

**VẬN DỤNG LÝ THUYẾT “TỔ CHỨC BIẾT HỌC HỎI”
VÀO QUẢN LÝ SINH VIÊN
TRONG ĐÀO TẠO THEO HỆ THỐNG TÍN CHỈ**
THE APPLICATION OF THE STUDY ORGANIZATION THEORY
IN STUDENTS’ MANAGEMENT IN TRAINING BY CREDIT

Nguyễn Thị Hoàng Anh

Trường Đại học Ngoại ngữ, Đại học Đà Nẵng

TÓM TẮT

Đào tạo tín chỉ là hình thức tổ chức đào tạo được áp dụng cho nền đại học đại chúng. Nhờ nó mà cơ hội được học tập của mọi người là như nhau, bất luận sự khác nhau của hoàn cảnh và điều kiện cá nhân. Tinh thần cốt lõi của học chế tín chỉ là: *Thầy phải thay đổi cách dạy, Sinh viên phải thay đổi cách học và Trường phải thay đổi cách quản lý*. Chỉ khi nào đạt được sự đồng bộ đó chúng ta mới hy vọng có được một sự hoàn thiện trong tổ chức đào tạo theo hệ thống tín chỉ. Không thể phủ nhận ưu điểm của đào tạo tín chỉ. Tuy nhiên, hiện nay các trường gặp không ít khó khăn, thách thức khi thực hiện đào tạo tín chỉ như điều kiện cơ sở vật chất, phương pháp dạy học, nội dung chương trình, đội ngũ giảng viên..., đặc biệt là trong công tác quản lý sinh viên.

ABSTRACT

Training by credit is a form of training organization applied to popular university education. Thanks to this, everyone enjoys equal chance to education regardless of their different situation and individual conditions. The core spirit of training by credit is that ‘*Teachers must change the way of teaching, students must change the way learning and schools must change the way of managing*’. Only by attaining that synchronization can we hope to have perfect training by credit. There is no denying that credit training has strong points. The reality, however, is that colleges and universities have been facing many problems and challenges in carrying out training by credit concerning facilities, teaching methods, curricula, teaching staff..., especially student management.

1. Đặt vấn đề

Quản lý nói chung trong đó có quản lý sinh viên trong đào tạo theo hệ thống tín chỉ nói riêng là một loại hình quản lý mới đối với giáo dục Việt Nam. Nhiều công đoạn của hoạt động quản lý sinh viên đã và đang thực hiện trong đó có việc quản lý sinh viên theo dạng học hỏi, chia sẻ. Trong hệ thống này, mọi thành viên nhà trường từ lãnh đạo, giảng viên, cán bộ quản lý đến các bộ phận chức năng, tùy theo chức năng nhiệm vụ mà phân công và tham gia quản lý công tác sinh viên một cách chủ động và sáng tạo.

M.P. Follett đã khuyến cáo rằng, người quản lý ở bất kỳ cấp nào cũng phải xây dựng mối quan hệ làm việc tốt đẹp với người thuộc cấp; một trong những cách để làm như vậy là lôi cuốn thuộc cấp tham gia quá trình ra quyết định, nhất là khi họ sẽ chịu

ảnh hưởng của chính những quyết định đó. Bà quan tâm đến cách thức nhà quản lý giải quyết những xung đột nảy sinh giữa các cá nhân hay các bộ phận của tổ chức. Bà cho rằng để giải quyết tốt những xung đột nảy sinh này, cần có những tiếp xúc trực tiếp, thẳng thắn và chân tình giữa những người quản lý các bộ phận và giữa các bộ phận với các thành viên, những người thuộc cấp trong tổ chức.

Người đã biện hộ và làm phục sinh tư trào quản lý của Follett là Peter Drucker - người được cộng đồng khoa học quốc tế thừa nhận như là một chuyên gia hàng đầu về khoa học quản lý. Quan điểm *cấu hình quản lý mới* của Drucker cùng với các quan điểm về lý thuyết phức hợp trong việc quản lý một *tổ chức biết học hỏi* với sự thấu triệt của nhà quản lý thì sẽ cung cấp cho công việc quản lý nói chung và quản lý giáo dục nói riêng, một tầm nhìn, một phong cách quản lý hiện đại phù hợp với xu thế hội nhập.

2. Nội dung

2.1. Khái niệm “tổ chức biết học hỏi”

Trong lý luận quản lý và tổ chức hiện đại, “tổ chức biết học hỏi” được xem là một triết lý, một thái độ, một cách tiếp cận mới đối với thực tiễn xây dựng và quản lý tổ chức. Một “tổ chức biết học hỏi” (Organization Learning) được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau, nhưng về cơ bản, có thể thống nhất với định nghĩa sau: “Tổ chức biết học hỏi là tổ chức trong đó mọi thành viên được huy động, 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, phát triển và cải tiến liên tục nhằm đẩy nhanh khả năng tăng trưởng của tổ chức, khiến tổ chức có thể đạt được mục tiêu của mình một cách tốt đẹp nhất” [2, 1].

Tư tưởng cơ bản của “tổ chức biết học hỏi” là “giải quyết vấn đề” thay vì các tổ chức truyền thống được thiết kế nhằm thực hiện một sứ mệnh định sẵn.

2.2. Thiết kế, xây dựng một tổ chức biết học hỏi

1/ *Lãnh đạo*: Lãnh đạo là phương tiện duy nhất mà nhờ đó một tổ chức sẽ biến đổi thành một “tổ chức biết học hỏi”. Quan điểm truyền thống cho rằng người lãnh đạo là người đặt ra mục tiêu, người ra quyết định và người chỉ huy. Đối với “tổ chức biết học hỏi” người lãnh đạo phải là người thiết kế, người giáo viên, người phục vụ. Người lãnh đạo phải có khả năng xây dựng tầm nhìn/ quan điểm được chia sẻ, phải biết giúp người khác nhìn thấy toàn bộ hệ thống, biết cách làm việc cùng với mọi người, biết thiết kế cấu trúc tổ chức theo chiều ngang, biết khơi xướng sự biến đổi, biết phát huy năng lực của mỗi thành viên hướng tới tương lai.

2/ *Cấu trúc theo chiều ngang*: “Tổ chức biết học hỏi” sẽ phá bỏ cấu trúc tổ chức theo chiều dọc – cái cấu trúc ngăn cách người quản lý và thuộc cấp. Tổ chức biết học hỏi vận dụng những ý tưởng mới nhất để đạt được sự cộng tác – hợp tác giữa người lãnh đạo với các thành viên, giữa các thành viên với nhau, giữa bộ phận này với bộ phận khác. Đó là các ý tưởng về tổ, nhóm, đội đặc nhiệm, về mối liên kết ngang, về tổ chức

mạng, trong đó các nhóm, tổ sẽ có tính tự chủ đáng kể. Cấu trúc tổ chức theo chiều ngang lấy tổ – nhóm làm trung tâm, nó có vai trò quan trọng hơn mỗi cá nhân.

3/ *Ủy quyền cho các thành viên*: Sự ủy quyền có nghĩa là trao cho các thành viên quyền lực, sự tự lo, kiến thức và kỹ năng để họ ra quyết định và hoàn thành quyết định ấy một cách hiệu nghiệm. Sự ủy quyền đúng đắn sẽ tạo nên những nhóm, tổ tự quản, các thành viên tích cực tham gia vào việc ra quyết định, vào việc đánh giá kiểm tra chất lượng... chứ không cần đến sự thanh tra giám sát quá chặt chẽ.

4/ *Chia sẻ thông tin/ truyền thông*: Một “tổ chức biết học hỏi” chắc chắn sẽ tràn ngập thông tin. Để xác định nhu cầu và giải quyết vấn đề, người ta cần phải biết điều gì đang diễn ra. Họ cần phải hiểu toàn bộ tổ chức cũng như toàn bộ công tác của mình. Các dữ liệu chính thức về ngân sách, chi phí, lợi nhuận v.v... phải luôn có sẵn cho mọi thành viên. Đó chính là “quản lý theo lối sách để ngỏ”. Mọi thành viên đều có thể đọc “sách để ngỏ” và trao đổi thông tin với bất kỳ ai trong tổ chức. Tổ chức biết học hỏi phải biết sử dụng sự truyền thông công khai, kể cả việc truyền thông điện tử chẳng hạn như thư điện tử. Truyền thông công khai có nghĩa là khiến các thành viên trao đổi mặt đối mặt, trực tiếp, với sự nhấn mạnh vào việc biết lắng nghe.

5/ *Chiến lược phát lộ*: Trong “tổ chức biết học hỏi”, người lãnh đạo vẫn có ảnh hưởng tới tầm nhìn, tới phương hướng hoạt động của tổ chức, nhưng họ không kiểm soát hay chỉ đạo chiến lược một mình. Họ có sự giúp đỡ của mọi thành viên và hơn thế nữa năng lực chủ chốt lại nằm ở nơi các thành viên. Chiến lược của tổ chức sẽ xuất hiện, phát lộ từ những cuộc thảo luận giữa các thành viên. Bởi các thành viên là những người có đầy đủ thông tin nhất từ môi trường bên trong cũng như môi trường bên ngoài của tổ chức. Chiến lược phát lộ dựa trên một tư tưởng chung đồng thuận về tính thực nghiệm.

6/ *Văn hóa mạnh mẽ*: Chúng ta đều biết văn hóa của tổ chức là những giá trị, những niềm tin, sự hiểu biết, các chuẩn mực được các thành viên trong tổ chức chia sẻ. Có thể khẳng định văn hóa là nền tảng của “tổ chức biết học hỏi”. Văn hóa của tổ chức biết học hỏi phải mạnh mẽ trong ba lĩnh vực sau: Cái toàn thể là quan trọng hơn cái bộ phận, ranh giới giữa các bộ phận phải giảm thiểu đến mức thấp nhất; Văn hóa tổ chức là bình đẳng với tất cả mọi thành viên; Các giá trị văn hóa phải được cải thiện và thích nghi.

2.3. Vận dụng lý thuyết “tổ chức biết học hỏi” vào quản lý sinh viên trong đào tạo theo hệ thống tín chỉ

Ngày 30 tháng 7 năm 2001 Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ra Quyết định số 21/2001/QĐ-BGD&ĐT về việc thí điểm tổ chức đào tạo, kiểm tra, thi và công nhận tốt nghiệp đại học, cao đẳng hệ chính quy theo học chế tín chỉ. Năm 2005, Bộ Giáo dục và Đào tạo chỉ đạo các trường Cao đẳng, Đại học chuyển đổi từ đào tạo niên chế sang đào tạo tín chỉ, đây được coi là một “cuộc cách mạng” thay đổi “công nghệ đào tạo”. Ngày

15 tháng 8 năm 2007 Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ra Quyết định số 43/2007/QĐ-BGD&ĐT về việc ban hành “Quy chế đào tạo đại học và cao đẳng hệ chính quy theo hệ thống tín chỉ” nhằm chỉ đạo các trường Cao đẳng, Đại học chuyển đổi từ đào tạo niên chế sang đào tạo theo hệ tổng tín chỉ. Đây là một trong 7 bước đi quan trọng trong lộ trình đổi mới giáo dục đại học giai đoạn 2006-2020 tại Việt Nam.

2.3.1. Hệ thống tổ chức và phân cấp quản lý trong công tác sinh viên

Hệ thống tổ chức quản lý sinh viên gồm Hiệu trưởng, Phòng Công tác sinh viên và các khoa/ trung tâm đào tạo (gọi chung là khoa), Giảng viên chủ nhiệm (cố vấn học tập) và lớp sinh viên.

- *Hiệu trưởng* là người chịu trách nhiệm chính chỉ đạo công tác sinh viên toàn trường.

- *Phòng Công tác sinh viên* là đơn vị tham mưu cho Ban Giám hiệu trong chỉ đạo và chịu trách nhiệm chính trong tổ chức triển khai công tác sinh viên cho toàn trường.

- *Khoa* là đơn vị trực tiếp quản lý toàn diện sinh viên và triển khai thực hiện các hoạt động rèn luyện sinh viên thông qua cố vấn học tập, Chi đoàn và lớp sinh viên. Trong đó:

+ *Nhiệm vụ của cố vấn học tập*: Làm cố vấn cho một lớp sinh viên về chương trình, kế hoạch học tập, đăng ký môn học, lựa chọn ngành nghề; Động viên sinh viên của lớp tích cực tham gia các phong trào, các hoạt động ngoại khóa... do các đơn vị có liên quan tổ chức; Theo dõi và đánh giá toàn diện về học tập, về rèn luyện của sinh viên lớp mình. Nhận xét và cho điểm rèn luyện của sinh viên theo biên bản của Ban cán sự lớp và chi đoàn.

+ *Tổ chức lớp sinh viên*: Lớp SV được tổ chức theo khóa và ngành đào tạo. Lớp SV được ổn định trong suốt các năm học để triển khai các hoạt động có liên quan đến công tác học tập, rèn luyện SV. Mỗi lớp SV có một cố vấn học tập phụ trách và có Ban cán sự lớp để tự quản và tổ chức điều hành mọi hoạt động của lớp. Tùy theo tình hình lớp, lớp có thể chia tổ/nhóm để quản lý SV; Tùy theo số lượng SV, mỗi lớp SV được nhà trường cấp một phần kinh phí cho quỹ hoạt động lớp. Ngoài kinh phí của trường, lớp SV được quyền tạo các hoạt động hợp pháp để xây dựng quỹ góp phần duy trì và nâng cao chất lượng hoạt động của lớp; Ngoài tổ chức lớp SV theo hệ thống tín chỉ, nhà trường còn tổ chức lớp môn học cho SV. Lớp môn học là lớp của các SV cùng đăng ký một môn học, có cùng thời khóa biểu của môn học trong cùng một học kỳ. Các SV thuộc lớp môn học cử ra thành viên đại diện để thực hiện nhiệm vụ do cán bộ giảng dạy giao cho và các hoạt động tự quản khác trong giờ học.

2.3.2. Quản lý công tác SV theo mục tiêu xây dựng tổ chức biết học hỏi

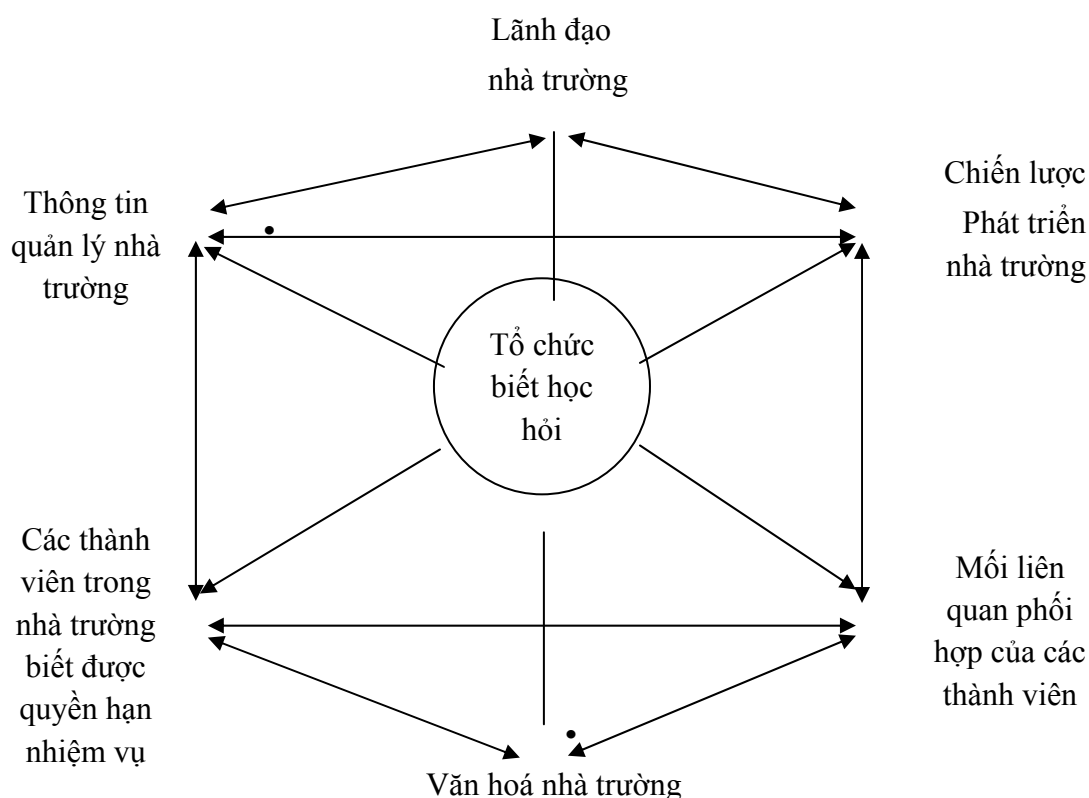
Trong nền văn minh nông nghiệp với con trâu là động lực thì mỗi thầy đồ là một bộ Bách khoa. Cả nhà trường thu gọn vào một thầy đồ. Thầy tự quản lý mình và một mình thầy vừa dạy đứa bé học Tam tự kinh lại vừa đào tạo người đi thi đại khoa, đại học và tiến sĩ.

Ở nền văn minh công nghiệp ra đời kiểu nhà trường hiện hành với nhiều cấp học, nhiều môn học. Ngay ở các lớp mầm non, tiểu học ngày nay cũng không thể một lớp một cô, một lớp một thầy mà có nhiều cô, nhiều thầy.

Quản lý công tác SV phải bắt đầu từ sự quản lý cá nhân một SV. Ngoài việc thực hiện các chức năng truyền thống của quản lý như: Kế, Tô, Đạo, Kiểm trên cả ba mặt số lượng, chất lượng, cơ cấu thì một điều rất quan trọng là tạo ra sự đồng thuận của tập thể nhà trường. Sự đồng thuận của nhà trường được bảo đảm bởi việc tạo ra “vốn tổ chức” qua thiết chế “Tổ chức biết học hỏi”.

Sự quản lý cần làm cho tổ chức này tổng hợp hài hoà được 6 thành tố:

1. Người lãnh đạo thủ trưởng nhà trường gương mẫu.
2. Các cán bộ quản lý, cố vấn học tập trong nhà trường đều hiểu được quyền hạn nhiệm vụ của mình theo sứ mệnh của nhà trường và được giúp đỡ để thực hiện quyền tự chủ trong tổ chức đào tạo.
3. Các cán bộ quản lý, cố vấn học tập trong nhà trường xây dựng được mối liên hệ theo chiều ngang một cách hợp lý tạo nên sức mạnh tổng hợp của hệ thống.
4. Xây dựng hệ thống thông tin quản lý sinh viên của nhà trường có tính minh bạch, hiệu lực.
5. Nhà trường xác định được sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược hành động trong mối tương thích với phát triển kinh tế - xã hội của cộng đồng.
6. Nhà trường xây dựng được một hệ giá trị tạo nên “văn hoá” đặc trưng của nhà trường phù hợp với hệ giá trị tiên tiến của thời đại, đất nước, cộng đồng tác động vào nhà trường.

Sơ đồ mạng tương tác của các thành tố trong một “Tổ chức biết học hỏi”

Quản lý công tác SV theo hệ thống tín chỉ trong nhà trường tạo thành tổ chức biết học hỏi là làm cho bộ máy tổ chức của nhà trường luôn luôn vận động tự làm mới mình theo hàng ngang với các tương tác ngang và tương tác chéo giữa các bộ phận nghiệp vụ của các phòng ban, yêu cầu đối với từng vị trí sẽ rất cao. Cán bộ quản lý không chỉ phải nắm vững chuyên môn nghiệp vụ mà còn phải hiểu biết về công việc các bộ phận khác cùng tương tác với mình. Để vận dụng mô hình Tổ chức biết học hỏi vào công tác quản lý SV có hiệu quả, việc đầu tiên cần làm là phải xây dựng được hệ thống cũng như quy trình công nghệ thông tin trong nội bộ nhà trường. Một trong những công cụ hữu hiệu thường được các trường áp dụng là hệ thống mạng máy tính phân quyền, hệ thống e-mail nội bộ. Song yếu tố chính vẫn là con người và các quy trình truyền thông tin, báo cáo.

3. Kết luận

Đào tạo tín chỉ là một hình thức đào tạo được hầu hết các nước tiên tiến trên thế giới áp dụng. Đây là một quy trình đào tạo mềm dẻo, lấy người học làm trung tâm. Đối với người quản lý trong lĩnh vực quản lý SV hết sức phức tạp bởi nhiều lẽ: nội dung quản lý phong phú, sinh động, phương pháp quản lý đa dạng, hoạt động quản lý ở nhiều tầm khác nhau, lực lượng tham gia quản lý ở diện rộng với mô hình mở, đòi hỏi một sự phối hợp nhịp nhàng đồng bộ của các đơn vị trong nhà trường. Bất cứ mô hình quản lý

nào cũng đều cần đến con người, nhất là những mô hình tiên tiến với những yêu cầu rất cao về trình độ chuyên môn và quản lý. Vì vậy, rất cần sự quan tâm của Ban giám hiệu nhà trường trong việc bồi dưỡng, đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, cố vấn học tập nhiệt tình, tâm huyết, có trách nhiệm với sự nghiệp trồng người – đó chính là bí quyết của thành công.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Giáo dục và Đào tạo “*Quy chế đào tạo đại học và cao đẳng hệ chính quy theo hệ thống tín chỉ*” (ban hành theo Quyết định số 43/2007/QĐ-BGDĐT ngày 15/8/2007).
- [2] Nguyễn Quốc Chí, Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2005), *Những xu thế quản lý hiện đại và việc vận dụng vào quản lý giáo dục*, Khoa Sư phạm, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [3] *Cẩm nang nâng cao năng lực và phẩm chất đội ngũ giáo viên* (2007), Nhà xuất bản Lý luận chính trị, Hà Nội.
- [4] Vũ Văn Tảo (1997), “Vài nét về xu thế đổi mới phương pháp giáo dục và học tập đại học trên thế giới”, *Giáo dục học đại học, quyển 1*, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Hà Nội.
- [5] Lâm Quang Thiệp (2007), “Suy nghĩ về quản lý trường đại học trong thời kỳ đổi mới”, *Tạp chí Giáo dục*, số 160, kỳ 1-4/2007.