hoạch tổng thể, song việc thực hiện nên theo giai đoạn. Có thể áp dụng thí điểm ở một khu vực (ví dụ, thư viện hay phòng thí nghiệm hoặc đơn vị quản lý hành chính đào tạo), trước khi triển khai mở

rộng trong toàn trường.

Để xây dựng TCBHH theo quan điểm TQM cần khuyến khích và tạo điều kiện để mỗi thành viên trong nhà trường không chỉ làm chủ các quá trình gắn với công việc được giao, mà còn luôn học hỏi, sẵn sàng trao đổi và chủ động hỗ trợ lẫn nhau trong đội ngũ. Bồi liên kết và tối ưu hóa các quá trình cần đến nỗ lực chung của nhiều bộ phận.

c. Mở rộng hợp tác nhóm, phát huy sáng kiến của đội ngũ

Trường ĐH có nhiều lĩnh vực tiềm năng cho hợp tác nhóm như: xây dựng chương trình đào tạo, giáo trình môn học; tổ chức giảng dạy, nghiên cứu khoa học; quản lý hành chính đào tạo, tổ chức dịch vụ thư viện, phòng thí nghiệm. Tiếp cận TCBHH theo quan điểm TQM sẽ tạo điều kiện để khai thác được một cách hệ thống hợp tác nhóm (Thuật ngữ thường dùng là “hợp tác tổ đội”). Hợp tác nhóm sẽ làm nảy sinh sáng kiến và ngược lại, sáng kiến giúp nâng cao hiệu quả hợp tác nhóm. Hợp tác nhóm được mở rộng thể hiện ý thức tự chủ cao của đội ngũ.

Các bước có thể triển khai: Lựa chọn thí điểm hợp tác nhóm ở một lĩnh vực (Ví dụ, hợp tác giữa thủ thư với giảng viên trong quản lý khai thác học liệu môn học); Trên cơ sở đánh giá thực tế thực hiện, tổ chức chuyên đề bồi dưỡng đội ngũ về hợp tác nhóm (Phải dựa vào thực tiễn triển khai thí điểm để nhân rộng); Triển khai mở rộng hợp tác nhóm trong toàn trường; Tổ chức trao đổi kinh nghiệm giữa các nhóm và tiếp tục phát triển mở rộng...

d. Kiến tạo bầu không khí dân chủ, thân thiện và có tính thách thức

Bầu không khí trong tổ chức có vai trò quan trọng đối với sự học hỏi và sáng tạo. Ở một tổ chức bị chi phối bởi tính hành chính quan liêu, khó nhận thấy không khí dân chủ,

thân thiện thực sự trong mối quan hệ công việc. Ở đó, mỗi người chỉ được trao quyền hạn thực hiện nhiệm vụ trong phạm vi chức trách quy định. Mọi người thường không tham gia vào công việc của người khác, bộ phận khác, đồng thời cũng ít quan tâm, không sẵn sàng đón nhận sự tham gia hoặc ý kiến góp ý về công việc của mình từ những người “không có trách nhiệm được giao”.

Sự chia sẻ và phân quyền mở rộng (nhấn mạnh chức năng hành động vì mục đích chung hơn là quan hệ cấp bậc) và đòi hỏi tự thân của mỗi thành viên trong TCBHH theo quan điểm TQM sẽ tạo nên môi trường giao tiếp hiệu quả trong tổ chức nhà trường. Khi đó, mọi thành viên trong tổ chức nhà trường, ở các bộ phận khác nhau, đều thấu hiểu nhiệm vụ chung và sẵn sàng tạo điều kiện, hỗ trợ nhau trong công việc. TCBHH theo TQM khuyến khích học hỏi hướng đến chất lượng tổng thể. Bầu không khí hướng đến đổi mới luôn có tính thách thức, để đạt tới các mục tiêu chất lượng nhiều thách thức cần nỗ lực chung của cả đội ngũ ở các đơn vị, bộ phận khác nhau trong nhà trường.

đ. Tạo lập và củng cố môi trường văn hóa chất lượng (MTVHCL) trong nhà trường

MTVHCL là đặc điểm nổi trội của VHTC trong các TCBHH theo quan điểm TQM. Trong môi trường này, mọi thành viên, mọi bộ phận đều ý thức rõ chất lượng là nhu cầu cần đạt được. Mỗi người đều tự nguyện làm tốt nhất công việc của mình và làm tất cả với tinh thần sáng tạo để đạt đến chất lượng chung. Mọi công việc, dịch vụ đều hướng đến đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của các đối tượng phục vụ. Như đã phân tích, VHTC là nền tảng đặc trưng của tổ chức theo TQM; sự hiện diện của MTVHCL cần được nhận thấy rõ một cách tự nhiên, tự tại.

Tạo lập và củng cố MTVHCL có nghĩa

là xác lập các giá trị chung hướng đến chất lượng và phát triển các giá trị đó lâu dài trong hoạt động của mọi cá nhân, bộ phận trong nhà trường. Diễn tiến của quá trình xây dựng MTVHCL phụ thuộc vào điều kiện thực tế của từng nhà trường, tiềm năng, sự đáp ứng của đội ngũ. Song, có thể đề xuất một quy trình cơ bản bao gồm: 1) Xác định nội dung, kế hoạch, xây dựng chương trình hành động tạo lập MTVHCL trong nhà trường; 2) Xác lập bộ tiêu chuẩn đánh giá mức độ hình thành MTVHCL; 3) Xác lập kế hoạch liên tục phát triển chất lượng mọi công việc, dịch vụ trong nhà trường dựa trên cơ sở tự đánh giá.

4. Kết luận

Những năm gần đây toàn cầu hóa, đa dạng hóa, phân quyền và tự chủ là những vấn đề được nói đến nhiều trên các diễn đàn bàn về đổi mới giáo dục và quản lý giáo dục. Song, để đổi mới hiệu quả, cùng với những thay đổi về chính sách quản lý vĩ mô, cần đổi mới cách quản lý trong từng nhà trường. Xây dựng TCBHH theo quan điểm TQM là một tiếp cận theo hướng đó. Tiếp cận này, nếu được triển khai bài bản và kiên định, có thể tác động biến đổi tích cực hoạt động quản lý, nâng cao hiệu quả công việc của trường ĐH hiện nay, thúc đẩy ý thức sáng tạo, phát huy sáng kiến của đội ngũ, huy động sự tham gia chủ động của toàn thể cán bộ quản lý, giảng viên, nhân viên các bộ phận trong trường hướng đến chất lượng tổng thể nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu của các đối tượng phục vụ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Robert E.Quinn, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson, Michael R.McGrath (2002), *Becoming a master manager: A competency framework*, John Wiley and sons, inc., New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore.

2. [2] Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Currency Doubleday.
3. [3] Garvin, David A. (1993), *Building a learning organization*, Harvard Business Review 71, No. 4.
4. [4] Marquardt, M. J. (2002), *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning* (2nd ed.). Palo Arto, CA: Davies-Black Publishers.
5. [5] Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004), *The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation*, Journal of Human Resource Development Quarterly, 24 (4).
6. [6] Nguyễn Quốc Chí - Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2005). *Những xu thế quản lý hiện đại và vận dụng vào quản lý giáo dục*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
7. [7] Kools, M. and Stoll L. (2016), *What makes a school a learning organisation?*, OECD Education Working Papers, No. 137, OECD Publishing, Paris.
8. [8] Nguyễn Trung Thông (2006), *ISO 9000 trong dịch vụ hành chính*, NXB.Trẻ, TP. HCM.
9. [9] Nguyễn Đức Chính (2003), *Chất lượng và kiểm định chất lượng trong cơ sở giáo dục*, NXB. ĐHQG Hà Nội.