

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

CAO THỊ HOÀNG TRÂM

**QUẢN TRỊ TINH GỌN CHO CÁC
TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP MIỀN TRUNG VIỆT NAM-
NGHIÊN CỨU ĐIỂN HÌNH TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢNG NAM**

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 9340101.01

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hà Nội – 2021

**CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI:
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

1. PGS.TS. NGUYỄN ĐĂNG MINH

2. TS. LÊ XUÂN SANG

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

Luận án được bảo vệ trước Hội đồng đánh giá Luận án tiến sĩ cấp cơ sở
hợp tại Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội

Vào hồi giờ, ngày tháng năm 2021

Có thể tìm hiểu luận án tại:

– Thư viện Quốc gia

– Trung tâm Thông tin – Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Cùng với sự chuyển mình của toàn bộ nền kinh tế, giáo dục đại học ở Việt Nam hiện nay cũng có những sự thay đổi đáng kể.

Vấn đề tăng trưởng, tư nhân hóa, thương mại hóa và những thay đổi trong chính sách quản lý của Nhà nước đã buộc các trường đại học phải hướng tới việc tự thay đổi và làm mới mình để đáp ứng ngày càng cao nhu cầu của người học, nhu cầu của xã hội. Hiện nay, áp lực cho các dịch vụ chất lượng đặt vào giáo dục đại học phát triển ngày càng lớn, và sinh viên lần lượt đòi hỏi nhiều hơn, do đó buộc các tổ chức đầu tư nhiều hơn vào hệ thống của họ.

Tuy nhiên, cho đến nay vẫn chưa có phương hướng và mô hình quản lý nào có thể đáp ứng được nhu cầu nâng cao chất lượng đào tạo trong điều kiện nguồn lực hạn chế, tài chính bị thu hẹp của các trường đại học. Làm thế nào để tránh đầu tư dàn trải, tràn lan, gây lãng phí cho xã hội là một câu hỏi lớn. Hệ thống giáo dục đại học còn quá nhiều bất cập, không dễ gì giải quyết trong một sớm một chiều. Trong số những bất cập mà tôi muốn đề cập đến ở đây chính là vấn đề lãng phí trong các trường đại học, không chỉ là những lãng phí hữu hình như lãng phí về cơ sở vật chất, về nguồn nhân lực... mà còn là những lãng phí vô hình như lãng phí về tư duy, về cơ hội, phương pháp, quy trình đào tạo...

Chính những lãng phí nêu trên buộc các trường đại học phải tìm kiếm một giải pháp nhằm nhận diện và cắt giảm tối đa những lãng phí đó, từng bước nâng cao chất lượng đào tạo, gia tăng sự hài lòng của sinh viên và các bên có liên quan.

Đối với các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam, trong điều kiện các nguồn lực còn hạn chế, vấn đề tuyển sinh đang gặp khó khăn, việc cắt giảm những lãng phí để tăng nguồn thu nhằm đầu tư cho vấn đề nâng cao chất lượng giáo dục đại học đang là việc tiên quyết. Đứng trước thực trạng trên các trường đại học công lập miền Trung cần phải có một mô hình làm kim chỉ nam cho hoạt động quản trị của mình. Trong quá trình tìm hiểu và nghiên cứu tác giả nhận thấy việc áp dụng QTTG cho các Trường đại học công lập miền Trung Việt Nam trong giai đoạn hiện nay là phù hợp. Tuy nhiên cho đến nay tại Việt Nam việc áp dụng QTTG trong giáo dục đại học vẫn còn là một vấn đề khá mới mẻ. Hầu hết các nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở việc giới thiệu khái quát về cách tiếp cận Quản trị tinh gọn trong giáo dục, chưa có nghiên cứu nào đi sâu vào hệ thống hóa các khái niệm cũng như xây dựng một mô hình cụ thể về cách triển khai quản trị tinh gọn trong các trường đại học và phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng quản trị tinh gọn trong giáo dục đại học.

Xuất phát từ bối cảnh trên, nghiên cứu sinh lựa chọn đề tài ***“Quản trị tinh gọn cho các Trường đại học công lập miền Trung Việt Nam-nghiên cứu điển hình tại Trường đại học Quảng Nam”***.

Nghiên cứu áp dụng mô hình Quản trị tinh gọn (QTTG) thành công sẽ là tiền đề lớn để các Trường đại học cắt giảm lãng phí và không ngừng gia tăng giá trị, nâng cao sự hài lòng của người học, đồng thời với chất lượng đào tạo cũng không ngừng tăng lên, góp phần tạo dựng được uy tín và thương hiệu cho các Trường đại học trong thời gian tới.

2. Mục đích và mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu để tìm ra mô hình QTTG, các công cụ, phương pháp và giải pháp phù hợp áp dụng đồng thời tìm hiểu về những nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam trong đó điển hình là Trường ĐH Quảng Nam, góp phần nhận diện và cắt giảm những lãng phí không cần thiết đang tồn tại, không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo cho các Trường đại học công lập miền Trung Việt Nam trong thời gian tới.

2.2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu 1: Hệ thống hóa cơ sở lý luận về QTTG trong đó đặc thù là QTTG áp dụng trong GDĐH và tổng quan những tài liệu nghiên cứu đi trước làm cơ sở để áp dụng Quản trị tinh gọn cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam.

Mục tiêu 2: Nhận diện những lãng phí hữu hình và vô hình đang tồn tại đối với các Trường Đại học công lập miền Trung Việt Nam trong đó điển hình là Trường ĐH Quảng Nam.

Mục tiêu 3: Tìm ra mô hình QTTG và các phương pháp, công cụ, giải pháp phù hợp để áp dụng thành công QTTG cho Trường ĐH Quảng Nam nói riêng và các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam nói chung.

Mục tiêu 4: Xác định những nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Câu hỏi 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn để áp dụng QTTG trong giáo dục đại học là gì?

Câu hỏi 2: Những lãng phí hữu hình và vô hình nào đang tồn tại trong hệ thống giáo dục đại học ở các trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam hiện nay?

Câu hỏi 3: Mô hình và những công cụ, phương pháp, giải pháp nào phù hợp, điều kiện để áp dụng thành công QTTG cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam là gì?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu về công tác quản trị đại học trong các Trường đại học công lập miền Trung Việt Nam, trong đó sẽ đi sâu nghiên cứu về hoạt động quản trị đại học đối với hoạt động dạy và học, nghiên cứu khoa học và các hoạt động hỗ trợ như: quản lý và sử dụng nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, các dịch vụ hành chính,... Đồng thời sẽ nghiên cứu về những nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG tại các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

a. Về không gian: Đề tài nghiên cứu về hoạt động quản trị đại học trong các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam, trường hợp nghiên cứu điển hình tại Trường ĐH Quảng Nam.

b. Về thời gian: Đề tài phân tích và đánh giá thực trạng về hoạt động quản trị đại học tại các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam trong giai đoạn 2015 đến 2019.

Thời gian khảo sát nghiên cứu từ tháng 6/2017 đến tháng 7/2019.

c. Về nội dung: Đề tài nghiên cứu về hoạt động quản trị đại học tại 2 bộ phận sau:

+ Bộ phận trực tiếp: là đội ngũ giảng viên và sinh viên

+ Bộ phận hỗ trợ: là các phòng ban chức năng.

5. Tính mới và tính thực tiễn của đề tài

Thứ nhất, đề tài hệ thống hóa cơ sở lý luận về QTTG trong giáo dục đại học, kinh nghiệm áp dụng QTTG của các Trường ĐH trên thế giới.

Thứ hai, đề xuất khung phân tích và khung lãng phí áp dụng cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam.

Thứ ba, đề xuất mô hình QTTG phù hợp với thực tiễn của các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam.

Thứ tư, đề xuất những công cụ, phương pháp QTTG, giải pháp thực hiện cho các Trường ĐH, góp phần nhận diện và cắt giảm lãng phí, không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo của các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam.

Thứ năm, xác định được những nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận án bao gồm 5 chương:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu về Quản trị tinh gọn trong giáo dục đại học

Chương 2: Cơ sở lý luận về Quản trị tinh gọn trong giáo dục đại học

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu

Chương 5: Giải pháp và khuyến nghị

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN TRỊ TINH GỌN TRONG GIÁO DỤC ĐẠI HỌC

1.1. Tổng quan nghiên cứu về quản trị tinh gọn trong giáo dục đại học

1.1.1. Nghiên cứu nước ngoài

Tổng quan nghiên cứu về QTTG trong giáo dục đại học nước ngoài được trình bày theo từng vấn đề nghiên cứu bao gồm: nhóm nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG trong giáo dục đại học, nhóm nghiên cứu về quy trình triển khai, nhóm nghiên cứu về mô hình áp dụng, nhóm nghiên cứu về khái niệm và nhóm nghiên cứu về các công cụ, phương pháp áp dụng QTTG trong giáo dục đại học.

1.1.1.1. Nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng Quản trị tinh gọn trong GDDH

Có các nghiên cứu của các tác giả Antony, Krishan, Cullen và Kumar (2012); Flummerfelt và Banachowski (2011); Hines và Lethbridge (2008); Paris (2007); Radnor và Bucci (2011); Balzer (2010); Langer (2011) và một số tác giả nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG trong dịch

vụ như: Achanga và cộng sự (2006); Kumar và cộng sự (2009); Bakas Ottar và cộng sự (2011); Lida Gholizadeh và cộng sự (2019). Nhìn chung các nghiên cứu đều cho rằng việc áp dụng QTTG trong GDDH chịu ảnh hưởng của những nhân tố sau: Lãnh đạo và quản lý, Nhân viên, Khả năng tài chính, Truyền thông và Văn hóa tổ chức.

1.1.1.2. Nghiên cứu về quy trình thực hiện QTTG trong GDDH

Nghiên cứu của các tác giả Antony, Krishan, Cullen và Kumar (2012); Antony (2014); Balzer (2010) thực hiện QTTG trong GDDH bắt đầu từ cải tiến quy trình (đơn vị hành chính và các khu vực giao dịch cao).

Comm và Mathaisel (2000) cho rằng cần xây dựng liên minh tinh gọn, nhằm mục tiêu các bên liên quan tiềm năng, quyết định chương trình nghiên cứu, thử nghiệm cách tiếp cận nghiên cứu, điểm chuẩn, phân tích và đánh giá các kết quả, thực hiện các khái niệm và thiết lập các kiểm soát để xem liệu có đạt được kết quả mong muốn hay không. Đồng thời Comm và Mathaisel (2005b) đề nghị cần đào tạo nhân viên về các khái niệm tinh gọn, áp dụng năm nguyên tắc của Womack và Jones (1996) xác định các số liệu thích hợp để thành công và tiếp tục phát triển các chương trình hợp tác và các sáng kiến công nghệ.

Hines và Lethbridge (2008) đề cập các sáng kiến kiểu tinh gọn nên được coi như là một "tảng băng trôi", trong đó các thành phần có thể nhìn thấy liên quan đến các quy trình, công nghệ, công cụ và kỹ thuật và các thành phần cho phép là chiến lược và sự liên kết, giao ước.

Sinha và Mishra (2013) bắt đầu từ xác định các loại công việc không hiệu quả, thay đổi sẽ tinh chỉnh hệ thống tổng thể, đào tạo nhân lực, hợp tác với các đồng nghiệp và đào tạo cho học sinh theo các nguyên tắc thực tiễn tinh gọn để tăng cường lực lượng lao động trong tương lai.

Finn & Geraci (2012) đề nghị nên thành lập một nhóm dự án gồm 5-8 thành viên, lập bản đồ trạng thái hiện tại của quá trình trong khi xác định các vấn đề, nhà trường tương lai và tạo ra một kế hoạch thực hiện để ban hành các thay đổi và sau đó đánh giá tiến độ.

Ngoài ra nhiều ấn phẩm nghiên cứu cũng đã cho thấy QTTG có thể được ứng dụng trong nhiều hoạt động của một trường đại học: Giảng dạy, chương trình giảng dạy và đánh giá; Các quy trình hỗ trợ sinh viên và hành chính.

Langer chỉ ra phạm vi ứng dụng QTTG đề cập đến câu hỏi mà đơn vị hoặc quy trình nào của tổ chức nên áp dụng, hoặc chính xác hơn là bắt đầu sử dụng QTTG ở đâu. Có hai loại chiến lược thực hiện: Cách tiếp cận từ dưới lên (Lean Light) và Cách tiếp cận từ trên xuống (System Lean)

1.1.1.3. Nghiên cứu về mô hình áp dụng QTTG trong GDDH

a. Mô hình bốn bước thực hiện QTTG tại Trường đại học Central Oklahoma

Bước 1: Xác định các vấn đề và cơ hội

Bước 2: Thiết kế - Xây dựng một dự thảo thực hiện liên quan đến tất cả các nhân viên: đào tạo, lập bản đồ và lập kế hoạch.

Bước 3: Thực hiện - Sử dụng các công cụ Kaizen, nhóm nòng cốt và các số liệu để thực hiện và minh họa sự thay đổi.

Bước 4: Cải tiến liên tục – thường xuyên thực hiện sau khi dự án được hoàn thành.

b. Trường Đại học St Andrews

Trường ĐH St Andrews sử dụng mô hình dựa trên nhóm QTTG với các nguyên tắc:

- Có quyền truy cập vào không gian riêng
- Quyền tự chủ
- Xây dựng mối quan hệ làm việc chặt chẽ
- Theo quy trình 8 bước được xác định rõ ràng
- Sự kiện cải thiện nhanh chóng trong 5 ngày

Quy trình 8 bước gồm: Yêu cầu; Phạm vi; Lập kế hoạch; Đào tạo; Thiết kế lại; Thực hiện; Xem lại; Phản hồi.

c. Mô hình triển khai QTTG tại Trường đại học Minnesota

Tại trường Đại học Minnesota Hoa Kỳ mô hình năm bước thực hiện bao gồm:

Bước một bao gồm việc xác định các phòng ban có quan tâm ban đầu đến QTTG hoặc cần phải cải thiện các quy trình của họ.

Bước hai đề cập đến việc thiết lập tài liệu đào tạo dựa trên các nguyên tắc QTTG để cho phép tổ chức sự hiểu biết tốt hơn về QTTG mà không đối phó.

Bước thứ ba là tạo ra một sự cải thiện từ Văn phòng trung tâm hỗ trợ các nhà lãnh đạo các phòng ban để khởi động các hoạt động cải tiến liên tục. Văn phòng có vai trò chiến lược trong việc bồi dưỡng

nhân rộng khắp trường đại học.

Bước thứ tư là thành lập ba sự kiện dự kiến sáu tuần. Người đứng đầu bộ phận phải thiết lập một sự cải tiến liên tục (CI), điều phối viên làm việc với kinh nghiệm dày dặn hỗ trợ QTTG, để đảm bảo rằng các sự kiện của chuỗi cung ứng tiến hành suôn sẻ và tất cả các hoạt động trước sự kiện và sau sự kiện là hoàn thành.

Bước năm bao gồm việc mở rộng các nỗ lực ứng dụng QTTG cho các khu vực khác của trường đại học sau khi sự kiện đầu tiên được hoàn thành thành công và sau khi các phòng ban bắt đầu quan tâm đến việc thực hiện một sáng kiến tinh gọn.

d. Mô hình Ngôi nhà QTTG của giáo dục đại học của Dr. Stephan Hofer

Đây sẽ là cơ sở để triển khai chiến lược và áp dụng các phương pháp về Lean.

e. Mô hình trường học tinh gọn

Mô hình trường học tinh gọn là một cấu trúc bền vững với một số thành phần quan trọng đóng vai trò trụ cột để tránh tình trạng sụp đổ của mô hình đó. Nguyên lý xây dựng dựa trên nền tảng vững chắc, cấu trúc được sắp xếp theo một khuôn khổ thẳng, chắc chắn theo mô hình trụ đứng có nền tảng vững chắc, mái che và khung xung quanh hỗ trợ, bao bọc tạo nên một khối thống nhất và khép kín.

1.1.1.4. Nghiên cứu về khái niệm QTTG trong giáo dục đại học

Balzer đã cung cấp một định nghĩa chuyên biệt và được thiết kế riêng cho QTTG trong giáo dục đại học: Xác định được giá trị của quá trình từ quan điểm của người hưởng lợi, xác định dòng chảy của quá trình và loại bỏ nhiều loại lãng phí mà không làm tăng giá trị quá trình, làm cho dòng chảy quá trình trôi chảy, với các hoạt động hoặc dịch vụ 'kéo' khi cần thiết bởi người thụ hưởng chứ không phải là 'đẩy' bởi nhà cung cấp và theo đuổi sự hoàn hảo thông qua sự kết hợp của cải tiến liên tục và chuyển đổi cơ bản của quá trình (Balzer, 2010, p. 25).

Alagaraja trong nghiên cứu “Lean Thinking as applied to the adult education environment” đăng trên Tạp chí Quản lý và phát triển nguồn nhân lực, Tập 10, số 1, 2010 đã đưa ra một số các ứng dụng của khái niệm tinh gọn trong giáo dục như: Các quá trình thành phần, Chính sách triển khai, Dòng chảy, Just-in-Time (JIT), Kaizen, Kanban...

Theresa Waterbury cho rằng QTTG trong giáo dục là một phương pháp chất lượng sử dụng các thế mạnh của kiến thức tập thể, cách tiếp cận khoa học, và sự hiểu biết về giá trị để thiết kế lại các chức năng quản trị và hành chính để hoạt động theo quan điểm của sinh viên. (Theresa Waterbury, 2011).

1.1.1.5. Nghiên cứu về các phương pháp, công cụ áp dụng QTTG trong GDDH

Các phương pháp công cụ áp dụng QTTG trong GDDH bao gồm:

Phương pháp 5S: các nghiên cứu của Parminder Singh Kang, Lawrence Mukhongo Manyonge (2014); Mariano Jiménez và cộng sự (2015); Oskari Pentti (2014); Mercy Akunna Ebuetsse (2018); Ravi Chourasia và Archana Nema (2019)...

Kaizen: điển hình như nghiên cứu của Deborah M. Thalne; Nur Aishah binti Awi; các nghiên cứu của Emiliani (2004, 2005)...

Ngoài ra có nhiều công cụ và phương pháp được đề cập đến như: Sơ đồ chuỗi giá trị; Phân tích nguyên nhân và kết quả; Quản lý trực quan; Phân tích Pareto; họp nhóm, tấn công não, v.v. (Antony, Krishan, Cullen và Kumar (2015); Alagaraja, 2010; Pavlovic' và cộng sự, 2014; Tatikonda, 2007; Parminder Singh Kang, Lawrence Mukhongo Manyonge (2014)...))

1.1.2. Nghiên cứu trong nước

Có thể kể đến một số công trình nghiên cứu về QTTG trong giáo dục như:

Đề tài “Áp dụng QTTG Made in Vietnam để nâng cao chất lượng giáo dục tiểu học công lập” năm 2016 của nhóm sinh viên ngành Quản trị kinh doanh Trường ĐH Kinh tế-ĐH Quốc gia Hà Nội.

Đề tài “Ứng dụng công cụ QTTG nâng cao hiệu quả làm việc của các đơn vị trực thuộc Trường ĐH Cần Thơ” của tác giả Ngô Mỹ Trân và Võ Minh Trí trên tạp chí khoa học Trường ĐH Cần Thơ, tập 54, số ID (2018): 144-163

Đề tài “Tiếp cận Lean trong giáo dục” của TS. Tạ Quang Tuấn đăng trên Tạp chí Giáo dục số 27, kì 1 tháng 1-2012.

Đề tài “Lean University- The Solutions for Vietnamese Universities” của tác giả Nguyễn Thị Vân Hà tại hội thảo “Governance – Internationalisation- Quality Assurance: Challenges and Prospects for Universities in Vietnam and SEA” năm 2017

Đề tài “Vận dụng Triết lý 5S và Kaizen trong quản lý, giáo dục đào tạo tại Trường cao đẳng kỹ thuật công nghiệp” của tác giả Đặng Thanh Thủy và cộng sự.

Đề tài “Áp dụng công cụ quản lý chất lượng toàn diện trong hoạt động thư viện - thông tin ở Việt Nam” của Ths. Nguyễn Thị Lan-Trường ĐH KHXH và nhân văn TPHCM, đăng trên Tạp chí Thư viện Việt Nam, số 5, trang 20-25.

Những nghiên cứu của TS Nguyễn Đăng Minh và cộng sự:

Đề tài “Xây dựng mô hình quản trị đại học tinh gọn tại Việt Nam” đăng trên Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh, Tập 34, Số 3 (2018) 1-11

Đề tài “Tâm thế trong giáo dục đại học” của PGS.TS Nguyễn Đăng Minh, TS. Phạm Minh Tuấn, Ths. Bùi Hải Long, Trần Thu Hoàn thuộc nhóm nghiên cứu Quản trị tinh gọn Made in Vietnam, ĐHQGHN

Đề tài “Xây dựng mô hình đào tạo và tự đào tạo kỹ năng cho sinh viên đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp” của PGS.TS Nguyễn Đăng Minh đăng trên Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh, Tập 34, Số 1 (2018) 42-50

1.2. Hàm ý cho Việt Nam

- Thay đổi tư duy về giáo dục truyền thống sang tư duy hiện đại, coi tổ chức cung cấp giáo dục như là một doanh nghiệp.

- Xác định chính xác khách hàng theo quan điểm của QTTG.

- Nhận thức vai trò thiết yếu của lãnh đạo và ban điều hành.

- Thay đổi chiến lược giáo dục cho sinh viên những gì họ có thể làm và thay đổi thái độ học tập của họ.

- Coi sinh viên cũng là một thành phần tham gia vào quá trình cải tiến liên tục của tổ chức.

- Các dự án cải tiến phải phù hợp với nhiệm vụ, mục tiêu và ưu tiên chiến lược của tổ chức.

- Xác định và giải quyết vấn đề từ cái đơn giản đến phức tạp, từ cái nhỏ đến cái lớn hơn.

- Xem xét toàn bộ các hoạt động trong trường học theo quan điểm quá trình và thường xuyên đánh giá quá trình để xác định những tồn tại nếu có.

- Xây dựng văn hóa cải tiến liên tục, có sự tham gia của mọi thành viên, sự tôn trọng, cam kết và hỗ trợ từ ban lãnh đạo.

- Thành lập Nhóm QTTG có thể giải quyết tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động QTTG trong trường đại học.

- Các dự án giải quyết vấn đề cần được thiết lập sẽ được liên kết với chiến lược “Sáng kiến tư duy tinh gọn”. Một số dự án quan trọng sẽ được xác định để làm nổi bật tình trạng hiện tại của trường Đại học và thiết lập các lĩnh vực ưu tiên nơi tài nguyên có thể được tập trung.

- Không áp dụng rập khuôn bất cứ mô hình và quy trình nào trên thế giới mà cần phải có một mô hình và quy trình áp dụng QTTG cụ thể cho phù hợp với điều kiện môi trường GDĐH của Việt Nam hiện nay.

- Có rất nhiều phương pháp và công cụ Quản trị tinh gọn được sử dụng để cắt giảm lãng phí ở khắp các trường đại học trên thế giới. Tất cả các công cụ đều được vận dụng linh hoạt và tùy vào mục đích của từng tổ chức khác nhau. Có thể kể đến một số công cụ điển hình được sử dụng nhiều nhất như: 5S, Kaizen, Sơ đồ chuỗi giá trị, Quản lý trực quan, Tiêu chuẩn hóa...

- Điều quan trọng nhất trong quá trình áp dụng Quản trị tinh gọn trong các cơ sở giáo dục đại học là phải có sự cam kết và hỗ trợ của Ban lãnh đạo, phải có sự tham gia của mọi thành viên của tổ chức, phải tôn trọng và tạo điều kiện cho các thành viên trong tổ chức có thể thực hiện các hoạt động cải tiến liên tục, quản lý các quy trình trong tổ chức theo cách tiếp cận hệ thống và quan trọng là phải xác định đúng khách hàng, hướng tới thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng xuất phát từ việc thường xuyên lắng nghe ý kiến của khách hàng.

1.3. Khoảng trống nghiên cứu

Cho đến nay trên thế giới việc áp dụng Quản trị tinh gọn trong lĩnh vực giáo dục đại học số lượng vẫn còn ít. Hiện nay chỉ có một vài trường đại học tiên phong đã bắt tay vào cuộc hành trình áp dụng Quản trị tinh gọn.

Thông qua nghiên cứu tài liệu về áp dụng QTTG trong giáo dục đại học trên thế giới các nhà nghiên cứu đều cho rằng cần phải chính thức hóa các định nghĩa và khung khái niệm cho QTTG trong giáo dục đại học và có sự khác biệt rất lớn của môi trường giáo dục đại học nên không thể áp dụng ngay tư duy Lean của môi trường sản xuất.

Tại Việt Nam có thể thấy rằng hầu hết các nghiên cứu về QTTG ở Việt Nam đều tập trung vào nhiều nhất là các doanh nghiệp sản xuất, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, một số nghiên cứu trong các doanh nghiệp dịch vụ, các ngân hàng, bệnh viện. Cho đến nay chỉ có một số rất nhỏ những nghiên cứu về

áp dụng QTTG trong lĩnh vực giáo dục đại học. Tuy nhiên các đề tài trên mới chỉ tiếp cận Lean ở mức độ giới thiệu khái quát về cách tiếp cận Lean trong giáo dục, chưa có nghiên cứu nào đi sâu để khái quát một hệ thống lý luận về Lean trong giáo dục và giáo dục đại học cũng như tiếp cận Lean như một hệ thống gồm mô hình, các phương pháp và công cụ cũng như đưa ra các giải pháp cụ thể khi ứng dụng Lean để cắt giảm lãng phí hữu hình và vô hình trong giáo dục đại học và sử dụng nghiên cứu điển hình để minh họa. Đồng thời cũng chưa có nghiên cứu nào tìm hiểu về các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG trong giáo dục đại học.

Hơn nữa các mô hình QTTG trong GDĐH được nghiên cứu trên thế giới cũng không thể áp dụng ngay vào điều kiện Việt Nam do sự khác biệt về đặc điểm của môi trường GDĐH của Việt Nam.

Do đó đây là khoảng trống nghiên cứu mà đề tài hướng đến.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương này tập trung vào việc tổng kết tổng quan nghiên cứu về Quản trị tinh gọn trong giáo dục đại học trong nước và trên thế giới. Qua đó rút ra nhận xét về kinh nghiệm áp dụng QTTG trong GDĐH ở Việt Nam và khoảng trống nghiên cứu mà đề tài hướng đến. Đồng thời làm tiền đề để xây dựng khung cơ sở lý luận bao gồm khái niệm, khung lãng phí, quy trình áp dụng, các công cụ, phương pháp, các nhân tố ảnh hưởng... ở chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ TINH GỌN TRONG GIÁO DỤC ĐẠI HỌC

2.1. Cơ sở lý luận về Quản trị tinh gọn

2.1.1. Khái niệm và nguồn gốc của Quản trị tinh gọn

2.1.1.1. Khái niệm Quản trị tinh gọn

Có thể nói “QTTG” là tư duy quản trị tiên tiến, thông qua sử dụng các công cụ và phương pháp khác nhau được áp dụng trong hoạt động SXKD phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh, nguồn lực và môi trường, cùng phát huy trí tuệ của mỗi cá nhân góp phần tích cực vào quá trình cải tiến liên tục, nhằm tăng năng suất lao động, giảm thiểu tối đa lãng phí, nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng lợi nhuận, cải thiện môi trường, giúp DN phát triển bền vững.

2.1.1.2. Nguồn gốc của Quản trị tinh gọn

Được bắt nguồn sâu xa từ lý luận về phân công lao động của Adam Smith. Sau đó, Eli Whitney (1765-1825 đã đặt ra tiêu chuẩn cho sản phẩm để dựa vào đó các nhà sản xuất hoàn thành công việc tốt hơn. Người đóng góp thứ ba là Frederick Taylor-kỹ sư cơ khí người Mỹ, được coi là cha đẻ của quản lý theo khoa học. Người có công hiến to lớn tiếp theo chính là Henry Ford (1863-1947), ông không chỉ làm nên cuộc cách mạng trong nền công nghiệp Hoa Kỳ mà còn là cha đẻ của phương pháp sản xuất hàng loạt-nền tảng của phương pháp sản xuất tinh gọn ngày nay. Tiếp theo là Kichiro Toyoda (1894-1952). Edward Deming (1900-1993) là học giả không thể không nhắc đến, người đưa ra quy trình PDCA (Plan-Do-Check-Act) mà đến nay vẫn đang được áp dụng rộng rãi trên thế giới. Người có đóng góp quan trọng tiếp theo là Taichi Ohno, cha đẻ của phương thức sản xuất Toyota (TPS). Đến năm 2000, James Womack cho ra đời cuốn sách đầu tiên đi sâu mô tả về một hình thức thực hành quản trị tinh gọn là The Machine that Change the World (Cỗ máy làm thay đổi thế giới) và tạo ra làn sóng mới với khái niệm sản xuất tinh gọn (Lean Manufacturing).

Tất cả những tư duy trên đã xây dựng nền tảng hình thành để tạo thành tư duy, phương thức quản trị mới-quản trị tinh gọn, giúp rút ngắn thời gian sản xuất, nâng cao tính hiệu quả của hệ thống bằng cách loại bỏ lãng phí có trong từng công đoạn của chu trình sản xuất để đạt được chất lượng tốt nhất với chi phí thấp nhất, trong khi vẫn nâng cao được mức an toàn và tinh thần người lao động (Liker, 2004).

2.1.2. Các nội dung của Quản trị tinh gọn

Các nội dung nền tảng của quản trị tinh gọn xuất phát từ sự thấu hiểu khách hàng và thấu hiểu chính doanh nghiệp, bao gồm:

- Xác định đúng nhu cầu của khách hàng thấu hiểu tổ chức và tạo ra văn hóa từ lối tư duy tinh gọn.
- Nhận dạng chuỗi giá trị: xác định các điểm nút tạo ra giá trị cho doanh nghiệp và khách hàng từ đó nhận diện các lãng phí đang tồn tại trong doanh nghiệp.
- Tạo dòng chảy vật tư và nguồn lực liên tục trong quá trình vận hành sản xuất, kinh doanh.
- Kéo dòng chảy theo chiều xuất phát từ khách hàng.
- Khi dòng sản xuất, kinh doanh đã ổn định, thực hiện cải tiến không ngừng để hướng đến sản

phẩm và chất lượng hoàn hảo.

2.1.3. Các công cụ phổ biến của Quản trị tinh gọn

Chuẩn hóa quy trình; Phương pháp 5S; Cải tiến liên tục; Quản lý trực quan; Sơ đồ chuỗi giá trị (Value stream mapping)

2.1.4. Quản trị tinh gọn "Made in Vietnam"

Năm 2014, TS. Nguyễn Đăng Minh phát triển triết lý Quản trị tinh gọn "Made in Việt Nam". Triết lý Quản trị tinh gọn "Made in Việt Nam" là triết lý quản trị tạo ra lợi nhuận/giá trị gia tăng cho doanh nghiệp/tổ chức bằng cách sử dụng trí tuệ của con người (hoặc trí tuệ của tổ chức) để liên tục cải tiến quy trình nhằm cắt giảm tối đa chi phí lãng phí. Triết lý Quản trị tinh gọn "Made in Việt Nam" được diễn giải thông qua các công thức sau:

Lợi nhuận = Doanh thu – Chi phí (1)

Trong đó: Chi phí = Chi phí thực + Chi phí lãng phí (2)

Chi phí lãng phí = Chi phí lãng phí hữu hình + Chi phí lãng phí vô hình (3)

(Nguồn: Nguyễn Đăng Minh, Quản trị tinh gọn tại Việt Nam– Đường tới thành công, 2015)

Dựa trên sự phát triển triết lý quản trị tinh gọn "Made in Việt Nam", trong năm 2014 TS. Nguyễn Đăng Minh cũng đề xuất thuật ngữ "Tâm thế". Tâm thế là một phạm trù quản trị, được tác giả định nghĩa theo công thức sau:

Tâm thế = Thấu 1 + Thấu 2 + Ý

(Tâm thế là hai thấu một ý)

Thấu 1: Thấu hiểu rằng công việc (việc học/việc làm) mà con người thực hiện là có ích chính cho bản thân mình.

Thấu 2: Thấu hiểu rằng con người chỉ có làm thật công việc (học thật/làm thật) mới nâng cao được năng lực tư duy (khi đi học) và năng lực làm việc (khi đi làm) của chính bản thân.

Ý: Con người cần có ý thức, thái độ và đạo đức tốt đối với công việc (việc học/việc làm) của mình, để soi đường cho thực hiện hai thấu ở trên.

2.2. Cơ sở lý luận về quản trị tinh gọn trong giáo dục đại học

2.2.1. QTTG trong khu vực công

QTTG đã được ứng dụng rộng rãi trong khu vực công. Tuy nhiên vẫn còn gặp phải những khó khăn nhất định. Thứ nhất, mô hình quan liêu Weberian truyền thống dẫn tới sự phân chia bộ phận và tâm lý mạnh mẽ. Điều này cản trở việc tư duy dựa trên quá trình và hợp tác nhiều chức năng (Schedler & Proeller 2010). Thứ hai, chế độ quan liêu đi kèm với hệ thống phân quyền ràng buộc luật lệ. Nghịch lý, điều này cản trở cả hai, sự lãnh đạo mạnh mẽ và các quyền của nhân viên vì nó tạo điều kiện cho một tinh thần thiếu trách nhiệm cá nhân, nơi mọi người giấu giếm các quy tắc (Osborne & Gaebler 1992). Thứ ba, quan hệ các bên liên quan phức tạp của hầu hết các đơn vị công cộng làm cho khó có thể tập trung rõ ràng vào giá trị khách hàng (Rainey & Chun 2005). Thứ tư, do vị trí vững chắc của các công đoàn trong khu vực công, việc cắt giảm việc làm thường phải được loại trừ ngay từ đầu. Điều này hạn chế đáng kể tiềm năng của các dự án Lean để tiết kiệm đáng kể chi phí (Radnor và cộng sự, 2006).

2.2.2. Giáo dục đại học- dịch vụ giáo dục-chất lượng dịch vụ giáo dục

2.2.2.1. Giáo dục đại học

Ở nước ta hiện nay, mặc dù chưa có định nghĩa chính thức về giáo dục đại học, nhưng qua các văn bản không chính thức, có thể hiểu giáo dục đại học là hình thức tổ chức giáo dục cho các bậc học sau giai đoạn bậc phổ thông với các trình độ đào tạo: gồm trình độ cao đẳng, trình độ đại học, trình độ thạc sĩ và trình độ tiến sĩ.

2.2.2.2. Dịch vụ Giáo dục

Giáo dục được xem như một loại dịch vụ với sản phẩm dịch vụ là kiến thức, kỹ năng; khách hàng là học sinh, sinh viên, người đi học, phụ huynh, xã hội...

2.2.2.3. Chất lượng dịch vụ giáo dục

Chất lượng là tập hợp của năm thuộc tính: sự xuất sắc, sự hoàn hảo, sự phù hợp với mục tiêu, sự đáng giá với đồng tiền và sự chuyên đổi về chất. Mỗi thuộc tính cho ta các cách tiếp cận khác nhau về vấn đề nâng cao chất lượng giáo dục.

2.2.3. QTTG trong giáo dục đại học

2.2.3.1. Quan niệm về giáo dục tinh gọn và vai trò của tiếp cận quản trị tinh gọn trong giáo dục

Giáo dục tinh gọn được tiếp cận với tư cách của “doanh nghiệp tinh gọn” có chức năng GD (doanh nghiệp GD). Tiếp cận quản trị tinh gọn trong GD có vai trò quan trọng đối với hoạt động GD. Nó có tác động

tích cực đến cả lĩnh vực quản lý lẫn học thuật, góp phần tiết kiệm thời gian, tăng cường dòng lưu chuyển trong hoạt động giáo dục, nâng cao chất lượng, tiết kiệm chi phí, kiến tạo niềm tin cho người học...

2.2.3.2. *Đặc trưng của tiếp cận quản trị tinh gọn trong GD*

Khách hàng là đối tượng đặc biệt

Đảm bảo tính tự do học thuật trong hoạt động GD

2.2.3.3. *Khái niệm QTTG trong giáo dục*

Như vậy kết hợp việc kế thừa những định nghĩa về QTTG trong giáo dục trên thế giới và triết lý về QTTG “Made in Vietnam” của TS. Nguyễn Đăng Minh có thể hiểu, triết lý QTTG trong giáo dục là triết lý quản trị tạo ra lợi nhuận/ giá trị gia tăng cho tổ chức cung cấp dịch vụ giáo dục bằng cách dùng trí tuệ con người cắt giảm tối đa chi phí lãng phí nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của người học.

2.2.3.4. *Những nguyên tắc của QTTG trong giáo dục đại học*

Xác định đúng nhu cầu của khách hàng và giá trị

Lập sơ đồ chuỗi giá trị/luồng giá trị

Tạo dòng chảy với một quy trình mới

Kéo dòng chảy theo chiều xuất phát từ khách hàng

Không ngừng phấn đấu để đạt đến sự hoàn hảo

2.2.3.5. *Khái niệm lãng phí và những loại lãng phí trong giáo dục đại học*

Lãng phí đề cập đến các hoạt động phi giá trị-cổ hữu vốn có trong mọi quá trình. (Womack và Jones, 1996) hay lãng phí được gọi là các triệu chứng không có giá trị trong môi trường giáo dục (Theresa Waterbury, 2011)

Có hai cách phân loại:

Lãng phí gồm: vận chuyển, chờ đợi, không chắc chắn, khuyết tật, xử lý, cung ứng dịch vụ/đào tạo quá mức, vật liệu dư thừa, tài nguyên chưa sử dụng, truyền thông kém, thiếu tập trung vào khách hàng

Lãng phí gồm: hữu hình và vô hình

2.2.3.6. *Các công cụ QTTG áp dụng trong giáo dục đại học*

Để áp dụng QTTG trong giáo dục đại học có một số công cụ thường được sử dụng như: 5S; Kaizen; Sơ đồ chuỗi giá trị; Phân tích nguyên nhân và kết quả; Quản lý trực quan; Phân tích Pareto; Bản đồ mối quan hệ; Tiêu chuẩn hóa

2.2.3.7. *Quy trình áp dụng Quản trị tinh gọn trong Giáo dục đại học*

Qua quá trình tổng kết các tài liệu liên quan có thể nhận thấy Quản trị tinh gọn được ứng dụng rộng rãi trong tổ chức từ cấp độ tổng thể đến bộ phận, cá nhân bao gồm:

Cải tiến công việc giảng dạy, cập nhật chương trình giảng dạy và đánh giá sinh viên.; Cải tiến các quy trình hỗ trợ sinh viên và hoạt động hành chính

Tất cả đều hướng đến mục đích cải tiến quá trình và được thực hiện theo tuần tự gồm các bước sau:

Xác định trạng thái hiện tại của quá trình=>xác định các bước công việc không hiệu quả=> lập kế hoạch cải tiến=> đào tạo và cung cấp kiến thức liên quan=>Sử dụng các phương pháp và công cụ để thực hiện hoạt động cải tiến=> phân tích và đánh giá kết quả=> Kiểm soát và điều chỉnh

Có hai loại chiến lược thực hiện Lean, tùy vào từng tổ chức và từng trường hợp cụ thể sẽ có cách lựa chọn khác nhau. Một là phương pháp tiếp cận từ dưới lên (Lean Light) và hai là phương pháp tiếp cận từ trên xuống (System Lean)

2.2.3.8. *Những nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng Quản trị tinh gọn trong giáo dục đại học*

Antony, Krishan, Cullen và Kumar: cam kết và hỗ trợ của lãnh đạo; giao tiếp hiệu quả ở các cấp theo chiều dọc và chiều ngang; lãnh đạo chiến lược và có tầm nhìn; mức độ sẵn sàng của tổ chức; nguồn lực và kỹ năng để thực hiện; lựa chọn và ưu tiên dự án; văn hóa tổ chức.

Hines và Lethbridge: sự cam kết và hỗ trợ của lãnh đạo, sự tham gia của nhân viên, nguồn lực và văn hóa của tổ chức.

Paris: Mức độ tham gia của lãnh đạo; sự tham gia của mọi người, liên kết với kế hoạch chiến lược hoặc tầm nhìn, nguồn lực và văn hoá giáo dục đại học.

Radnor và Bucci: Sự tham gia của quản lý cấp cao; sự tham gia của nhân viên; liên kết với chiến lược của tổ chức; văn hóa tổ chức.

Balzer: sự cam kết và hỗ trợ của lãnh đạo; sự trao quyền và đào tạo cho nhân viên; văn hóa tổ chức.

Langer: Nhận thức sự thay đổi là cần thiết; khả năng đối phó với sự thay đổi và văn hóa hỗ trợ của tổ chức.

Flummerfelt và Banachowski: Phân bổ nguồn lực khan hiếm, phân tích nguyên nhân cốt lõi của

vấn đề, tham gia vào động lực nhóm, làm rõ vai trò và trách nhiệm, đôi mắt với sự mơ hồ và tối đa hoá truyền thông.

Achanga và cộng sự: Lãnh đạo, quản lý, tài chính, văn hóa tổ chức, kỹ năng và kinh nghiệm.

Kumar và cộng sự: Cam kết và hỗ trợ của lãnh đạo, Giao tiếp, Sự liên kết của mọi người, Văn hóa, Giáo dục và đào tạo.

Bakas Ottar và cộng sự: Cam kết và hỗ trợ của lãnh đạo, Sự tham gia của nhân viên, Văn hóa tổ chức, Giao tiếp, Đào tạo và liên kết với chiến lược của tổ chức và khách hàng.

Lida Gholizadeh và cộng sự: Con người, Kỹ thuật, quản lý, quy trình, giao tiếp và văn hóa tổ chức.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Nội dung chương này trình bày hệ thống cơ sở lý luận về Quản trị tinh gọn và Quản trị tinh gọn trong giáo dục đại học. Cơ sở lý luận về QTTG được trình bày gồm: khái niệm và nguồn gốc, các nội dung cơ bản của QTTG, các công cụ phổ biến của QTTG và những nội dung cơ bản của QTTG “Made in Vietnam” làm nền tảng cho nghiên cứu. Sau đó tác giả đi sâu vào hệ thống hóa cơ sở lý luận của QTTG trong GDDH. Cơ sở lý luận về QTTG trong GDDH được trình bày từ QTTG nói chung trong khu vực công đến QTTG trong lĩnh vực GDDH. Để hiểu hơn về QTTG trong lĩnh vực GDDH trước khi đi vào nội dung về cơ sở lý luận tác giả đã tiến hành làm rõ về lĩnh vực giáo dục đại học, dịch vụ giáo dục, chất lượng dịch vụ giáo dục. Đây là cơ sở để tiếp cận QTTG trong lĩnh vực GDDH do sự khác biệt về đặc trưng cơ bản của lĩnh vực này. Trong nội dung về cơ sở lý luận về QTTG trong GDDH đề tài đã hệ thống hóa về khái niệm, các nguyên tắc áp dụng, khái niệm lãng phí và những loại lãng phí trong giáo dục đại học, các công cụ của QTTG áp dụng trong GDDH, quy trình áp dụng, các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG trong GDDH...

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu

Luận án xây dựng quy trình nghiên cứu gồm 5 bước.

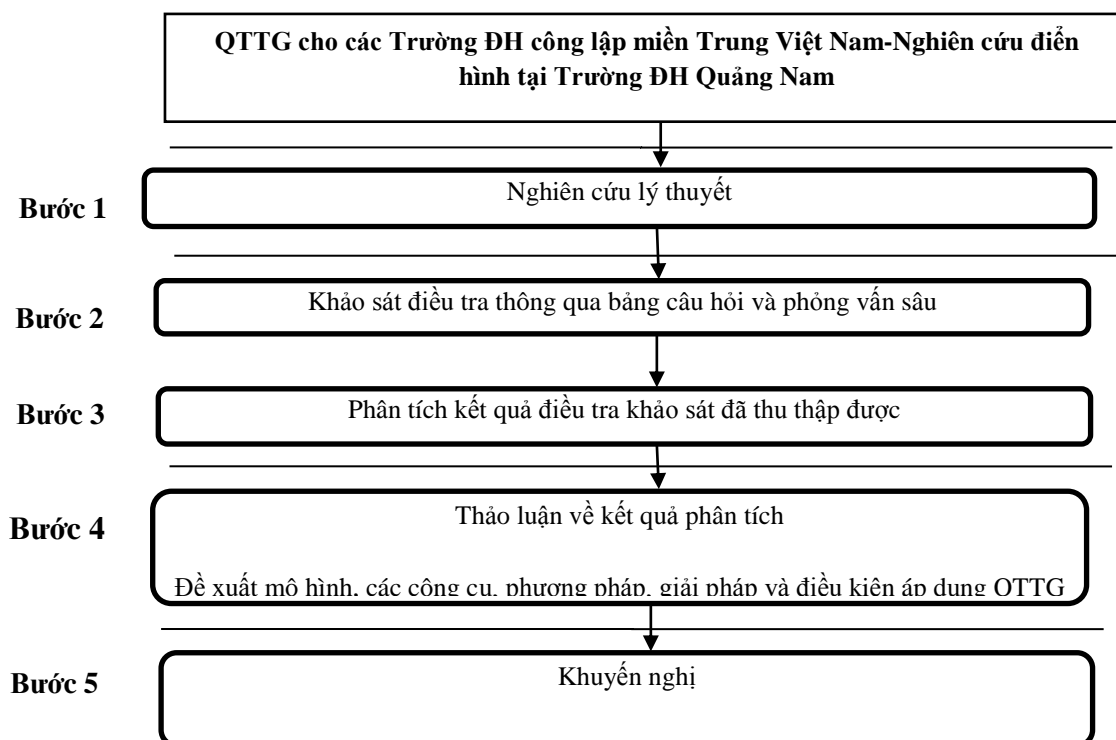
Bước 1: Nghiên cứu lý thuyết

Bước 2: Tiến hành khảo sát điều tra

Bước 3: Phân tích thực trạng thông qua số liệu đã thu thập được ở các bước trên

Bước 4: Thảo luận và đề xuất mô hình, những công cụ, phương pháp, giải pháp và điều kiện áp dụng QTTG

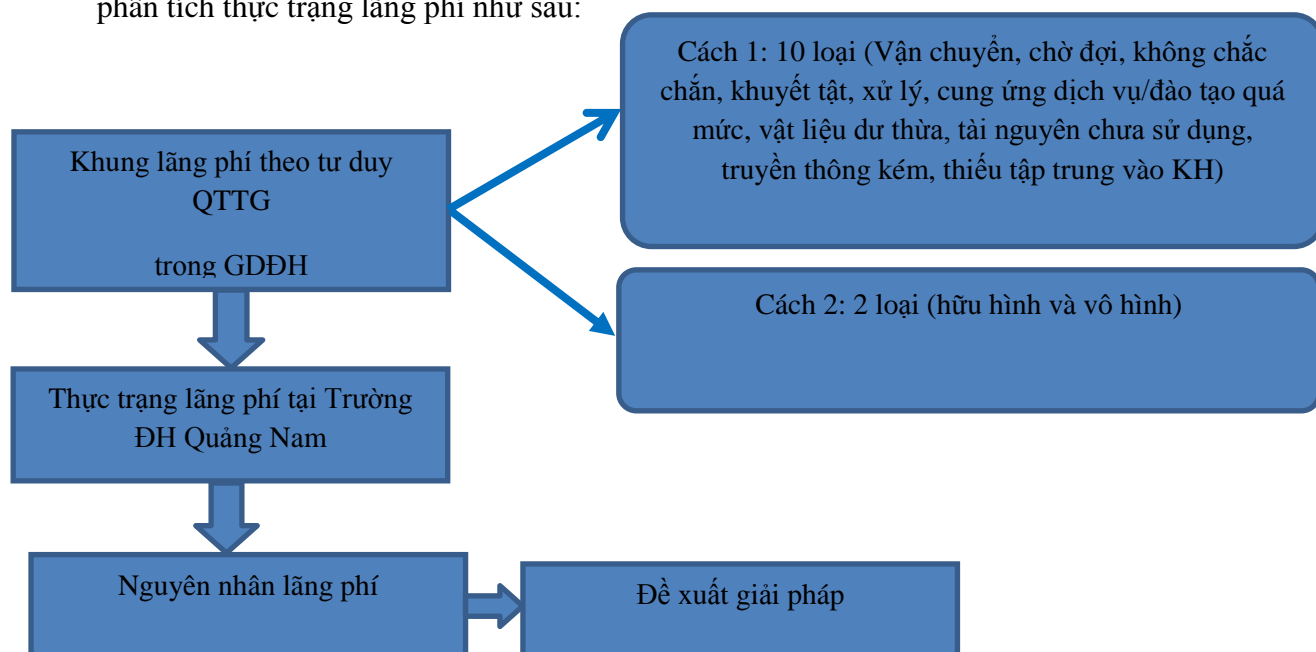
Bước 5: Khuyến nghị



Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu tổng quát

3.2. Khung phân tích

Dựa trên tổng quan tài liệu, khoảng trống nghiên cứu và cơ sở lý luận, luận án xây dựng khung phân tích thực trạng lãng phí như sau:



Hình 3.2. Khung phân tích thực trạng lãng phí

Dựa trên cơ sở lý luận về lãng phí và tham khảo ý kiến chuyên gia, luận án xây dựng khung lãng phí theo tư duy QTTG trong GDDH như sau:

Cách 1: Lãng phí được phân thành 10 loại:

Bảng 3.1. Lãng phí được phân thành 10 loại

Lãng phí	Giải thích	Ví dụ	Nguyên nhân
1. Vận chuyển	Vận chuyển thủ tục giấy tờ, thông tin hoặc dữ liệu không cần thiết giữa phòng ban và các khoa.	Các báo cáo, văn bản bằng giấy được gửi cho các phòng ban và các khoa chưa được thay thế bằng các văn bản điện tử	Công nghệ thông tin chưa được khai thác triệt để.
2. Chờ đợi	Sự trì hoãn thực hiện công việc do sự chờ đợi giữa các bộ phận, giữa các khâu hay khi mọi người, thông tin, thiết bị hoặc tài liệu không có sẵn để sử dụng.	Ví dụ là khi sinh viên chờ đợi các cuộc hẹn, thủ tục và hướng dẫn chuyên môn. Thời gian giảng dạy, các cuộc họp, hội thảo... bị trễ vì các bên liên quan.	Nguyên nhân của tất cả những điều này có thể bao gồm sự hiểu biết kém về thời gian tiêu chuẩn cần thiết để thực hiện một nhiệm vụ và thiếu trách nhiệm giải trình đúng thời hạn.
3. Không chắc chắn	Đây là khi các nhà giáo dục làm công việc không tự tin về cách tốt nhất để thực hiện các nhiệm vụ.	Ví dụ, phương pháp giảng dạy không rõ ràng, chương trình giảng dạy không rõ ràng, thủ tục phòng thí nghiệm không rõ ràng.	Nguyên nhân bao gồm thiếu các tiêu chuẩn kỹ thuật của quy trình làm việc.
4. Khuyết tật	Khi các quy trình trong quá trình cung ứng dịch vụ bị lỗi hoặc thiếu dữ liệu.	Ví dụ: lỗi giảng dạy, lỗi trình bày như tại hội thảo, lễ tốt nghiệp, bài giảng, lỗi tài liệu, lỗi	Nguyên nhân của việc này có thể bao gồm việc thiếu hiểu biết về các quy trình

		nhập dữ liệu, các kỹ năng mềm không được trang bị đầy đủ cho sinh viên...	và thiếu tiêu chuẩn hóa trong quy trình làm việc và quản lý chất lượng.
5. Xử lý	Đây là khi các hoạt động trong quá trình phân phối dịch vụ không tăng thêm giá trị cho sinh viên.	Xử lý thủ tục kiểm tra tốt nghiệp khi dữ liệu có sẵn bằng điện tử. Một số nhân viên tái xử lý hoặc kiểm tra lại các giấy tờ hoặc thông tin tương tự.	Thiết kế khu vực làm việc kém, phức tạp và nhiều hình thức dữ liệu, cũng như sử dụng các thủ tục và biểu mẫu lỗi thời, báo cáo không cụ thể, phân chia trách nhiệm không rõ ràng...
6. Cung ứng dịch vụ/đào tạo quá mức	Cung cấp hoặc yêu cầu các dịch vụ hoặc lớp học mà sinh viên không muốn hoặc không cần.	Ví dụ yêu cầu sinh viên tham gia các lớp học không tính vào hoàn thành chương trình học, đào tạo vượt quá so với nhu cầu của xã hội... Tổ chức các hoạt động ngoại khóa, hướng nghiệp, câu lạc bộ... không hiệu quả	Nguyên nhân do công tác lập kế hoạch chưa triệt để, chưa tổ chức công tác nghiên cứu và dự báo nhu cầu xã hội.
7. Vật liệu dư thừa	Đây là khi có nhiều tài liệu, vật liệu trong tay hơn là bắt buộc để thực hiện công việc.	Các lớp học trong danh mục đào tạo chưa được cung cấp trong nhiều năm. Dữ liệu máy tính đã tích lũy trong các tệp tin có sự vô tổ chức ngày càng tăng. Sách quá cũ, thiết bị lỗi thời không bị loại bỏ, email chưa đọc, dự án chưa hoàn thành, tệp không hoạt động, thách thức chưa được giải quyết...	Công tác lập kế hoạch, báo cáo thống kê định kỳ, chưa tiêu chuẩn hóa công việc, thiếu văn hóa gọn gàng trong công việc và trong tổ chức.
8. Tài nguyên chưa sử dụng	Nguồn nhân lực, thời gian, cơ sở vật chất và thiết bị sẵn có... không được sử dụng để có được lợi ích tối ưu.	Phòng đọc thư viện, giáo trình, phòng thí nghiệm... chưa được sử dụng triệt để. Nguồn nhân lực chưa được phân công đúng người, đúng việc.	Sinh viên chưa ý thức được việc học và thực hành, công tác lập kế hoạch, tuyển dụng và đào tạo nhân viên chưa hiệu quả.
9. Truyền thông kém	Truyền thông không rõ ràng làm phát sinh các lãng phí liên quan đến việc làm rõ thông tin hoặc nhầm lẫn liên quan đến sản phẩm dịch vụ, kiến thức rời rạc có thể dẫn	Thông tin trong quá trình tuyển sinh, nhập học... hay thông tin trao đổi giữa các phòng ban và các khoa.	Thông tin chưa được cung cấp cho tất cả mọi người trong tổ chức trong thời gian sớm nhất có thể, dù là tích

	đến nhiều lãng phí khác.		cực hay tiêu cực.
10. Thiếu tập trung vào khách hàng	Thất bại trong việc lập quan hệ với khách hàng, bỏ qua khách hàng, không thân thiện thậm chí khiếm nhã với khách hàng.	Chưa hiểu rõ nhu cầu và mong muốn của sinh viên, giảng dạy theo hướng truyền thống, không tạo sự chủ động, tích cực cho sinh viên trong quá trình học tập.	Giảng viên chưa vận dụng các phương pháp dạy học tích cực, tạo sự chủ động cho người học, sinh viên chưa ý thức được việc học tập. Chưa tạo ra được môi trường thân thiện trong trường học.

Cách 2: Lãng phí được chia thành 2 loại: hữu hình và vô hình

Bảng 3.2. Lãng phí hữu hình

Tên gọi	Mô tả chi tiết	Nguyên nhân
Lãng phí về cơ sở vật chất, trang thiết bị	Nhà trường sử dụng và khai thác cơ sở vật chất, trang thiết bị chưa hiệu quả như: Thư viện Trường chưa được khai thác đúng mức; Các thiết bị đèn, quạt được bố trí không hợp lý và chưa hiệu quả; Các phòng ban và các khoa chưa được bố trí văn phòng hợp lý và chưa hiệu quả; Hội trường chưa được khai thác hết công suất; Quên tắt quạt, đèn, máy tính... sau khi sử dụng; Tần suất sử dụng các khu thí nghiệm, thực hành chưa hiệu quả; Số lượng sinh viên ít nhưng sử dụng quá nhiều các thiết bị đèn, quạt... không cần thiết; không có bảng hướng dẫn sử dụng các thiết bị...	Công tác lập kế hoạch chưa được chú trọng đúng mức, công tác quản lý cơ sở vật chất và trang thiết bị chưa hiệu quả; ý thức của người sử dụng chưa cao...
Lãng phí về lao động	Chưa khai thác có hiệu quả nguồn lao động sẵn có; Cử các cán bộ đi đào tạo nhưng họ không về hoặc về nhưng lại xin chuyển công tác; Cử cán bộ đi đào tạo những khóa học không phục vụ cho hoạt động của nhà trường; Cán bộ nhân viên làm việc chưa hiệu quả; Nhiều cán bộ công nhân viên được phân công công việc không phù hợp chuyên môn; Việc phân công giảng dạy trong bộ môn không hợp lý; Bố trí công việc chưa phù hợp với năng lực; Một số giảng viên chưa quan tâm đúng mức đến công tác giảng dạy và nghiên cứu khoa học; Không khai thác được hết khả năng sáng tạo của cán bộ công nhân viên...	Kế hoạch tuyển dụng và đào tạo cán bộ công nhân viên chưa hiệu quả; Chưa có biện pháp quản lý tốt đối với đội ngũ lao động; Chưa có chính sách khen thưởng và động viên phù hợp để khuyến khích người lao động; Chưa xây dựng được hệ thống KPI trong quản lý và sử dụng lao động
Lãng phí về thừa các yếu tố đầu vào	Không đào tạo các lớp học có trong danh mục đào tạo; In, ấn tài liệu dư thừa; Các tập tin trong máy tính chưa được sắp xếp lại một cách hợp lý; Lưu trữ quá nhiều tài liệu, sách... cũ và không còn giá trị sử dụng; Bố trí quá nhiều người cùng làm một công việc;	Chưa tổ chức công tác lập kế hoạch, báo cáo thông kê định kỳ; Chưa tiêu chuẩn hóa công việc; Thiếu văn hóa gọn gàng trong công việc và trong tổ chức; Năng lực và trách nhiệm của người quản lý chưa cao; Ý thức của sinh

	Xây dựng phòng học, khu thí nghiệm... vượt quá so với nhu cầu sử dụng; Bố trí quá nhiều các thiết bị chiếu sáng, quạt, máy tính... mà không sử dụng hoặc chưa hợp lý; Nhiều tài liệu học tập không được sinh viên khai thác có hiệu quả; Các phần mềm quản lý được mua về nhưng không sử dụng...	viên chưa cao
Lãng phí về thời gian	Cán bộ công nhân viên làm việc, nói chuyện riêng trong giờ làm; Giảng viên, sinh viên còn sử dụng điện thoại quá nhiều trong giờ lên lớp; Cán bộ công nhân viên đi trễ và về sớm; Sinh viên đi học muộn; Các cuộc họp, hội thảo... diễn ra không đúng thời gian quy định... Các chỉ thị, thông báo từ cấp trên xuống cấp dưới chưa kịp tiến độ và thiếu hiệu quả trong việc triển khai	Thiếu ý thức, trách nhiệm trong việc dạy và học; Công tác quản lý còn lỏng lẻo; sự hiểu biết kém về thời gian tiêu chuẩn cần thiết để thực hiện một nhiệm vụ và thiếu trách nhiệm giải trình đúng thời hạn.

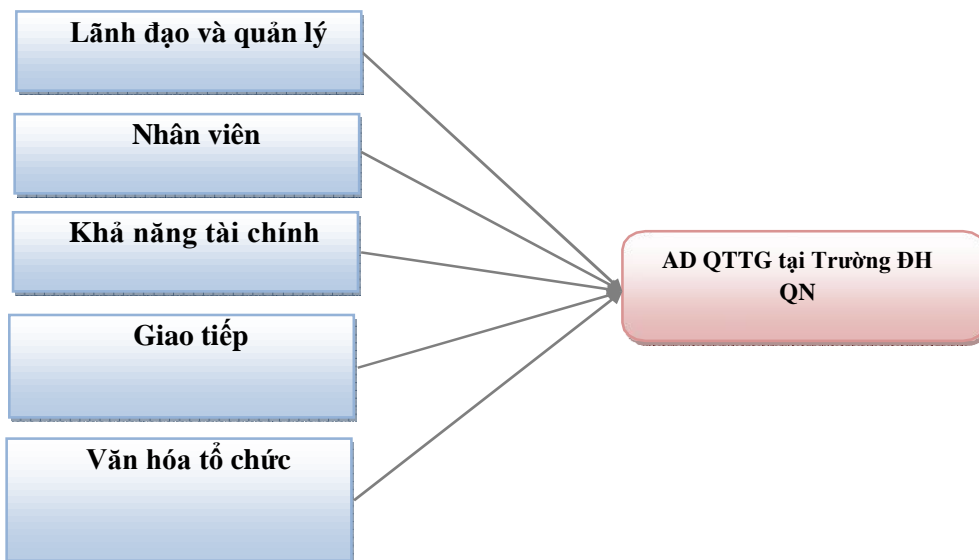
Lãng phí vô hình:

Bảng 3.3. Lãng phí vô hình

Tên gọi	Giải thích	Nguyên nhân
Lãng phí tư duy	Cán bộ nhân viên nhà trường chưa có tư duy đổi mới và sáng tạo; Sinh viên không ý thức được vai trò và mục đích của việc học; Tâm lý ngại thay đổi, bảo thủ, trì trệ	Thiếu tầm nhìn, thiếu năng lực lãnh đạo, quản lý; Chưa hình thành “Tâm thế” trong dạy và học
Lãng phí phương pháp	Phương pháp quản lý, làm việc không hiệu quả; Phương pháp giảng dạy không phù hợp, chưa thực hiện hoặc chậm đổi mới phương pháp giảng dạy theo hướng tích cực để phát huy năng lực của người học; Phương pháp thực hiện các hoạt động, quy trình làm việc không rõ ràng, còn trùng lặp trong thao tác, di chuyển quá mức cần thiết, tiêu tốn nhiều năng lực không cần thiết; Các đề tài nckh còn hạn chế về số lượng và giá trị thực tiễn...	Hiệu quả của công tác quản lý chưa cao; Giảng viên và sinh viên thiếu “Tâm thế” trong quá trình dạy, học và nckh; Chưa thực hiện việc áp dụng các phương pháp quản lý tiên tiến, các công cụ mới để hoàn thành công việc tốt hơn; Thiết kế nơi làm việc chưa khoa học và hiệu quả...
Lãng phí cơ hội	Chưa chủ động nắm bắt những cơ hội mới trong hoạt động của nhà trường; chậm thay đổi phương pháp giảng dạy và học tập trong đội ngũ giảng viên và sinh viên; Không nắm bắt hoặc lãng phí những cơ hội học tập nâng cao trình độ, học hỏi từ các tổ chức khác; Thiếu sự liên kết giữa gia đình, nhà trường và xã hội	Thiếu tầm nhìn, năng lực quản lý; Thiếu “Tâm thế”; Chưa có kế hoạch và giải pháp cụ thể để xây dựng mối liên kết giữa gia đình-nhà trường và xã hội

Dựa trên việc hệ thống hóa cơ sở lý luận về QTTG trong GDĐH và kinh nghiệm về áp dụng QTTG của các trường đại học trên thế giới, kết hợp với điều tra thực tiễn về môi trường GDĐH của Trường ĐH Quảng Nam làm trường hợp nghiên cứu điển hình luận án sẽ đề xuất mô hình, quy trình, các công cụ, phương pháp, định hướng giải pháp áp dụng QTTG nhằm cắt giảm lãng phí, nâng cao hiệu quả hoạt động của Trường ĐH Quảng Nam nói riêng và các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam nói chung.

Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam:



Hình 3.3. Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐHQN

Dựa trên cơ sở lý luận về các nhân tố ảnh hưởng và kết quả phân tích nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam tác giả đưa ra điều kiện áp dụng QTTG cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam.

3.3. Xây dựng giả thuyết trong mô hình nghiên cứu

Các giả thuyết trong mô hình

H1: Nhân tố lãnh đạo và quản lý có ảnh hưởng thuận chiều đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam.

H2: Nhân tố Nhân viên có ảnh hưởng thuận chiều đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam

H3: Nhân tố Khả năng tài chính có ảnh hưởng thuận chiều đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam

H4: Nhân tố Giao tiếp có ảnh hưởng thuận chiều đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam

H5: Nhân tố Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng thuận chiều đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam

3.4. Mẫu nghiên cứu

+ Đối với phần phân tích thực trạng để xác định những tồn tại, lãng phí, nguyên nhân lãng phí tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu.

Phỏng vấn sâu 20 cán bộ là lãnh đạo và quản lý các phòng ban chức năng, trung tâm và các khoa chuyên môn.

+ Đối với phần phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam phương pháp khảo sát thông qua bảng câu hỏi được sử dụng để thu thập dữ liệu sơ cấp. Căn cứ vào năng lực, số lượng cán bộ CNV nhà trường và thời gian nghiên cứu, tác giả quyết định kích thước mẫu là $N = 180$.

3.5. Phương pháp thu thập dữ liệu

3.5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

Để thu thập dữ liệu thứ cấp đề tài sử dụng kết hợp các phương pháp sau đây:

+ Phương pháp nghiên cứu tài liệu, phân tích, tổng hợp các tài liệu thu thập được cũng như tìm hiểu về các mô hình áp dụng quản trị tinh gọn tại các Trường đại học trên thế giới

+ Để có cơ sở đánh giá thực trạng hoạt động quản trị trong các trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam, đề tài đã tiến hành hồi cứu tư liệu thông qua nghiên cứu các sản phẩm của các hoạt động trong trường đại học qua các tài liệu, văn bản...

3.5.2. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

Luận án sử dụng hai phương pháp thu thập dữ liệu chính là: quan sát và điều tra khảo sát thông qua bảng câu hỏi và phỏng vấn sâu.

3.5.2.1. Quan sát

Để phục vụ cho việc thực hiện đề tài tác giả đã giành khá nhiều thời gian quan sát về tình hình hoạt động và thực trạng của Trường ĐH Quảng Nam.

Thời gian quan sát: từ tháng 6/2017 đến tháng 7/2019. Tối thiểu mỗi lần quan sát là 30 phút.

Tác giả đã quan sát tất cả các hoạt động bao gồm: đào tạo, nghiên cứu khoa học, các hoạt động hỗ trợ... của Trường đại học.

3.5.2.2. Khảo sát

Để thực hiện đề tài này tác giả tiến hành phương pháp điều tra khảo sát bằng bảng câu hỏi và phỏng vấn sâu.

+ Đối với phần phân tích thực trạng để xác định những tồn tại trong hoạt động quản trị trường đại học và nhận diện những lãng phí, nguyên nhân lãng phí tác giả tiến hành khảo sát thông qua việc phỏng vấn sâu.

Đối tượng được phỏng vấn sâu bao gồm 20 cán bộ là lãnh đạo, quản lý các phòng, trung tâm, khoa chuyên môn.

+ Đối với việc xác định những nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam: đề tài sử dụng phương pháp bảng câu hỏi để khảo sát.

Để thu thập được số liệu nghiên cứu việc khảo sát được thực hiện thông qua hai bước nghiên cứu chính: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định tính nhằm xây dựng bảng câu hỏi thăm dò ý kiến của các chuyên gia, lãnh đạo, quản lý các đơn vị trực thuộc, hiệu chỉnh, bổ sung thang đo các khái niệm nghiên cứu.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phương pháp phỏng vấn.

Sau khi tiến hành nghiên cứu định tính, 5 nhân tố của mô hình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG được đồng tình và có thể dùng cho việc nghiên cứu định lượng.

Xây dựng thang đo chính thức

Đối với việc nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam qua phỏng vấn và khảo sát tác giả điều chỉnh thang đo và nghiên cứu mô hình với 5 thành phần bao gồm 31 biến: (1) Lãnh đạo và quản lý: 7 biến, (2) nhân viên: 5 biến, (3) khả năng tài chính: 4 biến, (4) giao tiếp: 8 biến, (5) văn hóa tổ chức: 7 biến.

Các tập biến quan sát cụ thể được đo lường trên thang đo Likert 5 điểm được dùng để sắp xếp từ nhỏ đến lớn với số càng lớn là càng đồng ý (1-rất không đồng ý; 2-không đồng ý; 3-bình thường; 4-đồng ý; 5-rất đồng ý). Ngoài các thang đo trên tác giả còn sử dụng thang đo thứ bậc để nhằm sàng lọc đối tượng phỏng vấn và thu thập các thông tin cá nhân của đối tượng phỏng vấn như: đơn vị, chức vụ, số năm công tác.

3.6. Phương pháp xử lý dữ liệu

Luận án sử dụng kết hợp phương pháp xử lý dữ liệu định tính và định lượng.

+ Đối với dữ liệu định tính: tiến hành phân loại, chọn lọc và mã hóa dữ liệu định tính thu thập được sau đó xử lý dữ liệu bằng Excel và phương pháp thống kê mô tả. Số liệu điều tra thu thập được nhập về mặt số lượng vào các bảng MS.Excel được thiết kế theo các mức độ và nội dung trả lời và sau đó tính ra tỷ lệ % cho từng mức độ của từng nội dung và được thể hiện tại phần thực trạng của luận án.

+ Đối với dữ liệu định lượng: phân tích dưới sự hỗ trợ của phần mềm SPSS để xác định những nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam nói riêng và các trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam nói chung.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Chương này trình bày về phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án bao gồm cả phương pháp định tính và định lượng. Trong chương này, đề tài đã trình bày qui trình nghiên cứu tổng quát, khung phân tích, khung lãng phí theo tư duy QTTG trong GDDH, xây dựng các giả thuyết của mô hình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng, cách chọn mẫu, phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu định tính và định lượng. Đây là nền tảng để tiến hành phân tích thực trạng về hoạt động của các Trường ĐH, xác định lãng phí, nguyên nhân lãng phí và phân tích về những nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG trong GDDH... được trình bày trong chương tiếp theo của luận án.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thực trạng chung tại các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam

4.1.1. Hoạt động đào tạo

4.1.1.1. Về chương trình đào tạo

45% cơ sở chưa đáp ứng yêu cầu chương trình đào tạo có mục tiêu rõ ràng, cụ thể, cấu trúc hợp lý, thiết kế đáp ứng chuẩn kỹ năng và nhu cầu của thị trường lao động. Nhiều trường chưa triển khai kế hoạch định kỳ đánh giá và cải tiến chất lượng đào tạo đối với tất cả các chương trình được ban hành.

Đồng thời sau mỗi khóa học, chưa đánh giá được hiệu quả thực tế của chương trình đào tạo trên cơ sở kết quả đào tạo cũng như hiệu quả của chương trình sau đào tạo. Theo kết quả điều tra 60% các trường đại học vẫn chưa chú trọng lấy ý kiến của người học, nhà sử dụng lao động và các bên liên quan để làm căn cứ điều chỉnh chương trình đào tạo.

4.1.1.2. Hoạt động đào tạo

Trong triển khai hoạt động đào tạo, phương pháp và quy trình kiểm tra đánh giá kết quả học tập của người học chưa thật sự được các trường chú trọng. Có đến 53,33% các trường đại học chưa đáp ứng được yêu cầu của tiêu chí này. Các phương pháp giảng dạy của các giảng viên được đa dạng hóa để phù hợp với các hình thức đào tạo nhưng vẫn chưa được đồng bộ chỉ ở một số khoa/bộ môn/đơn vị đào tạo và một số giảng viên.

Việc tuyển sinh hàng năm chưa xuất phát từ việc điều chỉnh mục tiêu cho phù hợp với nhu cầu.

Việc đào tạo kỹ năng cho sinh viên chưa được các trường chú trọng đúng mức nên ở nhiều trường đa số SV còn thiếu, yếu về kỹ năng đặc biệt là các kỹ năng mềm rất cần thiết trong quá trình phỏng vấn, tuyển dụng nên khả năng cạnh tranh việc làm chưa cao. Hơn nữa ở các trường hiện nay hầu hết sinh viên vẫn chưa nhận thức đúng đắn được việc học, chưa đầu tư đúng mức và chưa có ý thức tự học, tự nghiên cứu.

4.1.2. Nghiên cứu khoa học

Đối với hoạt động nghiên cứu khoa học nhiều đề tài, dự án chưa được thực hiện và nghiệm thu theo kế hoạch. Tính ứng dụng và chuyển giao của các đề tài nghiên cứu còn yếu. Theo thống kê 75% cơ sở chưa thực hiện đầu tư cho nghiên cứu khoa học theo đúng quy định. Số lượng đề tài các cấp được thực hiện còn chưa tương xứng với trình độ học thuật và năng lực nghiên cứu của đội ngũ CB, GV. Nhìn chung hoạt động NCKH của sinh viên còn rất hạn chế và nghèo nàn.

4.1.3. Nguồn nhân lực

Sự bất cập của nhiều trường đại học là tỷ lệ trung bình SV/GV còn quá cao. Thậm chí, có chương trình đào tạo lên tới khoảng 60 SV/GV. Theo kết quả, có đến 60% trường được đánh giá chưa đáp ứng đủ số lượng giảng viên thực hiện chương trình đào tạo và nghiên cứu khoa học. Cơ cấu giảng viên chưa đồng đều giữa các bộ môn, các khoa dẫn đến hiện tượng thừa thiếu cục bộ nên khó khăn trong việc phân công giảng dạy và điều phối lao động. Đặc biệt, có 55% trường được đánh giá có đội ngũ giảng viên chưa đảm bảo trình độ chuẩn theo quy định. Một số giảng viên chưa giảng dạy theo chuyên môn được đào tạo. Đồng thời, số lượng đội ngũ cán bộ quản lý chưa đáp ứng được yêu cầu về phẩm chất đạo đức và năng lực chuyên môn lên tới 55%.

4.1.4. Cơ sở vật chất

Có đến 70% cơ sở đại học được đánh giá chưa đáp ứng yêu cầu của tiêu chí thư viện. Rất nhiều môn học ở nhiều trường không có tài liệu học tập hoặc tài liệu học tập đã quá cũ, không đáp ứng nhu cầu sử dụng của người học. Nhiều thư viện không được sử dụng hết công suất hiện có, việc sử dụng cũng không thật hiệu quả. Bên cạnh đó, số trường đại học được đánh giá chưa đủ diện tích sử dụng đất theo quy định; diện tích mặt bằng tổng thể chưa đạt mức tối thiểu theo quy định lên tới 55%. Cơ chế sử dụng chung đối với trang thiết bị của tất cả các phòng thí nghiệm, thực hành chưa mang lại hiệu quả cao trong thực tiễn triển khai. Việc bố trí phòng học, sắp xếp các thiết bị trong phòng thí nghiệm, thư viện, phòng làm việc... chưa khoa học và hợp lý. Nhiều trường hiện nay việc bố trí phòng làm việc ở các đơn vị hành chính và các khoa chuyên môn chưa hợp lý, gây khó khăn cho người học khi liên hệ công việc. Các đồ dùng làm việc trong các phòng ban và các khoa chưa được sắp xếp gọn gàng và ngăn nắp, gây lãng phí thời gian khi cần sử dụng...

4.1.5. Tổ chức và quản lý

Đối với công tác quản trị và quản lý, có 75% số trường chưa có cách tổ chức phù hợp như chưa thành lập hội đồng trường, hội đồng khoa... Công tác lập kế hoạch của các đơn vị ở nhiều cơ sở đào tạo còn thiếu chuyên nghiệp, một phần vì chưa được bồi dưỡng chuyên môn. Trong quá trình hoạt động sự phối hợp giữa các đơn vị trực thuộc chưa được nhịp nhàng, chặt chẽ đã ảnh hưởng hoạt động chung của nhà trường.

4.2. Thực trạng nghiên cứu tại Trường ĐH Quảng Nam-Trường hợp nghiên cứu điển hình

4.2.1. Tổng quan về Trường ĐH Quảng Nam

Trường Đại học Quảng Nam được thành lập theo Quyết định số 722/QĐ-TTg ngày 8/6/2007 của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở trường Cao đẳng Sư phạm Quảng Nam. Việc thành lập trường Đại học Quảng Nam nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo nhân lực, phù hợp với cơ cấu kinh tế - xã hội của Quảng Nam, từ đó mở rộng điều kiện và cơ hội học tập cho người học trong và ngoài tỉnh, góp phần nâng cao

dân trí, trình độ học vấn - khoa học kỹ thuật và nhân văn cho cộng đồng dân cư địa phương.

4.2.2. Thực trạng nghiên cứu tại Trường ĐH Quảng Nam

4.2.2.1. Thực trạng những tồn tại trong các hoạt động của Trường ĐH Quảng Nam

Dựa trên việc khảo sát bằng bảng hỏi và phỏng vấn sâu 20 cán bộ quản lý là Ban giám hiệu và Trường/phó các đơn vị, kết quả điều tra được tổng hợp như sau:

a. Về hoạt động đào tạo

- Về công tác tuyển sinh và nhập học

Theo kết quả khảo sát thì đến 80% cho rằng công tác xây dựng kế hoạch, chính sách và truyền thông để tuyển sinh cho các chương trình đào tạo khác nhau của cơ sở giáo dục đang thực hiện nhưng chưa đạt. Nguyên nhân do công tác lập kế hoạch chưa thực sự hiệu quả, hoạt động truyền thông kém.

- Về chương trình đào tạo

Tại Trường ĐH Quảng Nam hiện nay việc xây dựng hệ thống đề thiết kế, phát triển, giám sát, rà soát, thẩm định, phê duyệt và ban hành các chương trình dạy học cho tất cả các chương trình đào tạo và các môn học/học phần có sự đóng góp và phản hồi của các bên liên quan là đã thực hiện nhưng chưa đạt. Mặc dù Trường đã chú ý đến việc đánh giá chương trình nhưng chưa tổ chức một cách thường xuyên, chưa theo định kỳ và chưa có văn bản đầy đủ. Việc định kỳ rà soát, chỉnh sửa, bổ sung chưa thực hiện đồng bộ trong các ngành đào tạo. Việc điều chỉnh CTĐT, mở các chuyên ngành mới còn mang tính chủ quan, phân tích định tính, chưa thực hiện khảo sát thực tế nhu cầu đào tạo nhân lực của địa phương. Ngoài ra qua quá trình khảo sát sinh viên cũng cho rằng còn một số bất cập trong chương trình đào tạo như: tỷ lệ phân bổ lý thuyết - thực hành (sinh viên mong muốn tăng tỷ lệ thực hành, thí nghiệm, bài tập...); tiếp xúc doanh nghiệp, thực tế; đặc biệt nhà trường cần chú trọng đến kỹ năng sử dụng ngoại ngữ, tin học cho sinh viên, khả năng đáp ứng nghề.

- Về công tác giảng dạy và học tập

+ Về hoạt động giảng dạy của giảng viên

Qua kết quả khảo sát môn học và khảo sát sinh viên cuối khóa mặc dù đội ngũ giảng viên được đánh giá cao về năng lực và trình độ chuyên môn. Tuy nhiên vẫn còn một số tiêu chí bị đánh giá thấp như Giảng viên sử dụng hiệu quả phương tiện/ dụng cụ giảng dạy, Giảng viên luôn tạo cơ hội để sinh viên chủ động tham gia vào quá trình học tập, Giảng viên giải đáp thỏa đáng các thắc mắc của người học, Giảng viên có phương pháp dạy-học rõ ràng, dễ hiểu, GV tổ chức tốt các hoạt động tự học của SV, Bài giảng được thiết kế sinh động, lôi cuốn SV

Đổi mới PPDH của giảng viên

Hiện nay nhà trường chưa xem đổi mới và áp dụng PPDH tích cực là một tiêu chí ĐG chất lượng bài dạy của GV, chưa tạo điều kiện và hỗ trợ giảng viên trong đổi mới PPDH và cũng chưa thực hiện hoạt động kiểm tra, đánh giá việc áp dụng các PPDH hiện đại của GV ở trên lớp.

+ Về hoạt động học tập của sinh viên

Đa số sinh viên có ý thức tự học chưa cao, chưa chịu khó tìm tòi tài liệu và chưa biết cách đọc sách. SV cũng chưa có thói quen làm việc theo nhóm và cũng chưa thật tích cực tương tác khi làm việc nhóm. Việc tổ chức và quản lý việc học nhóm, tự học và tự nghiên cứu của sinh viên còn bỏ ngõ.

- Về Quản lý chất lượng đánh giá sinh viên

Nhà trường chưa có kế hoạch đánh giá mức độ tin cậy và độ giá trị, tính sát thực của các đề thi. Chưa khảo sát người học, GV về hiệu quả của các loại đề thi và các loại hình thi, kiểm tra. Ngoài ra mặc dù trường đã có quy định cụ thể về thời gian chấm thi và thông báo kết quả thi cho người học, nhưng một số GV chưa thực hiện đúng yêu cầu về thời gian. Ngân hàng đề thi đã được các Khoa xây dựng và quản lý nhưng chưa có quy trình quản lý thống nhất và chưa thực hiện việc thẩm định ngân hàng đề thi.

b. Về nghiên cứu khoa học

Hệ thống văn bản quy định về hoạt động khoa học chưa đầy đủ, thiếu tính hệ thống. Hoạt động NCKH chủ yếu tập trung vào lĩnh vực khoa học giáo dục phục vụ đào tạo (giáo trình, bài giảng, tài liệu tham khảo), chưa có đề tài nghiên cứu về các lĩnh vực khoa học cơ bản. Các đề tài chủ yếu là cấp Trường, đề tài cấp Tỉnh ít, cấp Bộ hầu như không có. Các đề tài cấp Khoa và cấp Bộ môn rất ít. Công tác quản lý, lưu trữ, phổ biến kết quả các đề tài còn nhiều bất cập, chưa xây dựng được kế hoạch hoạt động khoa học dài hạn. Chất lượng các Hội thảo Khoa học sinh viên chưa thực sự được phát huy đáp ứng với nhu cầu xã hội hiện nay.

c. Về quản lý và sử dụng nguồn nhân lực

Trong những năm qua, trình độ đội ngũ thiếu cân đối giữa các ngành đặc biệt là đội ngũ giảng

viên có trình độ tiên sĩ còn ít so với yêu cầu, do vậy tác động đến công tác đào tạo các ngành nghề của nhà trường. Trong khi đó, nguồn tài chính có hạn, nên rất khó khăn trong tuyển dụng và giữ người. Việc bố trí cán bộ chưa phù hợp với chuyên môn đào tạo nên không phát huy được hết khả năng của họ, tính chuyên nghiệp của đội ngũ chưa cao; kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ quản lý nhà nước còn hạn chế; chậm đổi mới tư duy, thiếu chủ động, sáng tạo trong thực thi nhiệm vụ.

d. Về quản lý và sử dụng cơ sở vật chất

Công tác quản lý và sử dụng cơ sở vật chất chưa thực sự hiệu quả. Một số trang thiết bị được trang bị tại các phòng học hiệu quả sử dụng còn thấp, thường xảy ra hiện tượng hỏng hóc trong đó do ý thức bảo quản của người sử dụng chưa cao.

e. Về quản lý dịch vụ hành chính

Qua kết quả khảo sát và phỏng vấn sâu, vẫn còn nhiều ý kiến chưa hài lòng trong công tác quản lý các dịch vụ hành chính của trường và các khoa chuyên môn.

4.2.2.2. Thực trạng lãng phí tại Trường ĐH Quảng Nam

Dựa trên kết quả khảo sát, hiện nay tại Trường ĐH Quảng Nam đang tồn tại những loại lãng phí sau:

a. Cách tiếp cận thứ nhất: Các loại lãng phí được mô tả ở bảng 4.1

Bảng 4.1. Những loại lãng phí ở Trường ĐH Quảng Nam hiện nay

STT	Loại lãng phí	Không có		Có			
				Nhiều		Ít	
		SL	%	SL	%	SL	%
1	Vận chuyển	1	5	7	35	12	60
2	Chờ đợi	1	5	15	75	4	20
3	Không chắc chắn	1	5	8	40	11	55
4	Khuyết tật	1	5	10	50	9	45
5	Xử lý	1	5	12	60	7	35
6	Cung ứng dịch vụ/đào tạo quá mức	1	5	13	65	6	30
7	Vật liệu dư thừa	1	5	18	90	1	5
8	Tài nguyên chưa sử dụng	1	5	17	85	2	10
9	Truyền thông kém	1	5	16	80	3	15
10	Thiếu tập trung vào khách hàng (người học)	1	5	11	55	9	45

Qua kết quả khảo sát đã được tổng hợp ở bảng 4.1 ta thấy hiện nay tại Trường ĐH Quảng Nam vẫn còn tồn tại cả 10 loại lãng phí. Trong đó lãng phí nhiều nhất là loại lãng phí do Vật liệu dư thừa, kế đến là Tài nguyên chưa sử dụng, Truyền thông kém và Chờ đợi. Tất cả những loại lãng phí này đều được đánh giá là Có nhiều, số lượng chiếm đến từ 75 đến 90% số người cho ý kiến. Sau đó phải kể đến là Cung ứng dịch vụ đào tạo quá mức (65%), Xử lý (60%), Thiếu tập trung vào khách hàng (55%), Khuyết tật (50%). Còn lại hai loại lãng phí được đánh giá ít hơn dưới 50% số người được hỏi là Không chắc chắn và Vận chuyển

b. Cách tiếp cận thứ hai

b1. Lãng phí hữu hình

Lãng phí về cơ sở vật chất, trang thiết bị:

Lãng phí về lao động: Kết quả khảo sát đã chỉ ra rằng những loại lãng phí điển hình có thể kể đến liên quan đến lĩnh vực lao động như: Hện nay nhà trường chưa khai thác có hiệu quả nguồn lao động sẵn có; Nhiều cán bộ được cử đi đào tạo ở trong và ngoài nước nhưng họ không về hoặc về nhưng lại xin chuyển công tác là một trong những lãng phí điển hình gây rất nhiều khó khăn cho hoạt động của nhà trường; Cán bộ nhân viên làm việc chưa hiệu quả vì thái độ làm việc kém, thường xuyên đi trễ về sớm và có tâm lý chán nản trong công việc...

Lãng phí về thừa các yếu tố đầu vào: Không đào tạo các lớp học có trong danh mục đào tạo là lãng phí có thể thấy được tại nhà trường hiện nay do số lượng tuyển sinh quá ít không đủ để mở lớp hoặc không đáp ứng nhu cầu về đội ngũ có trình độ chuyên môn cao; Việc in ấn văn bản, tài liệu dư thừa cũng diễn ra khá phổ biến...

Lãng phí về thời gian: Cán bộ công nhân viên làm việc, nói chuyện riêng trong giờ làm; Giảng viên, sinh viên còn sử dụng điện thoại quá nhiều trong giờ lên lớp; Cán bộ công nhân viên đi trễ và về sớm; Sinh viên đi học muộn...

b2. Lãng phí vô hình

Lãng phí tư duy: Cán bộ nhân viên nhà trường chưa có tư duy đổi mới và sáng tạo; Sinh viên không ý thức được vai trò và mục đích của việc học; Tâm lý ngại thay đổi, bảo thủ, trì trệ

Lãng phí phương pháp: Phương pháp quản lý, làm việc không hiệu quả; Phương pháp giảng dạy không phù hợp, chưa thực hiện hoặc chậm đổi mới phương pháp giảng dạy theo hướng tích cực để phát huy năng lực của người học; Phương pháp thực hiện các hoạt động, quy trình làm việc không rõ ràng, còn trùng lặp trong thao tác, di chuyển quá mức cần thiết, tiêu tốn nhiều năng lực không cần thiết...

Lãng phí cơ hội: Chưa chủ động nắm bắt những cơ hội mới trong hoạt động của nhà trường; chậm thay đổi phương pháp giảng dạy và học tập trong đội ngũ giảng viên và sinh viên; Không nắm bắt hoặc lãng phí những cơ hội học tập nâng cao trình độ, học hỏi từ các tổ chức khác...

4.2.2.3. Nguyên nhân gây ra lãng phí tại Trường ĐH Quảng Nam

Trong quá trình khảo sát, một số nguyên nhân được đề cập đến bao gồm:

- Chưa tổ chức công tác nghiên cứu và dự báo nhu cầu xã hội.
- Thiếu văn hóa gọn gàng trong công việc và trong tổ chức.
- Sự hiểu biết kém về thời gian tiêu chuẩn cần thiết để thực hiện một nhiệm vụ và thiếu trách nhiệm giải trình đúng thời hạn.
- Thiếu hiểu biết về các quy trình và thiếu tiêu chuẩn hóa trong quy trình làm việc và quản lý chất lượng.
- Thiết kế khu vực làm việc kém, phức tạp và nhiều hình thức dữ liệu, cũng như sử dụng các thủ tục và biểu mẫu lỗi thời
- Báo cáo không cụ thể, phân chia trách nhiệm không rõ ràng...
- Sinh viên chưa ý thức được việc học và thực hành
- Công tác lập kế hoạch, tuyển dụng và đào tạo nhân viên chưa hiệu quả.
- Thông tin chưa được cung cấp cho tất cả mọi người trong tổ chức trong thời gian sớm nhất có thể, dù là tích cực hay tiêu cực.
- Chưa hình thành ý thức tự chịu trách nhiệm trong tổ chức.
- Thiếu Tâm thế trong học tập và làm việc
- Giảng viên chưa vận dụng các phương pháp dạy học tích cực, tạo sự chủ động cho người học, sinh viên chưa ý thức được việc học tập.
- Chưa tạo ra được môi trường thân thiện trong trường học.
- Công nghệ thông tin chưa được khai thác triệt để.
- Công tác lập kế hoạch chưa được chú trọng đúng mức, công tác quản lý có sở vật chất và trang thiết bị chưa hiệu quả; ý thức của người sử dụng chưa cao...
- Hiệu quả của công tác quản lý chưa cao; Giảng viên và sinh viên thiếu “Tâm thế” trong quá trình dạy, học và nckh; Chưa thực hiện việc áp dụng các phương pháp quản lý tiên tiến, các công cụ mới để hoàn thành công việc tốt hơn; Thiết kế nơi làm việc chưa khoa học và hiệu quả...

4.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng Quản trị tinh gọn tại Trường ĐH Quảng Nam hiện nay

4.4.1. Mô tả mẫu

Tổng số phiếu điều tra được phát ra là 180 phiếu, thu về 180 phiếu, trong đó có 9 phiếu không hợp lệ do thiếu thông tin hoặc chọn nhiều hơn một đáp án. Kết quả cuối cùng là 171 phiếu điều tra hợp lệ được sử dụng làm dữ liệu cho nghiên cứu chính thức, đạt tỷ lệ 95%.

4.4.2. Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Tất cả các biến quan sát đều đạt yêu cầu nên sẽ được đưa vào phân tích nhân tố tiếp theo. Hệ số Cronbach's alpha của các thành phần đều từ 0,8 đến 1 nên có thể nói đây là một thang đo lường tốt.

4.4.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích các nhân tố tác động đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam

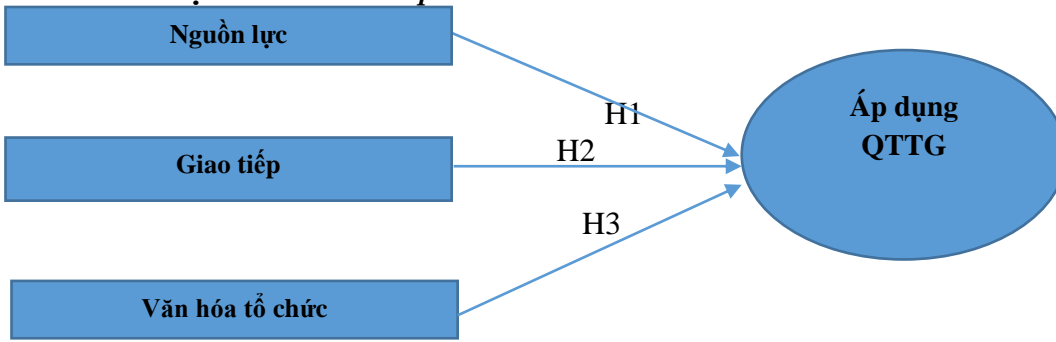
Kết quả thực hiện EFA lần cuối cùng như sau: KMO = 0,960, Sig = 0,000, tổng phương sai trích được là 71,755% > 50% nên thỏa điều kiện của phân tích nhân tố. Với 31 biến quan sát về các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam sau quá trình phân tích nhân tố thì có 3 nhân tố rút trích được. Thang đo thành phần lãnh đạo và quản lý, nhân viên và khả năng tài chính gộp lại chung lại thành một yếu tố do ba thành phần này không đạt giá trị phân biệt. Như vậy, 5 thành phần theo mô hình lý thuyết sau quá trình phân tích trở thành 3 thành phần như sau: thứ nhất là nhân tố lãnh đạo và quản lý, nhân viên và khả năng tài chính gộp chung lại thành một nhân tố gọi là nguồn lực; nhân tố thứ hai là giao tiếp và thứ ba là nhân tố văn hóa tổ chức.

Phân tích nhân tố áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam

Kết quả KMO = 0,742, Sig. = 0,000, có một nhân tố được rút trích ra với tổng phương sai trích

88,831% (>50%) thỏa điều kiện của phân tích nhân tố. Như vậy, kết quả phân tích nhân tố áp dụng QTTG cho thấy cả 3 biến quan sát đều có hệ số tải > 0,5 và dùng để giải thích thang đo áp dụng QTTG là hợp lý.

4.4.4. Mô hình hiệu chỉnh sau khi phân tích EFA



Hình 4.2. Mô hình hiệu chỉnh sau khi phân tích EFA

4.4.5. Kiểm định mô hình và các giả thuyết

4.4.5.1. Phân tích tương quan giữa các biến

Kết quả mức độ tương quan giữa biến độc lập và biến phụ thuộc Áp dụng QTTG thể hiện qua hệ số tương quan Pearson như sau: Hệ số Pearson (Nguồn lực và Áp dụng QTTG) = 0,630; Hệ số Pearson (Giao tiếp và Áp dụng QTTG) = 0,628; Hệ số Pearson (Văn hóa tổ chức và Áp dụng QTTG) = 0,442

Như vậy có thể nói có sự tương quan chặt chẽ giữa biến phụ thuộc AD (Áp dụng QTTG) với các biến độc lập NL (Lãnh đạo và quản lý, nhân viên và khả năng tài chính), GT (giao tiếp) và VH (văn hóa tổ chức). Hệ số tương quan giữa biến áp dụng QTTG với các biến khác đều lớn hơn 0,3. Mặt khác, hệ số tương quan giữa các biến độc lập đều bằng 0, chứng tỏ các biến này hoàn toàn độc lập với nhau. Vì vậy, có thể kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập nên thỏa điều kiện đưa vào phân tích hồi quy.

4.4.5.2. Phân tích hồi quy tuyến tính bội

Phân tích hồi quy tuyến tính giữa biến phụ thuộc Áp dụng QTTG và 3 biến độc lập bao gồm: NL (Nguồn lực); GT (Giao tiếp) và Văn hóa tổ chức (VH) bằng phương pháp Enter. Kết quả phân tích, R² điều chỉnh bằng 0,779, như vậy 77,9% sự biến thiên của biến Áp dụng QTTG được giải thích bởi các biến độc lập.

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy hệ số chặn của phương trình hồi quy có giá trị Sig = 0,300 > 0,05, cho nên hệ số chặn không có ý nghĩa về mặt thống kê. Các biến Nguồn lực (NL), Giao tiếp (GT) và Văn hóa tổ chức (VH) có giá trị Sig nhỏ hơn 0.05 nên có ý nghĩa thống kê.

Ta có phương trình hồi quy giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc như sau:

$$AD = 0,630 NL + 0,628 GT + 0,442VH$$

Từ phương trình trên ta thấy áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam có liên quan đến các yếu tố nguồn lực (lãnh đạo và quản lý, nhân viên và khả năng tài chính), giao tiếp, văn hóa tổ chức và mối quan hệ này là thuận chiều với nhau (hệ số Beta chuẩn hóa các biến độc lập đều >0).

Với hệ số Beta chuẩn hoá là 0,630, cao nhất so với hệ số Beta chuẩn hoá của các biến còn lại nên yếu tố Nguồn lực có ảnh hưởng mạnh nhất đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam. Tiếp đến là Giao tiếp (beta = 0,628) và cuối cùng là Văn hóa tổ chức (beta = 0,442).

KẾT LUẬN CHƯƠNG 4

Trong chương này luận án đã tiến hành phân tích thực trạng về những tồn tại trong các hoạt động của các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam nói chung. Sau đó đi sâu phân tích thực trạng tại Trường ĐH Quảng Nam làm trường hợp nghiên cứu điển hình. Kết quả đã chỉ ra vẫn còn nhiều tồn tại trong các hoạt động của Trường ĐH Quảng Nam về đào tạo, nghiên cứu khoa học và các hoạt động hỗ trợ như: Quản lý nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, quản lý các dịch vụ hành chính... Đồng thời luận án cũng chỉ ra những loại lãng phí tồn tại trong nhà trường hiện nay với cả hai cách phân loại dựa trên khung lãng phí đã được xác định ở chương 3. Trên cơ sở đó luận án cũng đã chỉ ra một số nguyên nhân của những lãng phí trên. Ngoài ra luận án cũng tiến hành phân tích về các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam để làm cơ sở xác định điều kiện áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam nói riêng và các trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam nói chung.

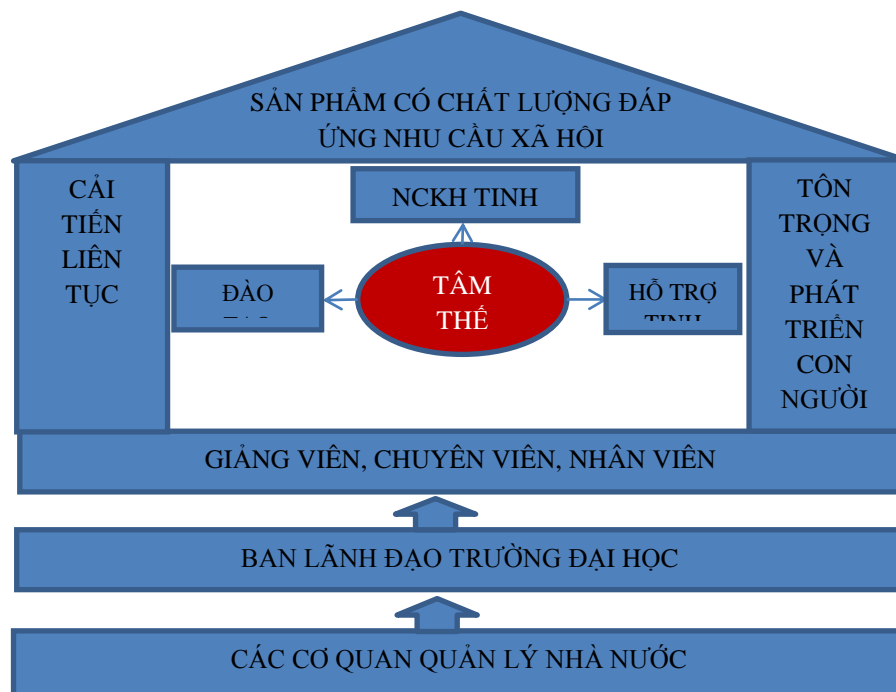
CHƯƠNG 5: GIẢI PHÁP VÀ KHUYẾN NGHỊ

5.1. Giải pháp

5.1.1. Mô hình Quản trị tinh gọn áp dụng cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam

5.1.1.1. Mô hình Quản trị tinh gọn áp dụng cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam

Kết hợp mô hình nghiên cứu về QTTG của các Trường ĐH trên thế giới và mô hình nghiên cứu về Quản trị đại học tinh gọn “Made in Vietnam” của PGS.TS Nguyễn Đăng Minh, mô hình Quản trị tinh gọn áp dụng cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam được đề xuất như sau:



Hình 5.1. Mô hình QTTG áp dụng cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam

(Nguồn: dựa theo mô hình Quản trị đại học tinh gọn của PGS.TS Nguyễn Đăng Minh, 2018)

5.1.1.2. Quy trình áp dụng

Quy trình áp dụng: bao gồm các giai đoạn sau:

Giai đoạn 1: Xác định các vấn đề và cơ hội

Giai đoạn 2: Thiết kế

Giai đoạn này bao gồm hai nội dung: chuẩn bị và đào tạo

Thứ nhất giai đoạn chuẩn bị

Thứ hai giai đoạn đào tạo

Giai đoạn 3: Thực hiện

Giai đoạn 4: Đánh giá và điều chỉnh

5.1.2. Các phương pháp, công cụ của Quản trị tinh gọn áp dụng cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam

Bảng 5.1. Các phương pháp, công cụ của QTTG áp dụng cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam

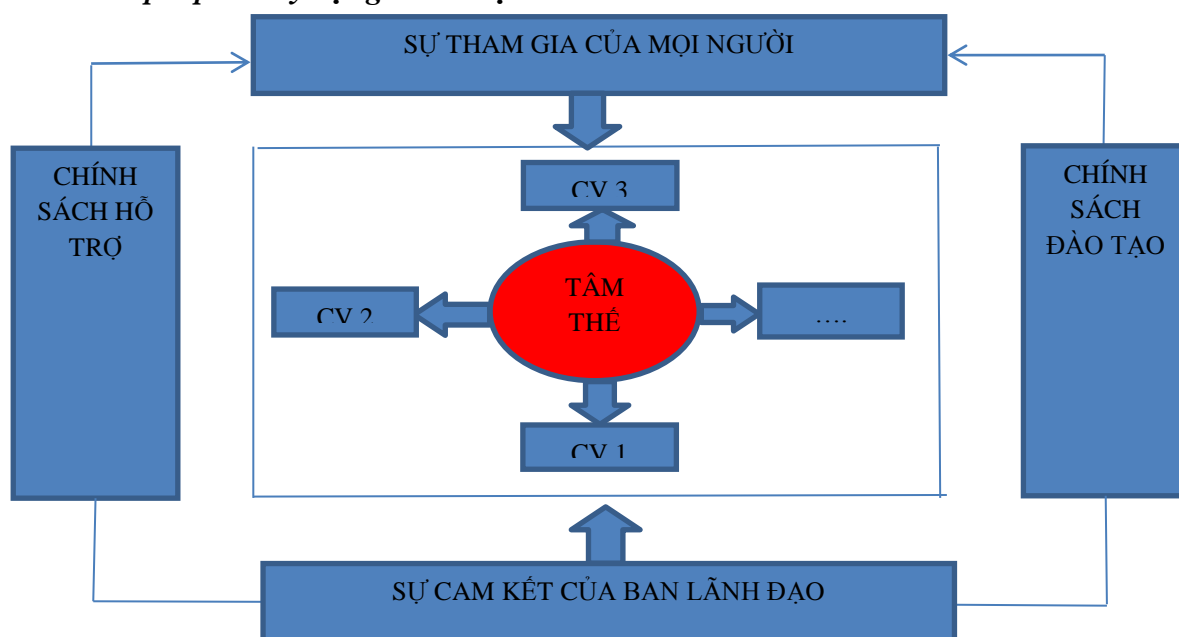
Lãng phí	Nguyên nhân chính	Các phương pháp, công cụ
Vật liệu dư thừa	- Công tác lập kế hoạch, báo cáo thống kê định kỳ chưa hiệu quả - Chưa tiêu chuẩn hóa quy trình làm việc - Thiếu văn hóa gọn gàng trong công việc và trong tổ chức.	- Áp dụng Kaizen để xây dựng văn hóa cải tiến liên tục - Tiêu chuẩn hóa quy trình - Áp dụng 5S
Tài nguyên chưa sử dụng	- Sinh viên chưa ý thức được việc học và thực hành - Công tác lập kế hoạch, tuyển dụng và đào tạo nhân viên chưa hiệu quả.	- Đào tạo “Tâm thể” cho sinh viên - Áp dụng Kaizen để xây dựng văn hóa cải tiến liên tục - Tiêu chuẩn hóa quy trình
Truyền thông kém	Thông tin chưa được cung cấp cho tất cả	- Áp dụng Quản trị trực quan

	mọi người trong tổ chức trong thời gian sớm nhất có thể, dù là tích cực hay tiêu cực.	- Áp dụng Chuỗi giá trị (VSM) để quản lý thông tin trong tổ chức
Chờ đợi	- Sự hiểu biết kém về thời gian tiêu chuẩn cần thiết để thực hiện một nhiệm vụ - Thiếu trách nhiệm giải trình đúng thời hạn.	- Tiêu chuẩn hóa công việc - Xây dựng “Tâm thế” làm việc trong tổ chức
Cung ứng dịch vụ/đào tạo quá mức	- Công tác lập kế hoạch chưa triệt để - Chưa tổ chức công tác nghiên cứu và dự báo nhu cầu xã hội.	- Áp dụng Kaizen để tạo ra văn hóa cải tiến liên tục - Tổ chức nghiên cứu và dự báo nhu cầu
Xử lý	- Thiết kế khu vực làm việc kém, phức tạp và nhiều hình thức dữ liệu - Sử dụng các thủ tục và biểu mẫu lỗi thời - Báo cáo không cụ thể, phân chia trách nhiệm không rõ ràng...	- Áp dụng 5S - Áp dụng Quản trị trực quan - Áp dụng Kaizen
Thiếu tập trung vào khách hàng	- Giảng viên chưa vận dụng các phương pháp dạy học tích cực, tạo sự chủ động cho người học - Sinh viên chưa ý thức được việc học tập. - Chưa tạo ra được môi trường thân thiện trong trường học.	- Xây dựng “Tâm thế” làm việc cho giảng viên - Xây dựng “Tâm thế” học tập cho sinh viên - Áp dụng Kaizen
Khuyết tật	- Thiếu hiểu biết về các quy trình - Thiếu tiêu chuẩn hóa trong quy trình làm việc và quản lý chất lượng.	Tiêu chuẩn hóa quy trình
Không chắc chắn	Thiếu các tiêu chuẩn kỹ thuật của quy trình làm việc.	- Tiêu chuẩn hóa - Áp dụng Quản trị trực quan
Vận chuyển	Công nghệ thông tin chưa được khai thác triệt để	Ứng dụng công nghệ thông tin

(Nguồn: tác giả đề xuất)

5.1.3. Các giải pháp áp dụng Quản trị tinh gọn tại các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam

5.1.3.1. Giải pháp 1: Xây dựng và đào tạo “Tâm thế”



Hình 5.2. Mô hình đào tạo Tâm thế

(Nguồn: dựa trên mô hình Quản trị tinh gọn của TS. Nguyễn Đăng Minh, 2015)

Mô hình này kế thừa mô hình của Nguyễn Đăng Minh (2015) tập trung vào áp dụng Quản trị tinh gọn

trong doanh nghiệp với nhân tố Tâm thế làm chủ đạo. Để mọi người trong nhà trường có được Tâm thế tốt trong các hoạt động của mình cần phải dựa trên nền tảng các yếu tố sau: Sự cam kết của ban lãnh đạo; Chính sách đào tạo; Sự tham gia của mọi người; Chính sách hỗ trợ

5.1.3.2. Giải pháp 2: Áp dụng chương trình 5S trong nhà trường

Sau khi hình thành được Tâm thế cho mọi người trong nhà trường theo giải pháp 1, “Tâm thế”-S5 sẽ được trau dồi thường xuyên và đồng hành khi triển khai S1, S2, S3, S4 và cần được chú trọng hàng đầu trong quá trình áp dụng 5S.

Khi “Tâm thế” được hình thành và phát triển, quá trình áp dụng 5S trong nhà trường có thể thực hiện theo trình tự sau: Lập kế hoạch hành động; Đào tạo và chỉ dẫn cho những người có liên quan; Thông báo chính thức của Ban lãnh đạo; Triển khai thực hiện 5S; Đánh giá 5S định kỳ và thường xuyên cải tiến 5S

5.1.3.3. Giải pháp 3: Áp dụng Kaizen

Cũng giống như khi triển khai 5S để áp dụng Kaizen trong giáo dục đại học, các cơ sở giáo dục cũng cần xây dựng và phát triển “Tâm thế” là yếu tố cốt lõi. Sau đó mới lần lượt áp dụng các công cụ và phương pháp của Kaizen vào trong thực tiễn hoạt động của nhà trường. Mục đích của việc áp dụng Kaizen là tạo ra được môi trường cải tiến liên tục trong nhà trường, hình thành văn hóa cải tiến liên tục cho tổ chức. Khi đó các hoạt động trong nhà trường sẽ không ngừng được nâng cao, chất lượng đào tạo được đảm bảo, đáp ứng nhu cầu phát triển của xã hội.

Áp dụng thực tế

* Đối với giảng viên: Giảng viên cần áp dụng Kaizen trong hoạt động giảng dạy và nghiên cứu khoa học của mình.

* Đối với sinh viên: Sinh viên cần áp dụng Kaizen trong hoạt động học, tự học và nghiên cứu khoa học của mình.

5.1.3.4. Giải pháp 4: Áp dụng Quản lý trực quan

Quản lý trực quan là phương pháp tạo ra môi trường thông tin phong phú bằng cách sử dụng các phương tiện kích thích hiện thị như tín hiệu, hình ảnh, sơ đồ, bảng biểu,... tác động trực tiếp tới một hay nhiều giác quan của con người. Quản lý trực quan tận dụng tối đa các hiện thị về thông tin, tín hiệu, thiết bị trực quan chống sai lỗi làm công cụ để giao tiếp với công nhân đứng máy. Quản lý trực quan giúp môi trường trở nên cởi mở, tăng cường tự giải thích, tự yêu cầu, tự điều tiết và tự cải tiến.

Đối với việc dạy học: Thông qua việc sử dụng các phương tiện trực quan có tầm quan trọng đặc biệt trong quá trình dạy và học của giảng viên và sinh viên

5.1.3. Điều kiện áp dụng QTTG cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam

Để có thể áp dụng QTTG tại Trường ĐH Quảng Nam nói riêng và các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam nói chung cần có những điều kiện sau: Cần có sự cam kết và hỗ trợ của lãnh đạo và quản lý; Cần có sự tham gia tích cực của nhân viên; Cần đầy mạnh và chú trọng vai trò của hoạt động đào tạo; Phải có chính sách động viên, khen thưởng phù hợp; Cần phải hình thành nhóm QTTG; Làm tốt công tác truyền thông trong nhà trường; Xây dựng văn hóa cải tiến liên tục trong nhà trường.

5.2. Một số khuyến nghị

Bộ GD-ĐT và các trường đại học cần nhanh chóng đổi mới theo hướng tư duy của Quản trị tinh gọn, xây dựng trường đại học tinh gọn và tiến hành nhân rộng mô hình trường đại học này để có thể nâng cao chất lượng quản lý, chất lượng đào tạo, đáp ứng nhu cầu thực sự của xã hội.

Cần coi “Tâm thế” là nền tảng, là cái gốc phải được hình thành và không ngừng rèn luyện trong môi trường giáo dục. Mỗi trường bằng nhiều cách khác nhau phải xây dựng và tu bổ “Tâm thế” cho toàn thể cán bộ công nhân viên và sinh viên toàn trường.

Các trường cần xây dựng và phát triển các quan hệ hợp tác với xã hội nhiều hơn nữa để việc đào tạo nguồn nhân lực trong nhà trường trở nên thiết thực hơn và đáp ứng tốt hơn nhu cầu thực tế.

Bộ GD&ĐT nên tăng cường quyền tự chủ của nhà trường trên cơ sở bảo đảm nguyên tắc công khai, minh bạch với sự giám sát chặt chẽ và thực sự có hiệu lực của cộng đồng/ xã hội.

Yêu cầu lãnh đạo các trường đại học cần phải đặt ra những chính sách, qui định cụ thể trong quản lý của trường.

Bên cạnh việc tăng cường số lượng các học phần thực tế các trường cần tăng cường giáo dục kỹ năng sống cho sinh viên, thường xuyên tổ chức các hoạt động ngoại khóa (vui chơi, học thuật).

Tập trung rà soát và biên soạn lại hệ thống các giáo trình, sách giáo khoa theo hướng vừa tăng được khối lượng kiến thức, nhất là những kiến thức mới, kiến thức "chuẩn giá trị" chung so với các nước trong khu vực và trên thế giới.

Xây dựng một triết lý GDĐH mới phù hợp với yêu cầu, nội dung và phương pháp của nền giáo dục trong thời kỳ đổi mới và hội nhập. Đó là triết lý hướng tới con người với tư cách là đối tượng của giáo dục, và nền giáo dục tiến bộ là một nền giáo dục thực sự cho con người, vì con người.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 5

Chương này trình bày hệ thống giải pháp và khuyến nghị được rút ra trên cơ sở phân tích lý luận và thực tiễn áp dụng QTTG trong GDĐH ở các chương trước. Trong chương này, luận án đã đề xuất mô hình áp dụng QTTG cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam, quy trình áp dụng, các công cụ, giải pháp phù hợp để áp dụng có hiệu quả QTTG cho các Trường. Đồng thời dựa trên cơ sở phân tích các nhân tố ảnh hưởng để rút ra điều kiện áp dụng QTTG cho Trường ĐH Quảng Nam nói riêng và các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam nói chung. Ngoài ra luận án cũng đề xuất một số khuyến nghị cho các Trường và các cơ quan quản lý nói chung để việc áp dụng QTTG cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam thực sự mang lại hiệu quả thiết thực.

KẾT LUẬN

1. Tính mới, đóng góp của luận án

1.1. Đóng góp về mặt lý thuyết

Thứ nhất, luận án đã tổng kết được những nghiên cứu về QTTG trong giáo dục đại học trên thế giới, hệ thống được một bức tranh tổng quan về QTTG trong giáo dục đại học. Từ đó đã rút ra được những nhận xét và kinh nghiệm để áp dụng QTTG trong giáo dục đại học ở Việt Nam.

Thứ hai luận án đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận về QTTG và QTTG trong giáo dục đại học, đưa ra được định nghĩa về tư duy QTTG trong giáo dục đại học, các mô hình, phương pháp, công cụ của QTTG trong giáo dục đại học.

Thứ ba luận án đã đưa ra khái niệm lãng phí và phân loại những lãng phí tồn tại trong giáo dục đại học.

Thứ tư luận án đã xây dựng được khung phân tích và khung lãng phí áp dụng trong giáo dục đại học Việt Nam.

Thứ năm luận án đã xây dựng được mô hình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG trong giáo dục đại học.

1.2. Đóng góp về mặt thực tiễn

Thứ nhất, trên cơ sở khung phân tích và khung lãng phí đã được xác định, luận án đã sử dụng trường hợp nghiên cứu điển hình là Trường ĐH Quảng Nam để chỉ rõ cách nhận diện và phân loại những lãng phí còn tồn tại tại Trường ĐH Quảng Nam hiện nay.

Thứ hai, luận án đã tổng kết những nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG trong GDĐH, từ đó tiến hành nghiên cứu về những nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG cho Trường ĐH Quảng Nam nói riêng và các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam nói chung.

Thứ ba, luận án đã đưa ra được mô hình, các phương pháp, công cụ và giải pháp áp dụng QTTG cho Trường ĐH Quảng Nam nói riêng và các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam nói chung.

Thứ tư, luận án cũng chỉ ra được quy trình và điều kiện áp dụng QTTG cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam.

2. Hạn chế của luận án và hướng nghiên cứu tiếp theo

Luận án mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu QTTG cho các Trường ĐH công lập miền Trung Việt Nam. Do đó chưa mang tính đại diện cho các Trường ĐH trong cả nước. Hướng nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi áp dụng cho cả các Trường ĐH bao gồm cả công lập và tư thục.

Khi phân tích các nhân tố ảnh hưởng luận án chỉ dừng lại ở phạm vi phân tích tại Trường ĐH Quảng Nam, do đó mẫu chưa mang tính đại diện cao. Hướng nghiên cứu tiếp theo nên phân tích mẫu với độ bao quát lớn hơn để xác định được những nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG trong GDĐH, từ đó có thể xác định chính xác những điều kiện cần và đủ cho các Trường ĐH áp dụng QTTG một cách hiệu quả và thiết thực.

Cuối cùng, do hạn chế về thời gian nên nghiên cứu chưa thực hiện việc phân tích ảnh hưởng của QTTG trước và sau khi áp dụng. Hướng nghiên cứu tiếp theo có thể thực hiện việc phân tích này để kết quả nghiên cứu được thuyết phục hơn.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

1. Nguyen Dang Toan, Cao Thi Hoang Tram, Pham Minh Tuan, Nguyen Dang Minh (2016), Application of “Made in Viet Nam” lean management for Vietnamese Universities. *Asia Pacific Conference on Information Management*, ISBN 978-604-62-6481-1, tr 230-243.
2. Cao Thị Hoàng Trâm (2019), “Quản trị tinh gọn trong giáo dục đại học-Nghiên cứu điển hình tại Trường ĐH Quảng Nam”, Tạp chí Kinh tế châu Á - Thái Bình Dương, ISSN 0868-3808, Số 554, tháng 12/2019, tr.45-47.
3. Cao Thị Hoàng Trâm, Đoàn Thị Yến Nhi (2020), Nghiên cứu áp dụng mô hình Quản trị tinh gọn cho các Trường đại học Việt Nam, Tạp chí khoa học và sáng tạo Quảng Nam, ISSN 1859-0322, số 01 (03/2020), trang 10-13.
4. Cao Thi Hoang Tram (2021), Factors affecting the application of lean management at Quang Nam University (Vietnam), *Economics*. 2021. № 1 (48). Pp. 34-40. ISSN 2410-2890 (Print) ISSN 2541-7797 (Online).

