

# Lãnh đạo, cơ chế chia sẻ tri thức và động lực làm việc của giảng viên

Trần Thị Thu\*, Nguyễn Thùy Dung\*\*

*Bài viết trình bày kết quả nghiên cứu về vai trò của người lãnh đạo trong việc chia sẻ tri thức và mối quan hệ của nó đến động lực làm việc của giảng viên tại một số trường đại học của Hà Nội. Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định tính với việc phỏng vấn sâu giảng viên và cán bộ quản lý của năm trường đại học công lập và ngoài công lập. Kết quả nghiên cứu cho thấy rõ sự khác nhau trong các hoạt động thuộc các cơ chế chia sẻ tri thức giữa các trường công lập và ngoài công lập thuộc đối tượng nghiên cứu. Người lãnh đạo trực tiếp có vai trò quan trọng trong việc tạo môi trường chia sẻ tri thức và các hoạt động này có tác động tới động lực làm việc của giảng viên.*

*Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy hạn chế của một số chính sách hiện nay có liên quan đến phát triển chuyên môn của giảng viên và đưa ra một số gợi ý trong công tác tuyển dụng và bổ nhiệm cán bộ quản lý tại các trường đại học của Hà Nội.*

**Từ khóa:** chia sẻ tri thức, quản trị tri thức, lãnh đạo, động lực giảng viên.

## 1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu và mục đích nghiên cứu

Chất lượng giáo dục luôn là vấn đề được quan tâm của toàn xã hội. Với đặc thù nghề nghiệp, chất lượng đào tạo của các trường, đặc biệt là chất lượng giảng dạy của giảng viên nói riêng quyết định rất lớn đến giá trị tạo ra sau này cho xã hội. Do vậy, việc quan tâm đầu tư, phát triển năng lực làm việc của giảng viên là việc làm cần thiết. Chia sẻ tri thức là một trong những hoạt động nhằm nâng cao chất lượng giảng viên.

Tri thức được coi là một trong những nguồn lực quan trọng của tổ chức (Nahapiet và Ghoshal, 1998; Spender và Grant, 1996). Tri thức cũng được đánh giá là nguồn lực cạnh tranh chính của tổ chức (Steward, 1997). Nguồn lực này sẽ đảm bảo cho tổ chức thành công và phát triển bền vững (Nonaka and Takeuchi, 1995).

Chia sẻ tri thức là một trong những hoạt động quan trọng của quản trị tri thức (van Wijk et al., 2008). Chia sẻ tri thức là các hoạt động phổ biến tri thức và làm cho những tri thức này được biết và tạo ra sự đồng nhất trong tổ chức (Tiwana, 2002). Việc chia sẻ tri thức cho phép hình thành những tri thức mới, nó tạo ra giá trị trong hoạt động của tổ chức. Chia sẻ tri thức được thực hiện bởi các cá

nhân hoặc tổ chức. Các tổ chức thường thiết lập các cơ chế cho việc chia sẻ này.

Nhiều nghiên cứu trên thế giới có các cách tiếp cận khác nhau để tìm hiểu về hoạt động chia sẻ tri thức trong các tổ chức. Tại Việt Nam, một số tác giả đã thực hiện nghiên cứu về chủ đề này như Phan et al., (2006); Nguyễn Văn Thắng và Nguyễn Thanh Phong, (2010); Thái Kim Phụng và Trần Thanh Tĩnh, (2013); Phan Thị Oanh và Nguyễn Văn Thắng, (2013). Các tác giả này đã thực hiện nghiên cứu trong bối cảnh các doanh nghiệp của Việt Nam và các doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài tại Việt Nam. Tuy nhiên, các nghiên cứu về cơ chế chia sẻ tri thức trong bối cảnh các trường đại học trên thế giới và của Việt Nam chưa nhiều. Đặc biệt tại Việt Nam, theo như tìm hiểu của nhóm tác giả thì đây vẫn là một chủ đề mới, một khoảng trống cần nghiên cứu.

Thực tế cho thấy với xu hướng đào tạo đa ngành, đa nghề hiện nay tại các trường đại học của Việt Nam thì có thể nói mỗi Khoa, mỗi Bộ môn là một đơn vị độc lập. Việc triển khai, thực hiện, khởi xướng các hoạt động chuyên môn luôn được phân cấp thực hiện bởi cán bộ lãnh đạo cấp Khoa và Bộ môn. Một câu hỏi đặt ra là các nhà lãnh đạo này đã và đang triển khai các hoạt động gì nhằm chia sẻ tri thức cho các giảng viên của mình? Và điều này có

tác động như thế nào đến động lực làm việc của của giảng viên?

Đây là câu hỏi mà nhóm tác giả muốn làm rõ trong nghiên cứu của mình.

## **2. Cơ sở lý luận của nghiên cứu**

### **2.1. Cơ chế chia sẻ tri thức**

Cơ chế chia sẻ tri thức là quy trình quản lý và sắp xếp tổ chức, chính thống hoặc không chính thống cho quá trình chia sẻ và thu nhận tri thức (Hong và Nguyễn Văn Thắng, 2009). Các nghiên cứu về chia sẻ tri thức và tổ chức học tập đề cập tới bốn loại hình học tập cơ bản bao gồm: Thử nghiệm, Giao lưu xã hội, Phối hợp tổ chức, Đào tạo-Kèm cặp (Nguyễn Văn Thắng, Nguyễn Thanh Phong, 6/2010).

**Thử nghiệm** là quá trình các thành viên chuyển hóa các trải nghiệm của mình về các phương pháp mới thành niềm tin và cảm xúc (Nguyễn Văn Thắng, Nguyễn Thanh Phong, 6/2010). Các trải nghiệm này nếu được khuyến khích thực hiện sẽ tạo ra giá trị (bài học thành công hoặc thất bại) cho tổ chức. Trong nghiên cứu này, cơ chế thử nghiệm là quá trình các giảng viên được khuyến khích trình bày và thực hiện những ý tưởng, phương pháp mới trong công việc chuyên môn của mình.

**Giao lưu xã hội** là các hoạt động và sáng kiến hàng ngày do tổ chức sắp xếp nhằm tăng cường sự hiểu biết và tuân thủ các tiêu chuẩn giá trị và niềm tin của tổ chức (Michailova và Wilson, 2008). Các hoạt động giao lưu xã hội thường được tổ chức trong các trường đại học của Việt Nam như tham quan, nghỉ mát vào các ngày lễ; các hoạt động giao lưu giữa giảng viên hoặc giảng viên với sinh viên, các hoạt động khác do các đoàn thể tổ chức... Thông qua các hoạt động này, các giảng viên có thêm hiểu biết, sự gắn kết, cùng nhau chia sẻ thông tin. Đây được coi là những hoạt động rất quan trọng cho quá trình chia sẻ tri thức. Những hoạt động tự phát của các cá nhân như tụ tập nhóm nhỏ không thuộc cơ chế giao lưu này (Nguyễn Văn Thắng, Nguyễn Thanh Phong, 6/2010).

**Phối hợp tổ chức** bao gồm hàng loạt các hoạt động chính thống trong công việc. Đối với các trường đại học thuộc phạm vi nghiên cứu này là các hoạt động như họp giao ban Khoa/Bộ môn, sinh hoạt chuyên môn, tọa đàm học thuật, hội thảo khoa học... Thông qua các hoạt động này các giảng viên có cơ hội hiểu biết nhiều hơn về chuyên môn, về công việc mình đang đảm nhiệm. Cơ chế này tạo ra nguồn lực học tập (tập hợp các cá nhân từ các lĩnh vực khác nhau với các tri thức khác nhau), và cơ hội

cho các thành viên hiểu hơn về công việc và chuyên ngành của nhau, từ đó thiết lập hiểu biết chung và cải thiện quá trình hợp tác trong công việc (Gherardi, Nicolini và Odella, 1998). Phối hợp tổ chức khác với giao lưu xã hội ở chỗ nó liên quan trực tiếp tới công việc.

**Đào tạo và kèm cặp** là kênh chính thống và cơ hội cho các thành viên thu nhận các tri thức và kỹ năng phù hợp từ các giảng viên hoặc thành viên có kinh nghiệm khác (Nguyễn Văn Thắng, Nguyễn Thanh Phong, 6/2010). Trong các trường đại học, đào tạo và kèm cặp là các hoạt động học tập nhằm trang bị kiến thức và kỹ năng trong công việc cho các giảng viên, đặc biệt là các giảng viên mới vào nghề.

Về mặt lý thuyết, cả bốn cơ chế này đều có tác dụng thúc đẩy việc chia sẻ tri thức. Kết quả nghiên cứu sẽ làm rõ luận điểm này.

### **2.2. Người lãnh đạo và cơ chế chia sẻ tri thức**

Người lãnh đạo là người (hoặc tập thể) thuộc chủ thể quản trị, giữ vị trí vạch ra đường lối, mục đích của hệ thống, họ không chế và chi phối hệ thống Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Ngọc Huyền, 2011). Lãnh đạo trực tiếp của các đơn vị giảng dạy tại các trường đại học là những người làm ở vị trí trưởng bộ môn, trưởng khoa hoặc trưởng ngành đào tạo.

Nghiên cứu của Nguyễn Văn Thắng, Nguyễn Thanh Phong (2010) cho thấy người lãnh đạo có vai trò quan trọng trong việc tạo môi trường chia sẻ và tiếp nhận tri thức của người lao động. Nghiên cứu cũng cho thấy vai trò của nguồn tri thức chất lượng cao. Người lãnh đạo có trình độ cao trong chuyên môn được coi như những “người thầy” truyền đạt các tri thức nghề nghiệp cho cấp dưới của mình. Sự hỗ trợ của người lãnh đạo trực tiếp có tác động tích cực đến số lượng và mức độ chia sẻ tri thức (Barry, 1991; Bain et al., 2005; Srivastava et al., 2006).

Nghiên cứu của Phạm Thị Oanh, Nguyễn Văn Thắng (2013), cho thấy trình độ lãnh đạo, phong cách lãnh đạo của người lãnh đạo trực tiếp có ảnh hưởng đáng kể đến việc chia sẻ tri thức tại tổ chức.

### **2.3. Người lãnh đạo và động lực làm việc của giảng viên**

**Động lực làm việc** là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức; là sự thôi thúc, sự kiên định và bền bỉ trong quá trình làm việc (Richard M. Stee & Lyman W. Porter, 1983). Chang (1996) cho rằng động lực là quá trình bên trong dẫn đến hành động của một cá nhân. Động lực làm việc là quá trình tiếp thêm sinh lực để người lao động đạt

mục tiêu công việc thông qua một cách thức rõ ràng (Ray, 2001). Theo John (1993), biểu hiện của một người có động lực làm việc là người đó làm việc rất chăm chỉ, luôn dành mọi nỗ lực và cố gắng của mình trong công việc, có định hướng và hành động vì mục tiêu rõ ràng.

Các nhà nghiên cứu về tâm lý học đã chỉ ra rằng động lực có một vai trò quan trọng trong quá trình hoạt động của con người, động lực là một quá trình nội tại, giúp thúc đẩy, định hướng và duy trì hành động liên tục (Murphy & Alexander, 2000; Pintrich, 2003; Schunk, 2000; Stipek, 2002). Con người không thể đạt được mục đích của mình nếu thiếu vắng động lực.

Nhiều nghiên cứu trên thế giới và tại Việt Nam đã làm rõ yếu tố quan điểm, trình độ, phong cách, phẩm chất và các chính sách của người lãnh đạo có ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên như nghiên cứu của Ahuja (1976), Folesetal (2000). Hai tác giả đã minh chứng rằng người lãnh đạo, đặc biệt là lãnh đạo trực tiếp có ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng trong công việc của các giảng viên. Phòng vấn đối với các giảng viên đã rời bỏ công việc, họ cho rằng tình trạng không hài lòng với công việc tăng lên khi họ làm việc dưới sự lãnh đạo của những người không có đủ khả năng, những người lãnh đạo lãnh cảm, không biết quan tâm đến người khác. Những người lãnh đạo theo phong cách dân chủ, giảng viên cảm thấy hài lòng với công việc nhiều hơn so với những người lãnh đạo độc đoán, chuyên quyền. Phong cách lãnh đạo khác nhau sẽ dẫn đến sự khác nhau về động lực làm việc của giảng viên. Người lãnh đạo theo phong cách hỗ trợ, hợp tác tác động tích cực, làm tăng cường đáng kể động lực nội tại của giảng viên và làm giảm đi tình trạng căng thẳng và mệt mỏi trong công việc của họ (Ori Yal & Guy Roth, 2011); hành vi, đặc biệt là tầm nhìn của lãnh đạo có tác dụng khuyến khích giáo viên nâng cao chuyên môn, khả năng của họ trong công việc, làm cho họ luôn cố gắng vì mục tiêu chung (Kerry Barnett & John McCormick, 2003; Nguyễn Thị Thu Thủy, 2011).

Tuy nhiên, nghiên cứu về hoạt động thuộc các cơ chế chia sẻ tri thức do người lãnh đạo khởi xướng và tổ chức tác động như thế nào đến động lực làm việc của giảng viên hầu như chưa được đề cập trong các nghiên cứu. Đây là khoảng trống nghiên cứu cần làm rõ.

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1. Thiết kế nghiên cứu**

Như đã trình bày ở phần trước, các nghiên cứu về cơ chế chia sẻ tri thức trong bối cảnh các trường đại

học còn ít. Tại Việt Nam đây vẫn là một chủ đề mới. Do vậy, với mục đích tìm hiểu sâu, phát hiện những vấn đề bản chất và những trường hợp điển hình về vấn đề này nhằm phát triển lý thuyết, đặc biệt là các thang đo thì việc lựa chọn phương pháp nghiên cứu định tính là phù hợp.

#### **3.2. Quy trình tiếp cận, thu thập và xử lý số liệu**

Nhóm nghiên cứu đã thực hiện phỏng vấn trực tiếp và qua điện thoại với 10 cán bộ quản lý cấp Khoa/Bộ môn và giảng viên của 5 trường đại học thuộc hai khối công lập và ngoài công lập với lưới hướng dẫn được thiết kế dựa trên lý thuyết và các thang đo được phát triển bởi nghiên cứu của Nguyễn Văn Thắng, Nguyễn Thanh Phong (2010). Các câu hỏi sử dụng trong lưới hướng dẫn là các câu hỏi mở. Các câu hỏi chung giành cho cả hai đối tượng (lãnh đạo cấp Khoa và giảng viên) là “Khoa/Bộ môn đã tiến hành các hoạt động nào nhằm chia sẻ tri thức cho đội ngũ giảng viên?”. Các câu hỏi và gợi ý giúp người trả lời hiểu và làm rõ các hoạt động liên quan đến cơ chế thử nghiệm, các hoạt động có liên quan đến cơ chế giao lưu xã hội, phối hợp tổ chức và hoạt động đào tạo-kèm cặp.

Với đối tượng là người lãnh đạo cấp Khoa/Bộ môn nhóm nghiên cứu còn đặt câu hỏi nhằm tìm hiểu thêm về những thuận lợi và cản trở mà họ gặp phải trong quá trình khởi xướng, tổ chức và thực hiện các hoạt động chia sẻ tri thức trong đơn vị của mình.

Với đối tượng là giảng viên, các câu hỏi được đặt ra để hiểu rõ về ảnh hưởng của các hoạt động chia sẻ tri thức do người lãnh đạo khởi xướng có tác động như thế nào đến động lực làm việc của họ.

Thời gian phỏng vấn khoảng 60 phút cho mỗi đối tượng. Dữ liệu phỏng vấn được ghi âm, ghi chép (với đối tượng trả lời qua điện thoại) và xử lý ngay sau đó. Trong quá trình thu thập số liệu, nhóm nghiên cứu thường xuyên thảo luận về các vấn đề lý thuyết, sử dụng phỏng vấn bổ sung để tìm hiểu sâu nhằm phát hiện các vấn đề mang tính đặc thù của từng đối tượng nghiên cứu. Sau khi hoàn tất công việc thu thập, dữ liệu được phân tích, tổng hợp, so sánh nhằm tìm ra những điểm chung và điểm đặc thù, so sánh kết quả thực tế và lý thuyết để đưa ra thảo luận, thống nhất.

Nghiên cứu cũng sử dụng các dữ liệu được cung cấp bởi cán bộ lãnh đạo của một số trường.

#### **4. Đặc điểm của đối tượng nghiên cứu**

Nhóm tác giả đã thực hiện phỏng vấn với lãnh đạo cấp Khoa và giảng viên của 5 trường đại học. Trong đó có ba trường đại học công lập và hai



trường đại học ngoài công lập.

Ba trường đại học công lập tự đánh giá thuộc nhóm hai trong số các trường đại học công lập tại Hà Nội. Các trường đại học này đều có tuổi đời trên 50 năm, đào tạo đa ngành nghề. Cán bộ và giảng viên được phỏng vấn tại các trường đại học này đều thuộc khối ngành kinh tế, một số thuộc các ngành nghề chủ lực của nhà trường.

Các trường đại học ngoài công lập thuộc đối tượng nghiên cứu là các trường có tuổi đời trên dưới 20 năm. Các trường này được đánh giá nằm trong top đầu trong số các trường ngoài công lập tại Hà Nội. Cán bộ và giảng viên trả lời phỏng vấn thuộc các khối ngành kinh tế, kỹ thuật và xã hội.

**5. Một số phát hiện chính của nghiên cứu**

Kết quả nghiên cứu cho thấy có sự khác nhau rõ rệt về các hoạt động liên quan đến cơ chế phối hợp hoạt động giữa các trường thuộc khối công lập và ngoài công lập. Việc chia sẻ tri thức của giảng viên chịu ảnh hưởng rất lớn của người lãnh đạo trực tiếp. Điều này có tác động đáng kể đến động lực làm việc của giảng viên.

**5.1. Các hoạt động chia sẻ tri thức tại một số trường đại học hiện nay**

Các trường công lập thuộc đối tượng nghiên cứu có nhiều hoạt động đa dạng thuộc cơ chế phối hợp tổ chức hơn, cơ chế thử nghiệm không được phát huy nhiều và phụ thuộc vào định hướng, quan điểm của lãnh đạo Khoa/Bộ môn. Hoạt động giao lưu xã hội được đẩy mạnh tại các trường ngoài công lập do nhu

cầu của hoạt động PR và nguồn kinh phí tự chủ hơn, các trường công lập do quy mô lớn nên các hoạt động này theo đặc thù của Khoa/Bộ môn (bảng 1).

Hoạt động đào tạo- kèm cặp được thực hiện khá bài bản tại các trường ngoài công lập, quy trình tuyển dụng cùng các chế độ đãi ngộ, đào tạo được công khai trên trang thông tin tuyển dụng của các trường này. Một điểm khác biệt đáng quan tâm là các hỗ trợ đào tạo, tập huấn trong công việc của các giảng viên tại hầu hết các trường không diễn ra thường xuyên. Việc học tập nâng cao trình độ của giảng viên đa phần xuất phát từ nhu cầu cá nhân, nhà trường chỉ hỗ trợ một phần thời gian và kinh phí.

Kết quả phỏng vấn cho thấy, nhìn chung các trường ngoài công lập ít chú trọng hơn đến các hoạt động chia sẻ tri thức. Cơ chế phối hợp tổ chức với những hoạt động không thường xuyên và mang tính thời điểm. Tuy nhiên, với cơ chế khoán quản lý, tại một số trường ngoài công lập, một số Khoa đặc thù như kiến trúc, công nghệ sinh học, điều dưỡng có những hoạt động chuyên môn rất đa dạng, thậm chí còn phong phú và thiết thực hơn một số trường công lập thuộc đối tượng nghiên cứu. Song, mức độ và số lượng các hoạt động này lại phụ thuộc nhiều vào quan điểm, định hướng và tổ chức của lãnh đạo Khoa/Bộ môn. Câu trả lời sẽ được làm rõ trong phần tiếp theo của báo cáo nghiên cứu.

**5.2. Người lãnh đạo và các hoạt động chia sẻ tri thức**

Dữ liệu nghiên cứu cho thấy người lãnh đạo, đặc biệt là người lãnh đạo trực tiếp (ở đây là trường

**Bảng 1: Các hoạt động chia sẻ tri thức tại một số trường công lập và ngoài công lập**

<b>Cơ chế chia sẻ tri thức</b>	<b>Các trường công lập</b>	<b>Các trường ngoài công lập</b>
Cơ chế thử nghiệm	Tùy theo định hướng của lãnh đạo Khoa	Tùy theo định hướng của lãnh đạo Khoa
Cơ chế giao lưu xã hội	Liên hoan, giao lưu chủ yếu trong Khoa/Bộ môn	Liên hoan, giao lưu giữa các Khoa và toàn trường
Cơ chế phối hợp tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giao ban</li> <li>- Sinh hoạt định kỳ</li> <li>- Nghiên cứu khoa học</li> <li>- Hướng dẫn SV NCKH</li> <li>- Đi thực tế tại các tổ chức</li> <li>- Tham gia các đề tài cấp Bộ, các đề án thực tế</li> <li>- Tham dự hội thảo ngành</li> <li>- Tham gia tư vấn</li> <li>- Tham gia CLB của ngành</li> <li>- Tọa đàm chuyên môn</li> <li>- Tham gia viết báo chuyên ngành</li> <li>- Dự giờ (tùy Khoa/Bộ môn)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giao ban</li> <li>- Sinh hoạt định kỳ</li> <li>- Hướng dẫn SV NCKH</li> <li>- Dự giờ (chủ trương của trường)</li> </ul>
Cơ chế đào tạo-kèm cặp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GV mới: tập sự 1 năm</li> <li>- GV lâu năm: ít hỗ trợ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GV mới: tập sự từ 1-2 năm</li> <li>- GV lâu năm: ít hỗ trợ</li> </ul>

*Nguồn: Nhóm tác giả*



Khoa và trưởng bộ môn trực thuộc trường) có vai trò quan trọng trong việc chia sẻ tri thức. Phó chủ nhiệm Khoa một trường ngoài công lập chia sẻ:

“Tôi luôn khuyến khích cấp dưới của mình chủ động, sáng tạo trong công việc, tôi có chính sách để các giảng viên luôn phải hăng hái trong công việc. Các hoạt động giao lưu như liên hoan, dã ngoại được định kỳ tổ chức, tôi luôn tạo môi trường thoải mái thân thiện để các giảng viên cảm thấy thoải mái nhất, không phải ngại khi đề xuất ý kiến...”

Một giảng viên thuộc một trường đại học công lập cũng cho biết:

“... Những ý tưởng, đề xuất trong chuyên môn tại Khoa em nếu khả thi sẽ được đưa vào nội dung giảng dạy để giảng thử, sau đó giảng đại trà hơn cho sinh viên và các học viên. Lãnh đạo Khoa luôn khuyến khích giảng viên thảo luận về những vấn đề phát sinh từ công việc của các học viên, từ đó giúp điều chỉnh bài giảng sát nhất, có chất lượng nhất đối với người học...”

Dữ liệu phỏng vấn cũng cho thấy, người lãnh đạo có hỗ trợ tốt cho giảng viên trong việc chia sẻ tri thức luôn sẵn sàng lắng nghe, sẵn sàng điều chỉnh theo đề xuất của giảng viên. Họ thường sử dụng phối hợp các cơ chế chia sẻ tri thức, tạo môi trường học tập trong tổ chức của mình.

Trong thực tế để làm được điều này không dễ. Cho dù có nhiều ý tưởng, muốn hiện thực hóa các ý tưởng và đề xuất, các lãnh đạo Khoa cũng gặp phải nhiều cản trở. Đối với các trường công là cơ chế, quy định, thủ tục, các mối quan hệ, là quan điểm của người lãnh đạo cấp cao, tài chính cũng là một vấn đề nan giải. Còn với các trường ngoài công lập cho dù được khoán trong quản lý thì kinh phí để thực hiện và quyết định của hội đồng quản trị nhà trường vẫn là cái cần phải quan tâm.

Tuy nhiên, đối tượng được khảo sát là lãnh đạo một số Khoa tỏ rõ quan điểm của mình. Họ coi việc phát triển giảng viên là điều quan trọng, có tính chất bền vững. Họ mạnh dạn đề xuất trong cuộc họp với lãnh đạo trường, tranh thủ sự ủng hộ và kiên trì theo đuổi những đề xuất này. Những người lãnh đạo có xu hướng này theo kết quả phỏng vấn thường là những người trẻ tuổi, có sự tự chủ cao, có năng lực chuyên môn và năng lực quản lý. Chính uy tín chuyên môn này đã cho họ và giảng viên của họ những cơ hội việc làm và những kiến thức thực tế quý báu. Một lãnh đạo Khoa đã rất hào hứng chia sẻ:

“.. Khoa còn tổ chức tọa đàm học thuật giữa các giảng viên, giảng viên và sinh viên một

tháng/lần, trong đó có sự tham dự của các chuyên gia trong ngành; các giảng viên còn tham gia tư vấn cho một số công ty trong đó có một số công ty nước ngoài, tham gia làm thành viên các đề tài cấp Bộ. ....Điều làm tôi hài lòng là tôi được quyết định nhiều vấn đề và thực hiện được nhiều đề xuất chuyên môn mà không phải lãnh đạo nào cũng có thể làm được...”

Một giảng viên của một trường công khi được hỏi về điều này cũng cho biết:

“...Lãnh đạo Khoa cho giảng viên chủ động trong công việc, không can thiệp quá sâu vào công việc của họ, lãnh đạo chỉ thực hiện những hỗ trợ cần thiết. Bằng mối quan hệ và uy tín chuyên môn, lãnh đạo Khoa luôn tìm nhiều nguồn công việc khác nhau để cho giảng viên tham gia cọ sát thực tế. Lãnh đạo Khoa cũng khuyến khích các giảng viên nâng cao uy tín chuyên môn để có thể tìm được những công việc từ các tổ chức trong ngành. Thực tế em luôn có được lời mời giảng dạy, tham gia tư vấn của nhiều đơn vị trong ngành. Đây là động lực rất lớn cho em trong công việc...”

Một phản ứng khác của các lãnh đạo là ngại thay đổi, sợ rủi ro, không dám đấu tranh hoặc bện với các công việc bên ngoài thường có hành động tuân thủ những quy định của nhà trường, cố gắng thực hiện những hoạt động cần phải có để hoàn thành nhiệm vụ. Những người lãnh đạo này thường có phong cách quản lý bảo thủ. Kết quả phỏng vấn và khảo sát cho thấy với những đơn vị người lãnh đạo có phong cách quản lý này, giảng viên ít đến trường nếu không có giờ giảng, việc sinh hoạt chuyên môn thường được thực hiện khi có công việc phát sinh, các hoạt động khác như đi thực tế được tiến hành hàng năm theo kế hoạch...chứ ít có những hoạt động chuyên môn mang tính đổi mới tạo môi trường cho giảng viên phát triển chuyên môn sâu hơn.

Điều này cũng xảy ra tương tự tại các trường ngoài công lập nếu lãnh đạo Khoa ít khởi xướng các hoạt động chia sẻ tri thức. Một giảng viên của một trường ngoài công lập chia sẻ:

“....bên em các ngành sinh hoạt chuyên môn theo tháng, việc NCKH mới được khởi xướng do lãnh đạo Khoa yêu cầu nên em phải làm. Gần đây có một số NCKH cấp Khoa, hoạt động này được khuyến khích, ai thích thì tham gia, không thích thì thôi; hội thảo chuyên môn rất ít khi tổ chức, các đề tài, đề án tham gia bên ngoài gần như không có. Một số giảng viên cũng có tham gia các buổi hội thảo, tập huấn bên ngoài, tuy nhiên những hoạt này hoàn toàn mang tính cá nhân chưa có sự hỗ trợ hay áp lực từ phía tổ chức buộc giảng viên phải thực hiện...”

Cùng quan điểm này, một giảng viên trường công lập cho biết:

*“...Giảng viên phải đi thực tế tại các doanh nghiệp hàng năm. Mỗi năm chúng em thường đi hai tỉnh, mất 3-5 ngày, mỗi doanh nghiệp khoảng 1 buổi (nhìn chung cũng không học được gì nhiều); sinh hoạt chuyên môn theo yêu cầu công việc (như xây dựng đề cương môn học hoặc hệ thống câu hỏi thi), hầu như không sinh hoạt theo chuyên đề chuyên sâu...”*

Do vậy, có thể nói rằng cho dù cơ chế chia sẻ tri thức được đặt ra, có thể là những yêu cầu bắt buộc từ phía nhà trường. Tuy nhiên, việc tổ chức thực hiện như thế nào, mức độ ra sao phụ thuộc rất nhiều vào đội ngũ lãnh đạo Khoa/Bộ môn. Dữ liệu thực tế cho thấy quan điểm, phong cách, trình độ chuyên môn của người lãnh đạo và một số đặc điểm cá nhân khác như tuổi đời, thâm niên nghề nghiệp có ảnh hưởng đến việc định hướng và tổ chức triển khai các hoạt động này tại các trường đại học thuộc đối tượng nghiên cứu.

### **5.3. Lãnh đạo và động lực làm việc của giảng viên**

Dữ liệu phỏng vấn cho thấy những lãnh đạo trú trọng các hoạt động chia sẻ tri thức, chủ động đề xuất và quyết liệt trong các hoạt động nhằm phát triển giảng viên luôn nhận sự ủng hộ của giảng viên:

*“...Lãnh đạo không có chuyên môn giỏi, giảng viên không có cơ hội để phát triển. Em nhận ra điều này khi thay đổi lãnh đạo mới. Lãnh Khoa hiện nay có trình độ hơn, em cảm nhận rằng thầy có sự đầu tư cho phát triển chuyên môn hơn, em thấy cũng cần nỗ lực hơn, chứ như trước đây chẳng ai quan tâm mà có làm tốt cũng chẳng được ghi nhận...”*

Nhìn chung, các giảng viên các Khoa thuộc một số trường công lập với những hoạt động chuyên môn phong phú có động lực trong công việc cao hơn so với các trường đại học ngoài công lập. Khi được hỏi về điều này, giảng viên của một trường công chia sẻ:

*“...Em rất tự tin về khả năng nghiên cứu khoa học. Bên em có một Phó Khoa phụ trách về mảng này. Em nhận thấy có học hàm học vị công việc sẽ tốt hơn nhiều nên em đã đăng ký đi học tại Bỉ theo dự án 911, nhiều giảng viên bên em đã đi nước ngoài học tập như vậy...”*

Tuy nhiên, kết quả phỏng vấn còn cho thấy với những trường ngoài công lập thực hiện khoán quản lý cho từng Khoa, cán bộ lãnh đạo Khoa có quyền tự chủ nhất định trong quản lý và là người có phong cách lãnh đạo đổi mới thì các hoạt động chia sẻ tri

thức tại đây thậm chí còn đáng kể hơn so với một số trường công lập mà lãnh đạo theo phong cách bảo thủ, ít có sự thay đổi. Giảng viên tại các đơn vị này khi được hỏi tỏ ra rất nhiệt huyết với công việc mình đang làm:

*“...Chúng em học được nhiều chứ chị, lãnh đạo Khoa em luôn tục tổ chức các hoạt động chuyên môn, giảng viên được tham gia rất nhiều các hoạt động bên ngoài như tư vấn, tham gia đề tài cấp bộ, các hoạt động trong ngành... Khoa có quy định rất rõ ràng về vấn đề này...”*

Rõ ràng, lợi thế của trường công không phải là yếu tố quyết định mà môi trường tổ chức, trong đó người lãnh đạo là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên. Động lực của giảng viên được tăng lên đáng kể trong môi trường mà người lãnh đạo của họ luôn khuyến khích các hoạt động chia sẻ tri thức.

Một phát hiện đáng quan tâm là trong khi một số lãnh đạo Khoa nỗ lực trong việc tạo môi trường tốt hỗ trợ cho việc chia sẻ và thu nhận tri thức của giảng viên thì những quy định chung của nhà trường đã không thay đổi kịp hoặc gây cản trở cho việc thu nhận tri thức, điều này ảnh hưởng lớn đến động lực của giảng viên. Một giảng viên chia sẻ:

*“Em bức xúc nhất về việc em có một số bài báo được đăng tại hội nghị quốc tế, em được mời đi trình bày, em xin nhà trường hỗ trợ kinh phí nhưng rồi hầu như em phải bỏ ra...Hiện em đang là chuyên gia trong lĩnh vực của mình, cũng có tiếng, có nhiều hợp đồng công việc bên ngoài, em giữ chân ở đây cho ổn định còn đi làm thêm...”*

Điều này cho thấy việc hỗ trợ của tổ chức là điều kiện để cơ chế chia sẻ tri thức được thực hiện bởi lãnh đạo Khoa thành công hơn.

## **6. Kết luận và đề xuất**

Trong khi cơ chế phối hợp tổ chức thường do những quy định hay chính sách của nhà trường mà các Khoa phải thực hiện thì việc tổ chức thực hiện như thế nào, kết quả ra sao lại phụ thuộc rất nhiều vào quan điểm và hành động của Ban lãnh đạo Khoa/Bộ môn trong đó chủ yếu là vai trò của người đứng đầu. Trình độ chuyên môn, trình độ quản lý, quan điểm và phong cách quản lý quyết định số lượng, mức độ, chất lượng của việc chia sẻ tri thức. Kết quả nghiên cứu cho thấy, dù thuộc môi trường đào tạo nào (công lập hay ngoài công lập), người lãnh đạo có những năng lực và phẩm chất cần thiết như trên sẽ thúc đẩy tốt hơn các cơ chế chia sẻ tri thức. Điều này đặt ra câu hỏi về công tác tuyển chọn và bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo cấp Khoa và bộ môn



hiện nay. Thực tế cho thấy các trường đại học thuộc khối công lập và ngoài công lập hiện nay tuyển chọn và bổ nhiệm cán bộ quản lý cấp Khoa, bộ môn thường dựa trên tiêu chí về thâm niên công tác, trình độ (qua bằng cấp). Tiêu chí về năng lực quản lý, phong cách quản lý, đặc biệt là phẩm chất lãnh đạo chưa được chú trọng đúng mức.

Kết quả phỏng vấn cho thấy, một số hoạt động thuộc cơ chế phối hợp tổ chức không có hiệu quả dù tốn thời gian, tài chính và công sức. Cụ thể là các hoạt động đi thực tế hàng năm mà các trường công lập vẫn thực hiện. Như phân tích, để hoạt động này hiệu quả cần phải có sự đầu tư công phu và tổ chức

thực hiện tốt hơn.

Điều kiện để việc chia sẻ tri thức thành công cần có sự hỗ trợ từ phía nhà trường bằng các quy định về chính sách khen thưởng đối với thành tích của giảng viên và các hỗ trợ cần thiết khác như việc gắn kết các hoạt động đào tạo của nhà trường với các đơn vị trong ngành. Việc khoán quản lý của một số đơn vị đào tạo ngoài công lập hiện nay tỏ ra có hiệu quả tuy nhiên cần có sự kiểm soát và hỗ trợ nhiều hơn nữa từ phía nhà trường thì mới đảm bảo thực hiện được mục tiêu đào tạo và sự phát triển bền vững. □

### Tài liệu tham khảo:

- Kerry Barnet & John McCormick (2003), 'Vison, relationship and teacher motivation a case study', *Journal of Education Administration*, 2003;41,1.
- M.Sadig Sohail and Salina Daud (2009), 'Knowledge sharing in higher education institution Perspectives from Malaysia', *The journal of information and knowledge management system*, Vol.39 No, 2, 2009, pp:125-142.
- Ori Yal, Guy Roth (2011), 'Principal's leadership and teacher's motivation, self-determination theory analysis', *Journal of Education Administration*, Vol. 49 Iss:3pp. 256-275.
- Đoàn Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền, 2011, Giáo trình Quản trị học, NXB Tài chính.
- Phạm Kim Oanh, Nguyễn Văn Thắng (2013), 'Fosterring knowledge sharing in an organization the case of Petro Vietnam construction (PVC) Jont Stock Coporation', *International conference: "Knowledge management in transition economy of Vietnam*, 8/2013.
- Nguyễn Văn Thắng, Cao Thanh Phong (2010), 'Cơ chế chia sẻ tri thức và hoạt động của doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài trên địa bàn Hà Nội', *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, số tháng 6/2010.
- Thái Kim Phụng và Trần Thanh Tĩnh (2013), 'Các nhân tố ảnh hưởng đến việc chuyển giao tri thức trong quá trình chuyển giao hệ thống ERP tại Việt Nam', *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, số tháng 8/2013.

### Leader, knowledge sharing mechanism and teachers' work motivation

*Abstract:*

*This paper presents the reseach results of the roles of the university leaders and managers in knowledge sharing and its impacts on work motivation of teachers at selected universities in Hanoi. The research findings show that there are much differences in knowledge sharing mechanisms between the surveyed public and private universities. The immediate leaders/managers play important roles in creating knowledge sharing environment which in turn has impacts on teachers' work motivation. The research result also indicates limitations of the current policies on developing professional knowledge for teachers, and makes some reccommendations on recruitment and selection, promotion of management people at univerisities in Hanoi.*

---

### Thông tin tác giả:

\***Trần Thị Thu**, Phó giáo sư, tiến sĩ

Email: thu\_neu@yahoo.com

\*\***Nguyễn Thùy Dung**, thạc sĩ

- Nơi công tác: Trường đại học Lao động- xã hội

Email: dung\_dhld@yahoo.com