

LẬP KẾ HOẠCH QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC NGHỀ NGHIỆP

TS. PHAN VĂN NHÂN

Trung tâm Nghiên cứu Quản lý Giáo dục

Quản lý sự thay đổi đã trở thành vấn đề trọng tâm trong quản lý khi chúng ta bước vào thế kỉ 21. Thay đổi đã trở thành chìa khoá cho sự tồn tại và phát triển của bất cứ một tổ chức nào, trong đó có tổ chức giáo dục nghề nghiệp. Sự thay đổi trở nên ngày càng đa dạng khiến cho việc dự đoán tương lai của một tổ chức trở nên khó khăn hơn. Giờ đây khi có sự thay đổi trong một cơ sở giáo dục nghề nghiệp, chúng ta không thể đơn phương giải quyết, mà cần phải tính đến những yếu tố hỗ trợ và tác động từ bên ngoài. Vì vậy, để một tổ chức có thể đạt được những mục tiêu đặt ra, chúng ta không thể chỉ đơn thuần quản lý sự thay đổi, mà còn phải tạo ra những thay đổi.

1. Lập kế hoạch quản lý sự thay đổi

Kami [3] đã nhấn mạnh rằng trong hoàn cảnh sự thay đổi diễn ra liên tục không thể dự báo trước thì việc hoạch định trở nên cần thiết hơn cả. Việc lập kế hoạch cho quản lý sự thay đổi của một tổ chức đòi hỏi sự cải tiến và liên tục cập nhật những xu thế bên ngoài, đảm bảo tổ chức đó có đủ khả năng thay đổi phù hợp với xu thế phát triển trong tương lai. Những kế hoạch thay đổi chính là những nỗ lực đảm bảo tính năng động, nhờ đó tổ chức có thể đạt được những mục tiêu đề ra với những kết quả cụ thể. Những kế hoạch thay đổi có thể là những nỗ lực cải thiện, biến đổi tổ chức theo một hệ tiêu chuẩn. Evan [4] đã định nghĩa hệ tiêu chuẩn đó là một quy trình liên tục tìm kiếm, phát hiện những biến đổi của thế giới bên ngoài chuyển thành những kế hoạch thay đổi cho từng tổ chức cụ thể để mọi cá nhân, bộ phận trong tổ chức đó có thể phát huy tối đa tiềm năng của mình.

Các cơ sở giáo dục nghề nghiệp có một sứ mệnh vô cùng to lớn là phải đáp ứng nhu cầu nhân lực qua đào tạo cho xã hội. Nhân lực qua đào tạo trong nền kinh tế thị trường luôn biến động do tác động của nhiều yếu tố, vì vậy, việc xây dựng kế hoạch chiến lược của một tổ chức giáo dục nghề nghiệp sẽ đóng vai trò như một chương trình khung nhằm quản lý những kế hoạch thay đổi đã được đề ra. Kế hoạch đó phải được xây dựng trên cơ sở tầm nhìn, sứ mạng, mục đích của tổ chức giáo dục nghề nghiệp.

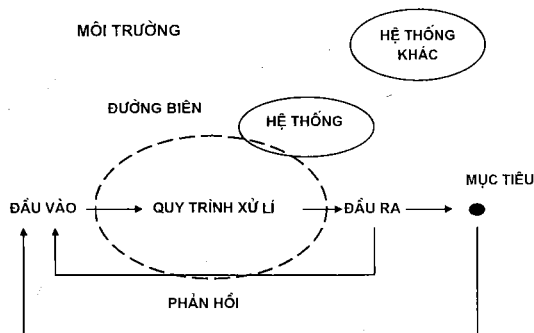
2. Phát triển chiến lược quản lý sự thay đổi

Có rất nhiều phương pháp, cách thức để đưa ra những kế hoạch thay đổi trong các cơ sở giáo dục nghề nghiệp nhằm đáp ứng những mục tiêu của tổ chức. Dưới đây là một số phương pháp, cách thức như vậy.

2.1. Xem xét tổ chức giáo dục nghề nghiệp như một hệ thống mở

Việc nhìn nhận tổ chức giáo dục nghề nghiệp như một hệ thống mở là rất quan trọng. Chúng ta biết rằng bất kì một tổ chức nào muốn tồn tại cũng đều phụ thuộc ở một mức độ nào đó vào các yếu tố của môi trường bên ngoài. Chính vì thế, tổ chức nên mở rộng để đón nhận mọi tác động từ môi trường bên ngoài và phải luôn giao dịch với môi trường bên ngoài. Một tổ chức giáo dục nghề nghiệp lại càng cần phải mở rộng và luôn sẵn sàng đáp ứng nhu cầu nhân lực của xã hội, những thay đổi của khu vực và toàn cầu hoá. Anne [4] đã xác định các bộ phận tương tác trong một hệ mở gồm: đường biên, mục tiêu, đầu vào, quy trình xử lý, đầu ra, phản hồi và môi trường tác động.

Hình 1 mô tả mô hình một hệ mở của tổ chức với các bộ phận tương tác lẫn nhau.



Hình 1. Mô hình một hệ thống mở

2.2. Nâng cao hành vi của tổ chức

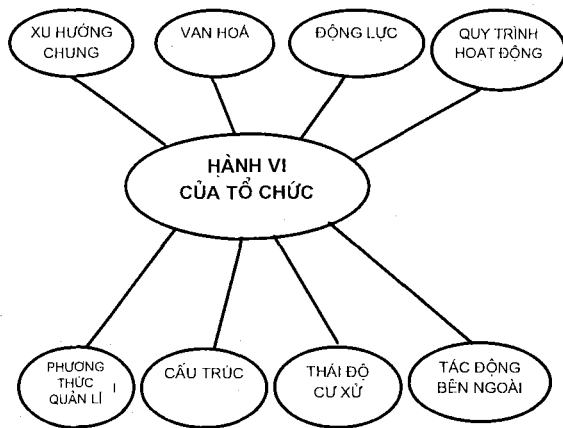
Hành vi của tổ chức là một trọng tâm trong những kế hoạch thay đổi. Trên thực tế, có rất nhiều kế hoạch và dự án đã thất bại vì những hành vi của những người thực hiện trong tổ chức. Warren and Michael Mische [5] đã mô tả hành vi



của tổ chức như là một phương thức hành động của các cá nhân hay nhóm người trong tổ chức và các yếu tố tác động đến những hành động và những nhân tố cấu thành hành động của con người trong tổ chức.

Hình 2 mô tả những yếu tố chính tác động lên hành vi của tổ chức gồm: xu hướng chung của tập thể, văn hoá tổ chức, động cơ làm việc, thái độ cư xử của các nhóm người, những tác động từ bên ngoài, phương thức quản lý, cấu trúc và quy trình hoạt động của tổ chức. Các yếu tố được liệt kê trong mô hình dưới đây đều có tác động qua lại tới hành vi của những người trong tổ chức. Ngược lại, hành vi của những người trong tổ chức cũng có tác động nhất định đối với những yếu tố đó.

Hình 2. Một số yếu tố tác động đến hành vi của tổ chức



2.3. Nâng cao trình độ cho nhân lực của tổ chức

Một trong những yếu tố cơ bản để thực hiện những kế hoạch thay đổi đó là nâng cao trình độ cho nhân lực của tổ chức nhằm tránh sự suy yếu, trì trệ, và tụt hậu của tổ chức. Một điều kiện quan trọng để kế hoạch thay đổi được thực hiện thành công là các thành viên phải cam kết thực hiện kế hoạch thay đổi với tất cả khả năng và tâm huyết của mình. Việc đầu tư vào đào tạo nâng cao trình độ nhân lực sẽ đem lại hiệu quả, nếu biết tập trung vào những vùng kết quả trọng yếu như sau:

- * Nâng cao năng lực quản lý sự thay đổi cho người lãnh đạo;
- * Đào tạo kĩ năng lãnh đạo;
- * Nâng cao nhận thức, quan điểm và thái độ tích cực cho những người thực hiện;
- * Nâng cao khả năng giao tiếp;

- * Xây dựng nhóm làm việc và hợp tác;
- * Tạo động cơ làm việc cho tổ chức;
- * Nâng cao trình độ kĩ thuật;
- * Định hướng lại phương thức làm việc và cơ cấu lại hệ thống tổ chức.

2.4. Trao quyền hành và tăng tính tự chủ tự chịu trách nhiệm cho nhân viên cấp dưới

Việc trao quyền hành cho cấp dưới là rất quan trọng để tạo ra những thách thức và cơ hội mới cho tổ chức, từ đó xây dựng và tiến hành thực hiện các kế hoạch thay đổi. Bennis và Mische [5] đã định nghĩa: Trao quyền cho cấp dưới là việc dịch chuyển đường biên của bộ máy hành chính vốn bó buộc con người, ngăn cản, hạn chế họ bộc lộ hết năng lực của bản thân. Trao quyền cho cấp dưới là cho phép họ có quyền hành cao hơn trước đây và phát huy vai trò sở hữu đối với những bộ phận công việc mà họ đảm nhận, đồng thời đòi hỏi ở họ một ý thức trách nhiệm cao hơn đối với những công việc thuộc quyền hạn của họ. Vovey [6] khẳng định rằng, trao quyền cho người cấp dưới không thể được xem như việc trao cho ai đó một món quà. Nó là một quá trình được thực hiện dần dần, bắt đầu bằng việc tạo ra những điều kiện nền tảng cần thiết cho việc giao quyền. Ông cũng cho rằng một khi những điều kiện này đã được chuẩn bị đầy đủ thì sự chuyển đổi trong bộ máy hành chính tất yếu sẽ diễn ra. Trên thực tế, những người quản lý không thật sự "giao quyền" cho nhân viên cấp dưới, họ chỉ tạo ra một môi trường văn hoá làm việc dựa trên sự tin tưởng. Trong môi trường đó, nhân viên sẽ "tự trao" quyền cho mình, hay nói cách khác là họ sẽ có trách nhiệm cao hơn và sẽ đem hết khả năng của mình để thực hiện công việc đã được giao phó.

2.5. Xây dựng mạng lưới nhóm làm việc trong tổ chức

Vào những năm đầu của thế kỉ 21, các tổ chức đã dần chuyển đổi mô hình tổ chức quản lý từ bộ máy hành chính truyền thống sang hình thức tổ chức theo mạng lưới kiểu mới. Mô hình này sẽ không theo quy cách tổ chức từ trên xuống dưới như trước đây mà theo ngành ngang. Mỗi nhóm làm việc sẽ phụ trách một mảng riêng biệt và tất cả các nhóm đều ngang nhau về cấp bậc, vị trí. Trọng tâm sự thay đổi về cơ cấu tổ chức này sẽ là một nhóm giao lộ, thực hiện nhiệm vụ nối kết các nhóm khác trong tổ chức. Đây sẽ là bộ phận nối kết của tổ chức có vai trò to lớn và quyền lực mạnh mẽ nhất. Parker [7] mô

tả nhóm giao lộ như một bộ phận quan trọng trong cuộc cách mạng lặng lẽ đang diễn ra ở khắp các tổ chức ngày nay. Việc tổ chức các nhóm làm việc được giao khoán nhiệm vụ là một yêu cầu bức thiết đặt ra hiện nay. Đó cũng chính là nhiệm vụ của người quản lý trong việc xây dựng một tổ chức làm việc theo nhóm.

Trên cơ sở những cách tiếp cận đào tạo mới như: đào tạo theo năng lực thực hiện, đào tạo theo hệ thống tín chỉ, đào tạo theo môn học và môđun... các cơ sở giáo dục nghề nghiệp có thể cơ cấu lại tổ chức theo nhóm làm việc trên cơ sở chương trình đào tạo nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường lao động

2.6. Tìm kiếm sự hỗ trợ từ bên ngoài

Để quản lý sự thay đổi trên cơ sở những kế hoạch thay đổi của cơ sở giáo dục nghề nghiệp như: nâng cao trình độ đội ngũ, nâng cấp trang thiết bị, cơ sở vật chất, phát triển chương trình và tài liệu... các tổ chức cần thành lập các dự án, đề án. Tất cả những kế hoạch thay đổi cần đưa vào hồ sơ và trình bày cho các nhà tài trợ và những cộng tác viên tiềm năng để tìm kiếm sự hỗ trợ từ bên ngoài. Frame [8] chỉ ra rằng mọi kế hoạch nên dựa vào nhu cầu thực tế. Sự tồn tại của nhu cầu đó là không đủ, nó cần phải được nhận diện một cách rõ ràng và phải trình bày được những yêu cầu về mặt kỹ thuật. Vì vậy, những nhà quản lý cơ sở giáo dục nghề nghiệp cần được trang bị những kiến thức và kỹ năng phát hiện, chuẩn bị dự án và tìm kiếm sự hỗ trợ từ bên ngoài. Có như vậy các dự án được lập ra mới đảm bảo tính khả thi, đặc biệt là các dự án cho các kế hoạch thay đổi.

2.7. Cộng tác với các tổ chức bên ngoài

Trong thời đại toàn cầu hoá, nếu các cơ sở giáo dục nghề nghiệp biết liên kết hoạt động với các tổ chức bên ngoài, thiết lập mạng lưới hoạt động với các cơ sở giáo dục nghề nghiệp có uy tín trong và ngoài nước, các tổ chức nghiên cứu và các đối tác tiềm năng thì sẽ vượt qua được những thử thách và phát triển bền vững. Suy cho cùng, các sự kiện diễn ra bên ngoài một tổ chức mới chính là những yếu tố hình thành và đảm bảo cho tương lai của tổ chức ấy. Vì thế, một chiến lược của tổ chức từ ngoài vào trong sẽ là một lựa chọn khôn ngoan, để có thể thích ứng với những thay đổi và lên kế hoạch phù hợp với nó.

2.8. Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý sự thay đổi

Một trong những yếu tố quan trọng để thực hiện các kế hoạch thay đổi là cơ sở dữ liệu và nguồn thông tin cần thiết cho việc lập kế hoạch,

truyền tải thông tin và đưa ra những quyết định. Điều này đòi hỏi phải có một đường truyền dẫn thông tin ở cấp độ cao, có nghĩa là các trang thiết bị về công nghệ thông tin phải luôn sẵn có trong tổ chức. Đây là một phương tiện quản lý cần thiết, sống còn trong kỷ nguyên mới.

2.9. Thiết lập hệ thống giám sát

Hệ thống này bao gồm một quy trình giám sát và điều chỉnh mọi khía cạnh hoạt động của những kế hoạch thay đổi. Đây là một yếu tố quan trọng trong chiến lược tổng thể để có thể đúc rút kinh nghiệm từ những kế hoạch khởi đầu. Những kế hoạch thay đổi đầu tiên này sẽ là bài học kinh nghiệm và là tài liệu nguồn, để từ đó người quản lý đưa ra những quyết định và tạo được lợi thế cạnh tranh cho những kế hoạch tiếp theo.

Quản lý sự thay đổi trong các cơ sở giáo dục nghề nghiệp không chỉ là một cảm nhận chung chung, mà là một thực tế không thể bỏ qua. Sự thay đổi không dễ dự đoán vì nó không có một truyền thống, tiền lệ, nguồn gốc, một công thức xác định nào và nó chưa từng được nhận diện trước đây. Vì thế, yêu cầu đặt ra là người quản lý các cơ sở giáo dục nghề nghiệp phải có một tầm nhìn, thực sự lo lắng cho tương lai của tổ chức, để có thể bắt nhịp với những thay đổi mang tính toàn cầu đang diễn ra hàng ngày. Người quản lý các cơ sở giáo dục nghề nghiệp không chỉ đối phó với sự thay đổi mà còn phải dự đoán sự thay đổi và chủ động tạo ra sự thay đổi của tổ chức. Đây sẽ là một thách thức thật sự.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phan Văn Nhân, *Quản lý sự thay đổi trong giáo dục trung học chuyên nghiệp ở Việt Nam*, Mã số: B2005-80-22CN
2. Champy, James, *Reengineering Management*, New York: Harper-Collins Publishers, Inc., 1995.
3. Kami, Michel, *Trigger Points*, New York: McGraw-Hill Book Co., 1998
4. Evan, Anne, *Benchmarking*, Australia: The National Library of Australia, 1994.
5. Bennis, Warren and Michael Mische, *The 21st Century Organization*, California: Pfeiffer and Co., 1995
6. Vovey, Stephen et. al, *First Things First*, New York: Simon and Schuster, 1994.
7. Parker, Glenn, *Cross-Functional Team*, California: Hossey-Bass Publishers, 1994.
8. Frame, J. Davidson, *Managing Prohects in Organizations*, California: Jossey-Bass Publishers, 1995.

SUMMARY

The article provides managers of vocational education institutions with a new modern management approach meeting trends of the era: it is the management of change.