



HỌC HỎI CỦA TỔ CHỨC TRONG BỐI CẢNH TỰ CHỦ ĐẠI HỌC TẠI VIỆT NAM

ThS. TRẦN QUANG HUY

Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

TS. PHẠM THỊ BÍCH NGỌC - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

1. Đặt vấn đề

Khoa học tâm lý được nhiều học giả nghiên cứu và công bố các kết quả liên quan tới hành vi học hỏi của con người. Tuy nhiên, khi nghiên cứu về học hỏi của tổ chức, nhiều câu hỏi đã được đặt ra gồm: Tổ chức có thể học hỏi hay không? Tổ chức sẽ học hỏi như thế nào? Mối liên hệ với việc học hỏi của cá nhân trong tổ chức như thế nào?... Trong hơn 3 thập kỉ vừa qua, nhiều trường phái lý thuyết liên quan đã được công bố để làm rõ bản chất của việc học hỏi của tổ chức. Trong đó, Argyris & Schon [1] coi việc học hỏi của tổ chức như một quá trình phát hiện và sửa lỗi. Theo đó, trong quá trình hoạt động các tổ chức gặp nhiều vấn đề phát sinh và quá trình phát hiện, khắc phục được các lỗi đó giúp hình thành tri thức mới nhờ vào quá trình trải nghiệm thực tiễn. Khi xét trên quan điểm quản trị tri thức thì hoạt động của tổ chức chính là một hệ thống giải nghĩa tri thức [2]. Trong tổ chức sẽ có nhiều tri thức mới được tiếp nhận và chia sẻ, khi tri thức này được diễn giải giữa các thành viên thì họ sẽ có cùng một nhận thức chung giúp cho hoạt động của tổ chức được đồng bộ và hiệu quả. Fiol & Lyles [3] định nghĩa: “Học hỏi của tổ chức là quá trình thay đổi của tổ chức dựa trên sự phát triển về tri thức và hiểu biết của tổ chức”. Định nghĩa này đã làm rõ bản chất học hỏi của tổ chức thông qua mối quan hệ giữa sự thay đổi tri thức và quá trình phát triển của tổ chức đó. Nghiên cứu học hỏi của tổ chức như một quá trình sẽ giúp hiểu rõ bản chất tổ chức học hỏi như thế nào để từ đó có các giải pháp thúc đẩy phát triển. Huber [4] đã định nghĩa quá trình này bao gồm: tiếp nhận tri thức, chia sẻ thông tin, giải nghĩa thông tin và bộ nhớ của tổ chức. Mặc dù có nhiều trường phái lý thuyết khác nhau nhưng hầu hết các học giả đều thống nhất rằng: “Học hỏi của tổ chức là quá trình thay đổi tri thức của tổ chức dựa trên quá trình trải nghiệm thực tiễn” [5].

Trường đại học là một loại hình tổ chức đặc biệt với sứ mạng sáng tạo và chuyển giao tri thức mới cho xã hội có các hoạt động chính liên quan tới giảng dạy, nghiên cứu và dịch vụ [6]. Tự chủ đại học được định nghĩa là “Quyền lực của nhà trường trong việc tự quản trị mà không bị phụ thuộc vào sự kiểm soát từ bên ngoài” [7] và nó là bản chất vốn có của các trường đại học giúp đáp ứng tốt yêu cầu của xã hội. Trong trường đại học, giảng viên và cán bộ quản lý là những người có hiểu biết chuyên sâu trong lĩnh vực giảng dạy, nghiên cứu và đặc điểm công việc của họ tương đối độc lập [8] cho nên khi tự chủ nhà trường rất cần tạo môi trường trao đổi, chia sẻ tri thức giữa giảng viên và các cán bộ quản lý để áp dụng các kiến thức chuyên sâu vào chính hoạt động quản lý của nhà trường. Đó chính là hoạt động học hỏi của tổ chức trong các trường đại học và theo đánh giá của Baunman [9] thì các trường chưa học hỏi hiệu quả như tiềm năng sẵn có.

Trong bài viết này, chúng tôi tập trung tìm hiểu bản chất của quá trình học hỏi của tổ chức trong các trường đại học công lập tại Việt Nam đang thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động theo Nghị quyết 77 của Chính phủ [10] để làm rõ vai trò của học hỏi của tổ chức trong việc nâng cao chất lượng đào tạo nhờ vào việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực của các trường.

2. Học hỏi của tổ chức trong các trường đại học

Môi trường giáo dục đại học trên thế giới đang có những thay đổi theo chiều hướng cạnh tranh hơn, thúc đẩy các trường đại học cần sớm phát triển thành các tổ chức học hỏi tích cực để cải thiện kết quả giảng dạy và nghiên cứu của mình [11]. Hành vi và thái độ của các cán bộ, giảng viên trong trường đại học liên quan chặt chẽ tới học hỏi của tổ chức và là một trong các yếu tố quan trọng để tạo ra kết quả hoạt động vượt trội của nhà trường [12]. Do đó, việc nghiên cứu và thúc đẩy quá trình học hỏi của tổ chức trong các trường đại học là rất cần thiết để tạo ra lợi thế cạnh tranh dựa trên tri thức giúp nhà trường đạt được các mục tiêu phát triển.

Theo nghiên cứu của Huber [4], quá trình học hỏi của tổ chức bao gồm 4 yếu tố: tiếp nhận tri thức, chia sẻ thông tin, giải nghĩa thông tin và bộ nhớ của tổ chức. Trong trường đại học, từng yếu tố này sẽ có những đặc điểm riêng so với loại hình tổ chức khác, cụ thể như sau:

- **Tiếp nhận tri thức:** Tri thức trong tổ chức được tiếp nhận theo nhiều cách khác nhau như khảo sát nhu cầu khách hàng, phân tích sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, hoạt động nghiên cứu & phát triển, đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức. Theo Huber [4], việc tiếp nhận tri thức trong tổ chức được chia thành các quá trình nhỏ: 1/ Học hỏi ban đầu; 2/ Học hỏi trải nghiệm; 3/ Học hỏi từ tổ chức khác; 4/ Học hỏi từ thành viên mới; 5/ Học hỏi trong quá trình tìm kiếm thông tin. Trong các trường đại học, việc học hỏi ban đầu sẽ diễn ra khi các cán bộ mới vào làm việc sẽ được học hỏi về lịch sử truyền thống, mục tiêu và định hướng phát triển của nhà trường. Sau đó, trong quá trình thực hiện công việc quản lý, giảng dạy hay nghiên cứu của mình các cán bộ được tiếp nhận tri thức mới. Các trường đại học khác với các tổ chức khác khi hoạt động chuyên môn của nhà trường cũng chính là các hoạt động học hỏi, sáng tạo và chuyển giao tri thức. Do đó, trường đại học có kết quả tiếp nhận tri thức tốt hơn so với các loại hình tổ chức khác.

- **Chia sẻ thông tin:** Là nhân tố hình thành nên việc học hỏi trong tổ chức nhờ các thông tin đã được chia sẻ. Trong các trường đại học, khi thông tin giữa các bộ phận được chia sẻ sẽ giúp cải thiện hiệu quả công việc chung. Khi thông tin về kết quả học tập của sinh viên được các giảng viên hay cán bộ quản lý giáo vụ cập nhật kịp thời thì sẽ giúp

bộ phận quản lý đào tạo có các đề xuất cải tiến phù hợp với thực tiễn của nhà trường.

- Diễn giải thông tin: Là quá trình giải nghĩa thông tin hay biên dịch các sự kiện để giúp mọi người trong tổ chức cùng hiểu giống nhau [2]. Do đó, khi các cá nhân trong tổ chức cùng hiểu về một thông tin nào đó thì việc học hỏi trong tổ chức đã xuất hiện. Trong các trường đại học, việc ban lãnh đạo nhà trường giải thích đầy đủ, chi tiết về các định hướng lớn như tự chủ đại học, định hướng nghiên cứu tới toàn thể cán bộ quản lý, giảng viên sẽ giúp cho mọi người cùng hiểu rõ và thống nhất về các định hướng và làm cơ sở cho cam kết phát triển chung. Trong quá trình giảng dạy và nghiên cứu, các kiến thức lí thuyết cũng như thông tin thực tế được cập nhật, chia sẻ giữa giảng viên và cán bộ quản lý sẽ giúp cho kết quả hoạt động của nhà trường được cải thiện hơn. Tuy nhiên, theo nghiên cứu của Bauman [9], các hoạt động diễn giải thông tin như trên trong các trường đại học không được tốt như tiềm năng. Trường đại học là nơi tiếp nhận và chia sẻ tri thức tốt hơn các tổ chức khác nhưng việc áp dụng thông tin, tri thức đó vào công việc thực tế của nhà trường thì không hiệu quả như tiềm năng.

- Bộ nhớ của tổ chức: Là phương tiện, cách thức lưu giữ tri thức trong tổ chức cho việc sử dụng trong tương lai. Kinh nghiệm thực tế cũng như các nghiên cứu đã chỉ ra rằng bộ nhớ của tổ chức dựa vào trí nhớ của con người trong tổ chức là luôn không đủ so với yêu cầu. Khi nghiên cứu về bộ nhớ của tổ chức thì cần quan tâm tới các phương pháp lưu trữ và truy vấn thông tin sao cho hiệu quả. Hiện nay, trước sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin thì bộ nhớ của tổ chức sẽ dựa trên hệ thống máy tính để lưu giữ nhiều thông tin và truy vấn nhanh hơn. Trong các trường đại học, bộ nhớ của tổ chức đóng vai trò rất quan trọng trong cả hoạt động chuyên môn lẫn hoạt động quản lý của nhà trường. Tri thức của tổ chức trong nhà trường ở dạng quy trình quản lý hay các quy định cho các hoạt động khảo thí, chương trình đào tạo, học liệu, quản lý tài chính, kế toán cần được lưu trữ trên các hệ thống máy tính để thuận tiện trong quá trình sử dụng. Bên cạnh các thông tin quản lý và chuyên môn này, thì nhiều thông tin mềm khác được lưu giữ bởi chính các giảng viên, cán bộ nghiên cứu hay cán bộ quản lý kinh nghiệm giúp giải quyết các vấn đề thực tế như việc giám sát chất lượng đào tạo, chất lượng nghiên cứu hay phương pháp giảng dạy trong nhà trường.

Để thúc đẩy quá trình học hỏi của tổ chức trong các trường đại học, các nhà nghiên cứu cũng đã chỉ ra nhiều giải pháp khác nhau. Cụ thể, Bauman [9] cho rằng các trường cần phải khuyến khích cán bộ quản lý, giảng viên đổi mới, sáng tạo để hướng tới chất lượng đào tạo và kết quả hoạt động chung của tổ chức. Ngoài ra, sự tham gia của cộng đồng vào các hoạt động của trường đại học là điều kiện rất tốt để thúc đẩy học hỏi của tổ chức và cần phải truyền thông tới tất cả các thành viên trong nhà trường như cán bộ quản lý, giảng viên, sinh viên và các cá nhân liên quan khác hiểu về việc này để áp dụng vào từng điều kiện cụ thể của các trường. Trong đó, mối quan hệ giữa trường đại học và doanh nghiệp sẽ là điều kiện thúc đẩy chất lượng đào tạo sát với thực tế công việc cũng như giúp chất lượng nghiên cứu khoa học đi đúng trọng tâm hơn, giải quyết tốt hơn nhu cầu của thực tiễn. Cuối cùng, so với các tổ chức khác thì các trường đại học có một

nguồn lực chuyên gia rất dồi dào trong các lĩnh vực quản lý, giảng dạy và nghiên cứu góp phần quan trọng để phát triển nhà trường thành tổ chức học hỏi tích cực nhanh, hiệu quả hơn các loại hình tổ chức khác.

Các nghiên cứu trên đã cho thấy sự cần thiết phải thúc đẩy quá trình học hỏi của tổ chức trong các trường đại học để khai thác tối đa tiềm năng tri thức của các thành viên trong tổ chức đó giúp các trường đại học phát triển và đáp ứng tốt yêu cầu của xã hội. Việc phân tích quá trình học hỏi theo 4 yếu tố của Huber [4] sẽ giúp hiểu rõ bản chất của quá trình này trong trường đại học cũng như mức độ tác động của nó vào kết quả hoạt động của nhà trường đặc biệt trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học tại Việt Nam.

3. Học hỏi của tổ chức cải thiện kết quả hoạt động trong bối cảnh tự chủ đại học tại Việt Nam

Sau gần 30 năm đổi mới đất nước, hệ thống giáo dục đại học của Việt Nam đã có những thành tựu nhất định liên quan tới việc mở rộng quy mô đào tạo, phát triển được đội ngũ giảng viên, mở rộng hợp tác quốc tế. Tuy nhiên, Nghị quyết 29 đã khẳng định chất lượng giáo dục đại học của Việt Nam còn nhiều hạn chế, chưa đáp ứng được yêu cầu về công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước do công tác quản lý còn nhiều bất cập, nội dung và phương pháp giảng dạy chưa phù hợp với thực tiễn. Do đó, việc đổi mới toàn diện giáo dục Việt Nam là rất cần thiết và đã được Bộ Giáo dục và Đào tạo cũng như các trường đại học triển khai thông qua việc ban hành các văn bản pháp luật và các kế hoạch hành động triển khai rất chi tiết để giáo dục góp phần đảm bảo tới năm 2025-2030 Việt Nam trở thành nước công nghiệp, hiện đại trong khu vực.

Theo Nghị quyết 29, mục tiêu đổi mới giáo dục đại học theo hướng đào tạo nhân lực trình độ cao, bồi dưỡng nhân tài, phát triển phẩm chất và năng lực tự học, tự làm giàu tri thức và sáng tạo của người học; phát triển cơ cấu trường, ngành nghề đào tạo phù hợp với quy hoạch nguồn nhân lực quốc gia theo mục tiêu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước thì nhà nước đã ban hành nhiều quy định như Luật Giáo dục Đại học; Điều lệ trường đại học và đặc biệt là Nghị quyết về Thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động của các trường đại học công lập theo hướng tự chủ. Trường đại học là một tổ chức đặc biệt, theo đó các thành viên đều là những người có tri thức, hiểu biết chuyên sâu trong các lĩnh vực chuyên môn và đặc điểm nghề nghiệp có tính độc lập rất cao, do đó khả năng hoạt động tự chủ là rất quan trọng để trường đại học nói chung hay từng thành viên nói riêng phát huy tính chủ động, sáng tạo trong công việc của mình khi được quyền tham gia vào các quyết định liên quan. Về thực tiễn, việc xã hội hóa hoạt động giáo dục đại học là rất cần thiết để huy động nguồn lực xã hội giúp nâng cao chất lượng giáo dục đại học để Nhà nước có thể đầu tư có chiều sâu hơn vào một số lĩnh vực, một số trường đại học trọng điểm. Chính phủ đã ban hành nghị quyết về việc thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động của các trường đại học công lập giai đoạn 2014-2017 và mục tiêu là trao quyền tự chủ cho các trường đại học về tài chính, nhân sự và chuyên môn để nhà trường sử dụng hợp lý, hiệu quả các nguồn lực nhằm nâng cao chất lượng đào tạo đại học, giảm chi cho ngân sách Nhà nước đồng thời không làm giảm cơ hội tiếp cận giáo dục đại học của sinh viên nghèo, sinh viên là đối tượng



chính sách. Theo nghị quyết trên, các trường đại học công lập cam kết tự đảm bảo toàn bộ chi phí hoạt động thường xuyên và chi phí đầu tư được thực hiện tự chủ, tự chịu trách nhiệm toàn diện về việc thực hiện nhiệm vụ đào tạo, nghiên cứu khoa học, công tác tổ chức bộ máy và nhân sự cũng như tự chủ về tài chính. Khi đó, các trường đại học cam kết đảm bảo chất lượng đào tạo, bảo toàn và phát triển vốn, tài sản của Nhà nước giao theo quy định của pháp luật. Tính tới thời điểm hiện nay, cả nước có 13 trường đại học công lập đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt để án đổi mới và hoạt động. Kết thúc giai đoạn 2014-2017, kết quả thí điểm này sẽ được đánh giá để triển khai trên tất cả các trường đại học trên cả nước.

4. Giải pháp thúc đẩy học hỏi của tổ chức trong các trường đại học

Để thành công trong giai đoạn tự chủ theo Nghị quyết 77 [10], các trường cần vận dụng quyền tự chủ về tài chính, tổ chức nhân sự và hoạt động chuyên môn để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực giúp nâng cao chất lượng đào tạo và không giảm cơ hội học tập của sinh viên nghèo, sinh viên chính sách. Các kế hoạch trên sẽ phụ thuộc vào khả năng tài chính của nhà trường và hệ thống cơ chế quản trị nội bộ phù hợp. Việc các trường tăng mức thu học phí cũng phần nào đáp ứng được yêu cầu đầu tư cho chất lượng. Tuy nhiên, nhà trường cần phát huy tối đa nguồn lực tri thức sẵn có của mình để các cán bộ quản lý, giảng viên đóng góp tri thức và kinh nghiệm vào hoạt động quản lý của nhà trường. Bên cạnh đó, việc tạo ra một môi trường làm việc có động lực, khuyến khích các thành viên phát triển chuyên môn của mình sẽ là điều kiện quan trọng để đạt được mục tiêu nâng cao chất lượng đào tạo.

- Các trường cần nghiên cứu và xây dựng hệ thống cơ chế quản trị nội bộ phù hợp với quyền tự chủ liên quan tới tài chính, nhân sự và hoạt động chuyên môn để giúp tạo động lực cho cán bộ, giảng viên tích cực tham gia nâng cao chất lượng giảng dạy.

- Khuyến khích cán bộ, giảng viên tăng cường học hỏi, tiếp nhận tri thức mới từ bên ngoài liên quan tới các hoạt động quản lý cũng như hoạt động chuyên môn của nhà trường.

- Xây dựng một môi trường làm việc khuyến khích trao đổi, chia sẻ thông tin và các kinh nghiệm thực tế giữa khối quản lý và giảng viên để giúp mọi thành viên trong nhà trường có đầy đủ thông tin và hiểu biết đồng bộ giúp cho việc phối hợp công việc và triển khai các quyết định hiệu quả.

- Đẩy mạnh việc ứng dụng công nghệ thông tin, đặc biệt là việc tổ chức lưu trữ thông tin cho các hoạt động đảm bảo thuận tiện cho việc truy cập và sử dụng của mọi thành viên, bộ phận trong nhà trường.

5. Kết luận

Việc đổi mới giáo dục đại học theo định hướng tự chủ và trách nhiệm giải trình của nhà trường trước xã hội là việc rất cần thiết, phản ánh đúng quy luật, bản chất hoạt động của các trường đại học. Trong bối cảnh tự chủ trên, các trường cần phải tăng cường khai thác nguồn nhân lực của mình thông qua việc xây dựng hệ thống quy chế quản trị nội bộ dựa trên các quyền tự chủ về tài chính, tổ chức nhân sự và hoạt động chuyên môn được nhà nước cho

phép. Thúc đẩy học hỏi của tổ chức trong các trường đại học là một trong các giải pháp quan trọng giúp phát huy tối đa nguồn lực tri thức của các cán bộ quản lý, giảng viên vào hoạt động của nhà trường, từ đó cải thiện kết quả hoạt động nói chung và nâng cao chất lượng đào tạo nói riêng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Argyris, C. & Schon, D.A, (1978), *'Organizational Learning: A Theory of Action Perspective'*, MA: Addison-Wesley.
- [2]. Daft, R. L and K. E. Weick, (1984), *'Toward a model of organizations as an interpretation system'*, Academy of Management Review, 9, 284-295.
- [3]. Fiol, C. M., M.A. Lyles, (1985), *'Organizational learning'*, Academy Management Review, 10, 803-813.
- [4]. Huber, G. P, (1991), *'Organizational learning: The contributing processes and the literatures'*, Organizational Science, 2: 88-115
- [5]. Argote, Linda, and Ella Miron-Spektor, *'Organizational learning: From experience to knowledge'*, Organization Science 22.5 (2011): 1123-1137.
- [6]. Johnes, J. and Taylor, J., (1990), *Performance Indicators in Higher Education: Buckingham, The Society for Research into Higher Education & Open University, Buckingham.*
- [7]. BERDAHL, R. O., GRAHAM, J., & PIPER, D. R., (1971), *'Statewide coordination of higher education'*, Washington, American Council on Education
- [8]. Clark, B.R. (1983), *The Higher Education System* Berkeley: The University of California Press.
- [9]. Bauman, G. L., (2005), *'Promoting Organizational Learning in Higher Education to Achieve Equity in Educational Outcomes'*, New Directions for higher Education, 131, 23-35.
- [10]. Chính phủ, (2014), *Nghị quyết số 77/2014/NQ-CP ngày 24 tháng 10 năm 2014 về việc thí điểm đổi mới hoạt động đối với các trường đại học công lập giai đoạn 2014-2017*
- [11]. Dill, D. , (1999), *"Academic accountability and university adaptation: The architecture of an academic learning organization"*, Higher Education, 38, 127-139.
- [12]. Nafei, W. A., Kaifi, B. A., & Khanfar, N. M. , (2012). *Organizational learning as an approach to achieve outstanding performance: an applied study on Al-Taif University, Kingdom of Saudi Arabia*. Advances in Management and Applied Economics, 2(4), 13.

SUMMARY

Learning from organization is one among important factors for universities to sustainable development in accordance with the strategic direction of the university. The paper analyzes the nature of organizational higher education towards innovation-oriented autonomy in Vietnam. According to the author, in the context of autonomy, promoting organizational learning in universities is an important solution to help maximize the resources of the knowledge-management staff, faculty members in activities of school, thereby improving overall performance and enhance quality of education in particular.

Keywords: Learning of organization; university; autonomy at university.