

Khoa học quản lý và quản lý giáo dục

PGS.TS Trần Ngọc Giao

Chuyên đề trang bị cho HV nắm được những kiến thức cơ bản trong quá trình phát triển của khoa học quản lý, phân tích về các lý thuyết tổ chức và quản lý hiệu quả đối với hệ thống giáo dục. Cùng với nhận thức quá trình, trên nền tảng của tư duy biện chứng giới thiệu và khắc sâu nền tảng và vận dụng đổi mới tư duy và áp dụng vào thực tiễn QLGD ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Mục tiêu môn học

Sau khi học xong học phần :

** Về kiến thức:*

- Hiểu được lịch sử phát triển của KH quản lý, các mô hình quản lý, về lý thuyết tổ chức và quản lý hiệu quả trong giáo dục
- Có những vận dụng cụ thể trong tư duy quản lý và QLGD trong bối cảnh hiện nay.

** Về kỹ năng:*

- Có kỹ năng rèn luyện phương pháp tư duy khoa học trong QLGD trước sự phát triển, áp dụng và đổi mới một số kỹ năng giải quyết một số vấn đề đặt ra trong thực tiễn về mặt nhận thức và sự phát triển giá trị mới trong QL và QLGD

** Về thái độ:*

- Xây dựng sự tự tin trong hoạt động quản lý trên nền tảng kiến thức và kỹ năng cơ bản về QL và QL GD.

Đề cương chi tiết nội dung

1. : Lịch sử và các mô hình quản lý

- 1.1 F.W. Taylor và các nguyên lý quản lý một cách khoa học.
- 1.2 H. Fayol với các nguyên tắc và các chức năng của quản lý
- 1.3.Chesley Irving Barnard(1886-1961)Mỹ) và các chức năng của giám đốc
- 1.4. M. Weber và các thiết chế quản lý hành chính.
- 1.5 Quản lý trong nền văn minh công nghiệp.
- 1.6 Khoa học mới về quyết sách quản lý.
- 1.7 Các mô hình quản lý
- 1.8 Các trường phái KH quản lý

2. Các lý thuyết tổ chức

- 2.1 Cấu trúc tổ chức và tính hiệu quả của tổ chức
- 2.2 Tổ chức như hệ thống mở

3. Tính hiệu quả trong quản lý giáo dục : lý thuyết, nghiên cứu và thực hành

3.1 Lý thuyết về quản lý hiệu quả trong giáo dục

3.2 Quản lý chất lượng trong giáo dục.

3.2 Quản lý sự thay đổi trong giáo dục

3.4 Văn hóa tổ chức trong nhà trường.

Kế hoạch thực hiện chương trình

1. Phân bố thời gian

i. Thuyết trình 10 tiết, thảo luận 5 tiết

ii. Thuyết trình 3 tiết, seminar 2 tiết .

iii. Giới thiệu thuyết trình 10 tiết, Thảo luận liên hệ 5 tiết

iv. Giới thiệu thuyết trình 10 tiết 5 tiết

2. Đánh giá

- Đánh giá HV theo quá trình
- Thực hiện bài kiểm tra giữa kì, và các bài tập xử lý tình huống
- Một tiểu luận theo chuyên đề tự chọn có hướng dẫn
- Bản đề xuất ý tưởng đổi mới quản lý đơn vị mình

3. Kế hoạch tư vấn môn học

Chuyên đề 3 tín chỉ : Giới thiệu thuyết trình 33 tiết, thảo luận seminar 17 tiết, kiểm tra đánh giá và hướng dẫn viết tiểu luận 5 tiết

Hướng dẫn tự đọc tự nghiên cứu, tự đề xuất và thảo luận các ý tưởng đổi mới

4. Trang thiết bị :

Máy tính, projector, tài liệu

B. Nội dung

I : Lịch sử và các mô hình quản lý

1.1 Thuật ngữ :

Quản lý : Quản lý là tổ chức, điều khiển một hoạt động của một đơn vị (Đại từ điển tiếng Việt (1998).

Còn có nhiều định nghĩa khác nhau :

Quản lý là quá trình tổ chức , điều khiển và theo dõi thực hiện (Từ điển Wiki) .

Theo từ điển GD học : Quản lý là tác động có định hướng của chủ thể QL đến khách thể QL trong một tổ chức nhằm cho tổ chức vận hành và đạt được mục đích).

Tóm lại : Quản lý là tác động có định hướng của chủ thể QL đến khách thể QL trong một tổ chức nhằm cho tổ chức vận hành và đạt

được mục đích; Quản lý chính là lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, phối hợp và kiểm tra.

Lãnh đạo : Dẫn dắt một tổ chức phát triển, tìm kiếm lợi ích tối đa của tổ chức

Việc phân biệt giữa nhà *lãnh đạo* và nhà *quản lý* vẫn thường được quan tâm.

Lãnh đạo một tổ chức là làm cho tổ chức đó chuyển biến và phát triển. Nhà lãnh đạo làm những việc đúng, đương đầu với sự thay đổi .

Quản lý là giữ cho tổ chức trong trật tự kỉ cương. Nhà quản lý làm đúng việc, làm cho mọi việc đầu vào đầu ra trong một trật tự kỉ cương và nhà quản lý đương đầu với tình hình phức tạp.

Chúng ta có thể tách biệt *lãnh đạo* và *quản lý* về mặt khái niệm, trên bảng kê các dấu hiệu, tiêu chuẩn tiêu chí..., tuy nhiên trong thực tiễn hoạt động của mỗi người là khó tách bạch. Khó có thể nghĩ đến việc nằm dưới quyền quản lý của ai đó mà họ không lãnh đạo, và ngược lại cũng rất khó phục tùng sự lãnh đạo của một người mà người đó không hề quản lý. Nói chung, gọi ai đó là nhà lãnh đạo(cán bộ lãnh đạo), họ cũng làm công việc của nhà quản lý và ai đó là nhà quản lý (cán bộ quản lý) thì họ cũng làm những việc của một nhà lãnh đạo.

Nhà quản lý đưa cho cá nhân, nhóm, và tổ chức những mệnh lệnh. Họ cung cấp sự lãnh đạo chính thức đối với con người và tổ chức bằng sự chất lọc cái mà họ cần đòi hỏi cho công việc. Nhà quản lý thực thi nhiệm vụ của họ trong một tổ chức thống nhất.

- *Biết làm một việc gì đó là có phẩm chất của người lao động.*

- *Biết giải thích với người khác là có phẩm chất của thầy giáo.*

- *Bảo đảm những người khác hoàn thành công việc là có phẩm chất của nhà quản lý.*

- *Biết khích lệ những người khác làm việc tốt hơn là có phẩm chất nhà lãnh đạo*

Quản lý, tựu trung là quản lý người khác, nhiệm vụ chủ yếu nhất là tác động, ảnh hưởng lên hành vi của người khác.

Khoa học: Khoa học là các hệ thống tri thức về hiện tượng, sự vật, quy luật của tự nhiên, xã hội và tư duy(Luật KHCN(2000)).

Nghiên cứu khoa học là sự tìm tòi khám phá bản chất các sự vật (tự nhiên, xã hội, con người) nhằm thỏa mãn nhu cầu nhận thức , đồng thời sáng tạo ra các giải pháp tác động trở lại sự vật, biến đổi sự vật theo mục tiêu sử dụng(Luật KHCN(2000)).

Năng lực là đặc điểm cá nhân thể hiện độ thông thạo, thể hiện sự thành thực chắc chắn một hay một số hoạt động nào đó. Năng lực gắn với phẩm chất, trí nhớ, tính nhạy cảm, trí tuệ cá nhân. Năng lực có thể phát triển trên cơ sở năng khiếu song không phải là bẩm sinh mà là kết quả của phát triển xã hội"(Bách khoa toàn thư VN).

Người giáo viên tận tâm vì nghề nghiệp, giảng dạy có chất lượng, được học trò yêu mến; Người thợ cần cù chăm chỉ, chế tác các sản phẩm làm hài lòng những khách

hàng khó tính; Người Hiệu trưởng nhiệt tình, biết lắng nghe, biết suy tính để vực dậy một cơ sở giáo dục yếu kém, chất lượng giáo dục ngày càng tiến bộ được phụ huynh và xã hội ghi nhận;.... Họ là những người có *năng lực*.

Năng lực của nhà quản lý là sự hòa trộn kiến thức, kỹ năng, quan điểm thái độ và cả niềm tin giúp người đó thực hiện có hiệu quả hoạt động quản lý. Năng lực quản lý không chỉ có kiến thức, kỹ năng, thái độ mà nó còn được thể hiện qua kết quả hoạt động.

Một luận thuyết khoa học được coi là tốt nếu nó thoả mãn hai điều kiện:

-Nó mô tả một lớp rộng lớn những quan sát trên cơ sở mô hình chỉ chứa một số ít các phần tử tùy ý.

-Nó phải đưa ra những tiên đoán về những quan sát trong tương lai.

Mô hình : là cái tương tự được tạo ra từ cái(khuôn mẫu) đó có (Đại từ diễn tiếng Việt).

Có nhiều loại mô hình : Mô hình vật thể, mô hình toán học, mô hình thông tin, mô hình cấu trúc-chức năng....Có những mô hình chỉ có thể mô tả

Mô hình : là cái tương tự được tạo ra từ cái(khuôn mẫu) đã có (Đại từ diễn tiếng Việt).

Có nhiều loại mô hình : Mô hình vật thể, mô hình toán học, mô hình thông tin, mô hình cấu trúc-chức năng....Có những mô hình chỉ có thể mô tả

Mô hình quản lý là sự khái quát các thành phần cấu trúc với các mô tả về vị trí, vai trò, chức năng mối quan hệ, cơ chế vận hành của các thành phần QL.

1.2 ***F.W. Taylor và các nguyên lý quản lý một cách khoa học.***

Lịch sử xuất hiện cộng đồng gắn liền với việc xuất hiện hoạt động quản lý.

Cơ sở phương pháp luận nghiên cứu khoa học quản lý được đề cập ở các cấp độ khác nhau với các quan điểm khác nhau. Hoạt động quản lý ra đời gắn liền với lịch sử hình thành xã hội,. Tuy vậy, cho đến cuối thế kỉ 19 quản lý vẫn gần như ở trong tình trạng kinh nghiệm chủ nghĩa không lý luận, không nguyên lý, nguyên tắc.

Tình thế thay đổi khi Taylor công bố “*Những nguyên lý quản lý một cách khoa học*” mở đầu cho hàng loạt các vấn đề của quản lý được phân tích, hệ thống và khoa học hoá.

Thế kỉ XX không chỉ là thế kỉ có những tiến bộ vượt bậc về KH công nghệ mà còn là thế kỉ của những thành tựu chưa từng có về KH quản lý.

Chưa bao giờ phương thức lại có ảnh hưởng to lớn và trực tiếp đến sự thành bại của các cộng đồng như trong xã hội hiện đại hiện nay.

Cải tiến một cách bài bản trở thành một nhiệm vụ vô cùng quan trọng của các tổ chức KT-XH, việc kế thừa sáng tạo các thành tựu về khoa học quản lý trở thành nhiệm vụ cấp bách.

F.W. Taylor được mệnh danh là cha đẻ của lý luận QL một cách khoa học. 18 tuổi thi đỗ ngành luật ĐH Harvard, bị ốm, ông bỏ học đi làm thợ cơ khí. Tự học lấy bằng ĐH kỹ thuật, trở thành đốc công, kỹ sư trưởng, tổng công trình sư, vừa làm việc, vừa tích lũy kinh nghiệm, đúc kết lý luận quản lý.

+ 1895 trình bày trước Hội cơ khí Mỹ luận văn “*Chế độ trả lương theo số lượng sản phẩm*”.

+ 1903 xuất bản cuốn sách “*Quản lý ở nhà máy*”

+ 1911 xuất bản cuốn sách nổi tiếng “*Những nguyên lý quản lý một cách KH*”

+ 1912 trình bày trước Quốc hội Mỹ những nội dung cơ bản nhất về quản lý một cách khoa học.

Đầu tiên Taylor gọi chế độ quản lý ông đưa ra là “*Chế độ trả lương theo sản phẩm*”, sau đó được bổ sung thêm và được gọi là *QL tác nghiệp* (người ta quen gọi là *chế độ Taylor*).

Nội dung của lý luận quản lý một cách khoa học mà Taylor đưa ra bao gồm các vấn đề chủ yếu sau :

i) *Định mức* : Vấn đề trung tâm của QL là nâng cao năng suất LĐ; khối lượng, thời gian và thao tác cần thiết từ đó xác định định mức.

ii) *Phân công lao động hợp lý* : Lựa chọn thợ giỏi hợp lý cho mỗi công việc.

iii) *Tiêu chuẩn hoá về thao tác*, công cụ máy móc, vật liệu, nguyên liệu, môi trường làm việc.

iv) *Hướng theo năng lực*

v) *Chế độ trả lương theo số lượng sản phẩm* nhằm khuyến khích người LĐ.

vi) *Hợp tác* đôi bên cùng có lợi (chủ và thợ)

vii) *Tách biệt chức năng quản lý* (tổ chức, điều khiển) với *chức năng thừa hành* (thao tác thực tế).

viii) Thực hiện chế độ chức năng (phân công theo tính chất công việc và khả năng)

ĩ) *Kiểm soát* (quản lý về mặt tổ chức và kiểm tra).

QL một cách khoa học:

+ không chỉ là một hay một nhóm biện pháp nâng cao hiệu suất;

+ không chỉ là chế độ hạch toán giá thành, tiền lương mới;

+ không chỉ là chế độ phân phối sản phẩm;

+ không chỉ là chế độ tiền thưởng (chúng chỉ là các bộ phận hỗ trợ có ích cho việc QL một cách KH).

Thực chất của việc QL một cách KH là :

- Một cuộc cách mạng tư tưởng của người làm công về trách nhiệm của họ đối với công việc, đồng nghiệp, giới chủ và cũng là cuộc cách mạng về cách đối xử của chủ với thợ, của người QL đối với người làm.

- Mục đích quan trọng nhất của cả hai bên là phát huy năng lực, sự tận tâm, mang hết khả năng ra làm việc , và *Hai Bên cùng có lợi.*

Các nguyên lý QL một cách KH:

i) *Nghiên cứu quy trình, thao tác* một các khoa học để thay thế thao tác cũ chỉ dựa vào thói quen và kinh nghiệm.

ii) *Tuyển chọn đào tạo* CN và nhân viên

iii) *Hiệp tác thân ái* giữa nhà QL với CN, NV.

iv) *Chia sẻ trách nhiệm* giữa người QL và thợ .

Quản lý tác nghiệp (chế độ Taylor),

Theo Taylor muốn đạt năng suất cần :

i) *Quy định định lượng tác nghiệp* ở mức cao và quy định nhiệm vụ hàng ngày.

ii) *Có điều kiện tác nghiệp tiêu chuẩn* (tiêu chuẩn quy trình thao tác, tiêu chuẩn vật liệu, công cụ , thiết bị...)

iii) *Hiệu quả được hưởng lương cao*

iv) *Năng suất thấp phải gánh chịu tổn thất.*

1.3 H. Fayol với các nguyên tắc và các chức năng của quản lý

Nội hàm khái niệm QL của H. Fayol :

“ Quản lý tức là lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra ”

Fayol cho rằng không nên lẫn lộn khái niệm lãnh đạo (leadership) và quản lý (management):

+ **Lãnh đạo** là tìm kiếm lợi ích tối đa cho đơn vị, dẫn dắt đơn vị phát triển

+ **Quản lý** là thực hiện đúng chức năng :

i) *Lập kế hoạch,*

ii) *Tổ chức,*

iii) *Chỉ huy,*

iv) *Phối hợp và*

v) *Kiểm tra*

Lãnh đạo	Quản lý
- Làm đúng việc theo chức năng nhiệm vụ - Xác định mục tiêu rõ ràng - Hướng dẫn và kiểm soát cấp dưới - Sử dụng quyền lực - Có thể phân tích - Tập trung vào duy trì - Hướng đến nhiệm vụ	- Làm những việc họ cho là đúng vì lợi ích của tổ chức - Đưa ra tầm nhìn - Tạo cam kết và truyền cảm hứng - Tạo và sử dụng ảnh hưởng - Sáng tạo - Tập trung vào sự thay đổi - Hướng đến con người

H. Fayol đưa ra 14 nguyên tắc quản lý:

- i) Phân công lao động
- ii) Quyền và trách nhiệm
- iii) Kỷ luật, kỷ cương
- iv) *Thống nhất chỉ huy*
- v) Thống nhất lãnh đạo (thống nhất mục tiêu, chỉ có một lãnh đạo)
- vi) Lợi ích cá nhân phục tùng lợi ích tổng thể
- vii) Chế độ trả công
- viii) Tập trung
- ix) *Hệ thống cấp bậc*
- x) Trật tự
- xi) Công bằng
- xii) Ổn định
- xiii) Tinh thần sáng tạo
- xiv) Đoàn kết.

Nguyên tắc iv) và ix) là đóng góp mới quan trọng của H. Fayol về lý luận quản lý.

NT Thống nhất chỉ huy (iv) :

Áp dụng trong mọi tổ chức, một nhân viên cấp dưới chỉ nhận lệnh từ một lãnh đạo cấp trên.

Song trùng gây cản trở hoạt động của tổ chức, vì :

- i) Mất thời gian, có khi không biết tuân lệnh ai và ở mức độ nào.
- ...
- ii) Hai lãnh đạo địa vị ngang nhau không phân định chức quyền

iii) Giới hạn chức năng nhiệm vụ của hai bộ phận, hai lãnh đạo cấp trên có khi không đồng nhất, không đủ rõ.

iv) Chức năng các bộ phận trùng nhau cũng dẫn đến trung lập chỉ huy.

NT Chế độ cấp bậc(ix) :

“ *Chế độ cấp bậc chính là hệ thống lãnh đạo từ cơ cấu quyền lực cao nhất đến nhân viên thấp nhất*”:

Hệ thống cấp bậc cần cho việc quản lý đồng bộ thống nhất nhưng có khi mất thời gian.

Theo thông lệ :

A	Cách khắc phục là lt Bàn đạp :
B L	-Theo thông lệ : F E...A L...P
.....	Nhưng dùng E...O làm bàn đạp, F
E 0	bao cao E, E bàn với O, O truyền P
F P	- Thiêu cấp bậc hỗn loạn, vì cấp
	bậc chậm TT, thiệt hại thì sai lầm hơn.

Thực hiện 14 nguyên tắc phải linh hoạt và có sự kết hợp tùy điều kiện cụ thể .

Năm yếu tố cơ bản của quản lý :

i) Kế hoạch : *Tìm kiếm tương lai, XD KH hành động.*

Một kế hoạch tốt có 4 đặc trưng :

- *Tính thống nhất*
- *Tính liên tục*
- *Tính chuẩn xác*

ii) Tổ chức

- Tổ chức nhìn từ bên ngoài thường phụ thuộc số người. Khi 20-30 người thường có đốc công, 4-5 người có đội trưởng.. . Mỗi lãnh đạo trên có thể điều hành 4-5 đơn vị cấp dưới. Không nên có tổ chức quá 9 cấp, ...

Trong mỗi đơn vị thường có bộ tham mưu :

- + Giai quyết giúp Thủ trưởng CV bề bộn hàng ngày;
- + Cung cấp tài liệu, thông tin và khi cần tham mưu cho thủ trưởng quyết định những vấn đề quan trọng.

TC nhìn vào nhân tố bên trong là tổ chất của các thành viên, là nhân tố then chốt, cần coi trọng tuyển dụng, xây dựng và thực hiện chính sách nâng cao năng lực và bồi dưỡng thương xuyên để nâng cao năng lực.

iii) Chỉ đạo (chỉ huy)

Tổ chức đã được thiết lập thì chỉ đạo thực hiện chức năng nhiệm vụ là khâu trọng điểm của CTQL.

Chỉ huy gần như là một nghệ thuật với các yêu cầu :

- Có hiểu biết sâu sắc về nhân viên
- Sàng lọc những người không đủ năng lực
- Nắm những hợp đồng cam kết với các đơn vị và các nhân viên
- Gương mẫu
- Định kì kiểm tra và thông báo rõ kết quả
- Triêu tập hội nghị, khai thác tư vấn trợ thủ để thông nhất chỉ huy và huy động nguồn lực (tinh thần và vật chất)
- Không sa vào vụn vặt
- Tận tâm, tận lực để đoàn kết và chủ động.

14 Nguyên tắc + 8 điểm trên chính là cơ sở lý luận của Fayol về tác phong lãnh đạo

iv) Phối hợp : Kết nối, liên hợp, điều hòa tất cả các hoạt động và các lực lượng

- Không liên kết hợp tác, điều hòa thì sẽ thất bại.
- Muốn liên kết, hợp tác và có sự điều hòa lại cũng cần phối hợp các yếu tố của phong cách lãnh đạo : phân công, thông tin, thống nhất lãnh đạo, sâu sát,

v) Kiểm tra : Nắm vững tình hình tiến triển của công việc, sự phù hợp so với kế hoạch và mục tiêu, phát hiện khiếm khuyết để điều chỉnh. Để kiểm tra có kết quả hữu hiệu cần :

- Có kế hoạch, kịp thời và có thời hạn hợp lý
- Coi trọng kết luận phù hợp thực tế, thưởng phạt rõ ràng
- Trong KT, duy trì nguyên tắc thống nhất
- Thiết lập hệ thống kiểm tra phù hợp

Tóm lại :

- 5 chức năng của quản lý có quan hệ mật thiết với nhau, không thể tách rời , được thực hiện thường xuyên trong quản lý hướng tới mục tiêu (luôn xuất hiện kế tiếp nhau) trong quá trình quản lý hoạt động của một tổ chức.

- 14 nguyên tắc và 5 chức năng của Fayol đã trở thành chuẩn mực phổ biến
- Lý luận Fayol là cột mốc quan trọng của KHQL.

1.4.Chesley Irving Barnard và các chức năng của giám đốc

Năm 1931 C. I. Barnard xuất bản tác phẩm “ Giám đốc điều hành”.

Hai chức năng quan trọng nhất của tổ chức là *tổ chức hiệp tác* và *phân công lao động* , hai chức năng có cơ sở đảm bảo là *quyền uy*

Ba yếu tố của hệ thống tổ chức hiệp tác :

- + Ý nguyện hiệp tác
- + Mục tiêu chung

- + Trao đổi thông tin

Cơ sở phân công tổ chức :

- + Hoàn cảnh địa lý
- + Thời gian làm việc
- + Kết hợp điều kiện xã hội
- + Đối tượng công tác
- + Phương pháp làm việc

Nguyên lý phân công trong TC :

- + Nguyên lý đổi mới phân công :

Phân công nói chung không phải cố định, thay đổi khi hoàn cảnh thay đổi

- + Nguyên lý phân giải mục đích :

Phân giải mục đích tổng thể thành mục đích của các đơn vị theo quan hệ liên kết, mục tiêu của các đơn vị phải phục tùng mục đích tổng thể.

Lý luận về uy quyền :

- + Làm cho cấp dưới hiểu rõ mệnh lệnh.
- + Làm cho cấp dưới hiểu mệnh lệnh phù hợp với mục đích của TC.
- + Cấp dưới hiểu mệnh lệnh không mâu thuẫn lợi ích của họ.
- + Làm cho cấp dưới hiểu họ đủ năng lực thực hiện.

Đặc điểm LL QL của Barnard :

Lấy việc hiểu tính cách của con người làm xuất phát điểm, coi hệ thống tổ chức là thể thống nhất và được đặt trong thể thống nhất với hệ thống xã hội.

1.5. M. Weber và các thiết chế quản lý hành chính.

Đặc trưng Thể chế hành chính (10 đặc trưng) :

- Tính chuẩn xác
- Tính nhạy bén
- Tính rõ ràng
- Sự tinh thông đối với văn bản
- Tính liên tục
- Tính nghiêm túc
- Tính thống nhất
- Quan hệ phục tùng nghiêm ngặt
- Đề phòng va chạm
- Tiết kiệm nhân lực vật lực

Các loại hình quyền lực

- Quyền lực dựa vào truyền thống
- Quyền lực dựa vào uy tín và sự tôn sùng
- Quyền lực dựa vào hệ thống pháp luật hợp lý và hợp pháp mà vị trí chức vụ đưa lại.

Cơ cấu đặc trưng của thể chế hành chính lý tưởng :

- *Phân công rành mạch*
- *Thiết lập chế độ cấp bậc rõ ràng*
- *Xây dựng quy định pháp luật và quy chế quyền và trách nhiệm*
- *Xử lý và truyền đạt công việc bằng văn bản*
- *Các vị trí phải có năng lực và chuyên môn được đào tạo*
- *Nhân viên được tuyển dụng theo tiêu chuẩn*
- *Mọi thành viên làm việc theo chức trách với thái độ của chủ nhân*

Quản lý kiểu phong kiến phản đối việc dùng quản lý hành chính lí tưởng (quản lý quan liêu) thay cho uy quyền cá nhân.

Weber ngược lại, Ông muốn quản lý phải tuân theo những nguyên tắc của lý trí, hợp lí và hợp pháp, thoát khỏi xu hướng bị nhân cách hoá.

Thế chế trên đã được sử dụng, tuy có nhược điểm, coi con người là công cụ bị động, có một số tác giả cố công chỉnh sửa nhưng chưa có đáp án hoàn hảo.

Tư tưởng quản lý của Weber theo thể chế quan liêu và ông cho rằng, chính nền kinh tế thị trường tư bản chủ nghĩa yêu cầu phải không ngừng tiến hành quản lý một cách tỉ mỉ, theo Weber thì trong một quốc gia hiện đại, nền chính trị quan liêu là người cai trị thực tế. Ông đã đưa ra 7 nguyên lý quản lý cho tư tưởng quản lý của mình gồm các điểm chính:

- (1) Sự phân công lao động được xác định rõ ràng và thể chế hoá;
- (2) Hình thành trật tự thứ bậc dựa trên một dây chuyền chỉ huy;
- (3) Tuyển chọn dựa trên năng lực nghề nghiệp, thi sát hạch và trình độ,...;
- (4) Cần chỉ định người quản lý;
- (5) Cần trả lương xứng đáng cho hoạt động của nhà quản lý;
- (6) Người quản lý không nên là người sở hữu đơn vị mà mình điều hành;
- (7) Hoạt động quản lý của nhà quản lý phải tuân thủ chặt chẽ mọi qui tắc, chuẩn mực và chịu sự kiểm tra.

Weber cho rằng bất kỳ tổ chức xã hội nào cũng phải lấy quyền lực ở một hình thức nào đó làm cơ sở tồn tại. Xét về mặt QL, quyền lực là mệnh lệnh của nhà QL tác động đến hành vi của người bị Quản lý. Người bị quản lý phải tiếp nhận hoặc phục tùng mệnh lệnh của nhà Quản lý, lấy mệnh lệnh của nhà Quản lý làm chuẩn mực cho hành vi của họ. Tuy nhiên Weber không chỉ coi quyền lực là cơ cấu mệnh lệnh dẫn đến sự

phục tùng mà còn cho rằng người bị quản lý vui lòng phục tùng, tựa hồ như người bị quản lý đã xuất phát từ lý do tự thân, coi nội dung : Phục tùng mệnh lệnh là khuôn phép cho mọi hành động của họ.

Thuyết hành chính của M.Weber có những ưu điểm: Phù hợp với nhu quản lý phức tạp của các xí nghiệp hiện đại của sản xuất xã hội hóa và tất cả các tổ chức xã hội quy mô lớn; Là vũ khí mạnh mẽ nhằm phủ định mô thức quản lý phong kiến kiểu cha truyền con nối; Tất cả các hành vi quản lý đều tuân theo những nguyên tắc của lý trí , phải hợp lý, hợp pháp, không cho phép pha lẫn tình cảm và công việc; Tổ chức là một hệ thống cấp bậc của các chức vị và các bộ phận được hình thành;

Bên cạnh đó cũng có những nhược điểm: Coi con người là công cụ bị động, Weber cho rằng: *“Một viên chức chẳng qua chỉ là một cái răng khể trên một cỗ máy đang vận hành. Phương hướng vận hành của cỗ máy đã quy định phương hướng vận hành cơ bản, cố định của cái răng khể đó”*; Nguyên tắc cứng nhắc và máy móc làm mất đi tính năng động; Mọi người trong tổ chức sẽ “quá cẩn thận” khi thực hiện nhiệm vụ để bảo vệ mình, tránh vi phạm nguyên tắc tổ chức; Trong quan hệ giữa các bộ phận, các thành viên trong tổ chức có sự đùn đẩy trách nhiệm; Che dấu khuyết điểm, nịnh bợ cấp trên; Bưng bít thông tin dẫn đến độc đoán, chuyên quyền, “quan liêu chủ nghĩa”.

1.5 Abraham Maslow (1908 - 1970):

Là nhà tâm lý học đã xây dựng một lý thuyết về nhu cầu của con người gồm 5 cấp bậc được xếp từ thấp lên cao theo thứ tự: (1) Nhu cầu sinh tồn

(2) Nhu cầu an toàn

(3) Nhu cầu xã hội

(4) Nhu cầu được tôn trọng

(5) Nhu cầu sáng tạo

Nhà quản lý cần hiểu rõ nhu cầu của con người để có những phương pháp quản lý phù hợp nhằm tạo được động lực, phát huy hết khả năng của đối tượng quản lý - những thành viên trong tổ chức. Làm cho tổ chức phát triển có hiệu quả đạt được những mục tiêu đã đề ra.

1.6 Quản lý trong nền văn minh công nghiệp.

a) Bối cảnh nửa đầu thế kỷ 20 :

- Sự tiến bộ của công cụ sản xuất và ưu thế của năng suất lao động công nghiệp
- Hình thành các tập đoàn tư bản lũng đoạn, hẫng đứng ở trung tâm của sự phát triển
- Sự phát triển của khoa học đặc biệt về, y học, vật lý học và nhiều khoa học khác.
- Văn minh và tư duy công nghiệp bộc lộ hết các ưu thế nhưng cũng bắt đầu bộc lộ những hạn hẹp và bất cập.

b) *Elton W. Mayor* với các tư tưởng mới về QL trong nền văn minh CN.

Trong sự phát triển đa dạng của xã hội công nghiệp , tính khoa học chặt chẽ của quản lý được nhấn mạnh, tuy nhiên sau các nghiên cứu thực tế ở các nhà máy xí nghiệp , Mayor đã đưa ra các nguyên lý mới, chú trọng đến quan hệ con người :

- + Công nhân là CN XH, là thành viên của hệ thống phức tạp.
- + Trong xí nghiệp, ngoài TC chính thức còn có TC phi chính thức.
- + Năng lực LĐ thể hiện ở năng lực tạo ra sự *đồng thuận* và mức độ *hài lòng*.

Quản lý là một khoa học nhưng mang tính tổng hợp và quản lý còn là nghệ thuật

Nghiên cứu thực tế của Mayor và một số kết luận.

- Ở p.x. sợi nhà máy dệt Philadelphia :

Công nhân làm việc: 50h/tuần, 5 ngày, 10h/ngày, đi lại nhiều để nối sợi, nhiều người mắc tật ở chân, bệnh thần kinh ở cánh tay, vai, đùi. Họ thấy tương tư bi quan, cúi đầu lặng lẽ khi làm việc.

Mayor đề nghị:

- + Giải lao 2 lần/buổi ,10 phút/lần
- + Tuy ý thư giản lúc giải lao.

Lúc đầu 1/3 số công nhân tham gia, tình hình được cải thiện. Sau đó thí nghiệm áp dụng cho tất cả, năng suất tăng, kèm theo chính sách khuyến khích, khen thưởng. Tình hình sức khỏe, quan hệ và năng suất thay đổi đáng kể.

- Ở NM SX điện thoại :

Mayorr tiến hành thực nghiệm ở một nhóm:

Lần 1: - Cải thiện điều kiện làm việc : giải lao, tăng ánh sáng, có điểm tâm, rút giờ làm từ 50 xuống 48, trả lương theo chế độ kích thích, hình thành nhóm hợp tác...)

- Tăng cường đối thoại với công nhân và giữa họ với nhau. Năng suất tăng lên đáng kể.

Lần 2: bỏ chế độ trả lương kích thích, cung cấp ánh sáng trở lại như cũ, bớt điểm tâm, sản lượng vẫn cao như trong thí nghiệm lần 1.

Vì sao? , Mayol giải thích là do nhóm làm việc đã *hài lòng* với điều kiện làm việc trong không khí được tự do, *tự điều tiết* nhịp độ, được *kết thành một quần thể* theo mong muốn của họ.

Một số kết luận :

- Đối thoại giúp họ trút bỏ gánh nặng tâm lý , điều chỉnh thái độ, tự tìm ra kết luận.

- Phòng vấn đối thoại giúp công nhân sống thân thiện hơn

- Đối thoại giúp tăng tính tự nguyện và hợp tác

- Đối thoại là phương pháp huấn luyện nhân viên tốt.

- Đối thoại là phương pháp quan trọng để thu thập TT.

Theo Mayol, nhà quản lý có ba nhiệm vụ quan trọng :

- Ứng dụng khoa học - kỹ thuật vào sản xuất

- Hệ thống hoá hoạt động sản xuất

- Tổ chức hiệp tác, điều hoà quan hệ con người trong sản xuất.

c) Nhân tố con người và lý luận quản lý của Douglas Mc George

Ông đã phân tích QL truyền thống(Li Luận X), và đề ra Lí Luận mới (Li Luận Y)

<u>Truyền thống (LL X)</u>	<u>Truyền thống (LL X)</u>
- Sinh ra , con người vốn ngại làm việc, thích nghỉ ngơi - Nói chung con người thiếu ý chí, cam chịu LĐ, ít giám chịu trách nhiệm - Con người thường lấy mình làm trung tâm, ít chú ý đến nhu cầu Tổ chức	- Lao động nghỉ ngơi giải trí là thuộc tính CN - Con người cố gắng làm việc vì tài chính, được công nhận, có quyền được tôn trọng. - Thiếu tiến thủ, thiếu trách nhiệm, thích yên ổn không phải là thiên tính, đó là kết quả của kinh nghiệm

- Bản tính của con người là phản đối thay đổi và cải cách. - Con người nói chung không được linh lợi, dễ ngộ nhân.	- Đa số giải quyết được các vấn đề của tổ chức, chỉ thiểu số không làm được. - Trong xã hội, ai cũng cần được phát huy tiềm năng, trí tuệ. Nhiệm vụ của nhà quản lý là cần phát huy
---	--

Quan điểm QL truyền thống (LL X)	Quan điểm QL mới (LL Y)
- Nhà quản lý phải chịu trách nhiệm tổ chức hoạt động để đạt mục tiêu - Đối với nhân viên, quản lý là chỉ huy, khích lệ, điều khiển cho phù hợp nhu cầu của tổ chức - Quản lý là thông qua người khác để thực hiện thành công công việc.	- Sự thống nhất mục tiêu của tổ chức với mục tiêu của cá nhân. - Nhiệm vụ của quản lý là phải làm cho nhân viên hiểu rằng cái họ nhận được là do chính họ làm ra. - Phải để họ tự đề xuất mục tiêu, tự đánh giá thành tích. Tạo sự cảm thông và đồng thuận trên dưới.

Quản lý cần coi trọng tiềm năng, coi trọng nhân cách, sự tiến bộ và vai trò của con người

d) Lý luận QL Z (William Ouchi, Nhật)

Nội dung :

i) Thể chế QL bảo đảm cho cấp trên nắm được tình hình cấp dưới (*Sâu sát*)

ii) Nhà QL cấp cơ sở phải có quyền xử lý các vấn đề ở cơ sở (*CS chủ động*)

iii) Cấp QL trung gian phải có tác dụng thống nhất tư tưởng (*kết nối thống nhất*).

iv) Nhà QL sử dụng nhân viên lâu dài để họ yên tâm và có trách nhiệm với xí nghiệp (*Gắn bó với DN*).

v) Nhà QL cần quan tâm nhân viên về mọi mặt (*quan tâm chia sẻ cuộc sống*)

vi) Nhà QL phải làm cho NV cảm thấy ý nghĩa của công việc, không khô khan đơn điệu

vii) Kiên trì kiểm tra, tìm hiểu đánh giá biểu hiện của NV (*giám sát phản hồi*)

1.7 Khoa học mới về quyết sách quản lý.

a) Tư duy công nghiệp

- Descartes ®· luận cho nh÷ng vËn ®Ò cña vËt chÊt vµ nh÷ng vËn ®Ò cña ý chÝ tù do hoµn toµn ph©n biÖt. §ã còng nãi lªn yªu cÇu vÒ m¹t thêi ®i cña khoa hãc.
- Descartes quan niÖm “ Vò trô vËt chÊt lµ mét bé m, y khæng lã cã thÓ dïng ph-ng thøc sè hãc ®Ó gi¶i thÝch” (ph-ng thøc to,n hãc) vµ
- “NÕu anh cho t«i vËt chÊt vµ sù vËn ®«ng th× t«i sÏ x©y dùng c¶ thÕ gi¶i cho anh”. KiÓu tư duy theo quan niÖm ®ã cã thÓ gãi lụ t duy c- gi¶i, tư duy của thời đại công nghiệp.

b) Tư duy trong bối cảnh mới

Khoa hãc cùng ph,t triÖn, x· héi cùng tiÖn lªn th× dÇn dụ con ngêi còng nhËn ra r»ng, cã nguyªn lý tÊt ®¶nh th× còng cã nguyªn lý bÊt ®¶nh, cã nh÷ng thø cã thÓ gi¶i thÝch nhng mãi hÖ logic lụ bÊt toµn. Sù vËt hiÖn tïng vĩa vËn ®éng theo quy luËt nhng còng mang nhiÖu yÖu tè ngÉu nhiªn. KiÓu t duy cña x· héi c«ng nghiÖp (t duy c- gi¶i) mÆc dĩ ®· vµ ®ang ®ãng nghÛa víi t duy khoa hãc, ®· vµ ®ang ®ãng vai trß hÖt sòc quan träng, nhng nhiÖu ph¶n vÝ dô chøng tá chóng vËn cßn chÊt hÑp.

§Ó tho,t khái sù h¹n hÑp, c,c thµnh tùu cña KH&CN ®· vµ ®ang gióp loµi ngêi t'o ra *khung mÉu t duy mới*, híng đến nhËn thøc c,c ®èi tïng vµ hµnh ®éng nh»m t×m lèi gi¶i cho c,c bµi to,n phøc t¹p vÒ hÖ thèng, vÒ tæ chøc vµ c¶ c,c quyÖt ®¶nh qu¶n lý, trong ®ã cã c¶ c,c quyÖt ®¶nh trong qu¶n lý gi,o dúc ®ã lụ kiÓu t duy hÖ thèng.

T duy hÖ thèng cã c,c nguyªn t¾c c- b¶n sau:

i) TÝnh mẽ.

- TÝnh mẽ kiÓu c,c hÖ vËn ®éng vµ hÖ sinh th,i.
- HÖ mẽ nh»m t'o lËp thÖ c©n b»ng ®éng.
- Mẽ trong bèi c¶nh m«i trêng cña chóng, ...

ii) TÝnh chñ ®¶nh.

- ThÖ gi¶i kh«ng vËn hµnh bëi nh÷ng ngêi ®óng mụ ®îc vËn hµnh bëi nh÷ng ngêi cã thÓ thuyÖt phøc ngêi kh,c r»ng hã ®óng.

- Lũa chẵn c, c chi Òu cĩa quy Òt Ò Ònh cĩa ba khÝa c'nh: lý trÝ (cĩa c' lĩ Ých b' n th©n), c' m xóc vµ v' n ho, . Lý trÝ lµ Ò òi nghÞch cĩa rĩa ro, c' m xóc Ò Ó nhËn ra r'ng “kh«ng thÓ”, may rĩa lµ thuéc tÝnh cĩa kÝch thÝch vµ th, ch Ò ò.

- Lũa chăñ lư vÊñ ®Ò cñã thÊm quyÒn vư am hiÓu, tồ do mư kh«ng am hiÓu vư kh«ng cã thÊm quyÒn th× rệng tuổch .

iii) *TÝnh ®a chiÒu.*

- Vii c,c bé phĒn bĒt kh¶ thi c¶ thÓ t'o dùng mét khèi toạu thÓ kh¶ thi.

- Cã vúi kh«ng cöng sinh, cao vúi thÊp cöng chiÒu.

- Kh«ng ph¶i bao giê c«ng hoÆc c, i nuy hoÆc c, i kia mµ cã khi c¶ c, i nuy vµ c¶ c, i kia, ...

iv) *TÝnh híp tréi.*

- Tọa độ thông lượng liên hệ tăng các thành phần.

- Sù t-ung híp vư t-ung t,c t'ò ra sù céng hểng lín h-n tæng c,c lúc do tống bé phỄn ri'ng rĩ t'ò n^n. Mét ®éi toạu ng«i sao cha h¼n ch-ì hay nhÊt.

- TÝnh hÞp trÓi lư được tÝnh tù ph ,t c  a qu, tr nh di n ti n. S  s ng, t nh y u, h nh ph c v  thành c ng không nh t th i   t   c m  ph i qua qu, tr nh t i sinh li n t c, ...

v) *TÝnh ph¶n trÙc c¶m.*

- Th³/₄ng l i s  l m thay    i cuộc    u, nh ng n  u duy tr  m i cuộc    u th  s  chuy n th³/₄ng thành b i.

- Ngêi th³/₄ng kh«ng nhÊt thiÕt lµ ngêi gi¸i nhÊt mµ lµ ngêi thÝch hïp nhÊt.

- Từ nhĩ^a h×nh nh còng cè tr, nh sù nhũm ch, n cĩa c, c trĩ^a n ®o, n.

- Nhân qu¶ cũ khi n»m trong quan hÖ v»ng tr¶n, ...

Sù ph, t triÓn cña khoa học và công nghệ, cña KT-XH, sù x©m nhËp cña kinh tÕ thÞ trêng vµ qu, tr×nh toµn cÇu ho, vµ c¶ kiÓu t duy hÖ thèng ®ang t, c ®éng m'nh mĩ vuo gi, o dõc vµ qu¶n lý gi¸o duc.

c) **Herbert A. Simon và khoa học mới về quyết sách** (Nobel KT năm 1978).

Bất kì công việc quản lý nào đều có các quyết sách, các quyết định về quản lý, quá trình ra quyết sách có 4 giai đoạn :

i) *Giai đoạn thu thập thông tin*

ii) *Giai đoạn thiết kế*

iii) *Giai đoạn lựa chọn*

iv) *Giai đoạn thẩm tra.*

Kĩ thuật hoạch định quyết sách :

Loại quyết sách	Kĩ thuật hoạch định quyết sách kiểu truyền thống	Kĩ thuật hoạch định quyết sách kiểu hiện đại
i- Quyết sách theo trình tự, thông thường, lặp đi lặp lại	1 Theo thói quen 2. Công tác thường lệ, sự vụ, có quy trình thao tác 3. Dựa vào tổ chức vì Khả năng xảy ra là bình thường; hệ thống mục tiêu phụ, kênh thông tin đã được quy định rõ.	1. Vận trù học, mô hình phân tích toán học, phần mềm và mô thức máy tính. 2. Xử lý số liệu và cơ sở dữ liệu kĩ thuật số
ii- Quyết sách phi trình tự, bất thường, quyết định về chính sách mới	1. Phán đoán trực giác, sáng tạo. 2. Phán đoán khái quát 3. Tuyển chọn và đào tạo người QL điều hành.	Kĩ thuật g/q theo kiểu thăm dò vào việc: - ĐT, xây dựng người có thể đưa ra quyết sách chủ động. - Biên soạn phần mềm máy tính để thăm dò, xu thế.

Kết hợp người và máy tính trong hoạch định quyết sách

Ưu điểm : Người thì hình dung và lường được các yếu tố khả biến,

- Máy tính cung cấp đầy đủ dữ liệu thông tin hơn (đầu óc con người không nhớ, không nạp nổi).
- Thiết lập được mối liên hệ đầy đủ nhanh chóng hơn giữa các yếu tố và các bộ phận.

“ *Nhiệm vụ mấu chốt không chỉ là sản xuất, dự trữ và phân phối thông tin mà là phải chọn lọc, gia công, xử lý thông tin thành từng nhóm*”. Quan trọng nhất là bộ xử lý phức tạp, giúp tránh nhiễu.

Cơ cấu đẳng cấp của tổ chức

Theo Simon tổ chức có 3 tầng :

- **Tầng 1** tiếp nhận nguyên liệu đầu vào sản xuất, vận chuyển sản phẩm.
- **Tầng giữa** là quá trình hoạch định trình tự hoá, hệ thống SX và phân phối theo kế hoạch thường xuyên.
- **Tầng trên** là quá trình hoạch định quyết sách phi trình tự hoá.

Tập quyền và phân quyền

- Kết hợp QL giữa người và máy tốt cho lĩnh vực vụ việc có thể hoạch định trình tự hoá, có thể định lượng, tuy nhiên sẽ ảnh hưởng đến các lĩnh vực kết cấu bất thường và kiểu hoạch định phi trình tự.
- Khi chọn phương thức tập quyền hay phân quyền không thể chỉ dựa vào nhân tố kỹ thuật mà còn phải nghĩ đến nhân tố kích thích, nghĩ đến việc huy động sự nỗ lực của mọi người.
- Tập quyền hay phân quyền đều có điều kiện, cần tổng hợp cân nhắc.

Quyền hạn và trách nhiệm

- Trong hệ thống tự động hoá, việc can dự của NV càng ít đi, trách nhiệm của nhà QL là vừa phải cải tiến vừa khích lệ và ĐT tốt NV cấp dưới.
- Cán bộ QL cấp trên phải dùng *phần lớn* thời gian và sức lực vào việc phân tích và thiết kế chính sách và nghiêm chỉnh chấp hành các chính sách đó.

- Cấp quản lý *trung gian* sẽ dành nhiều thời gian và sức lực cho việc *phân tích để tham mưu* như thiết kế cụ thể, tư vấn và giám sát bảo vệ quyết sách và hệ thống quy hoạch.

Hệ thống thông tin và quy hoạch

- Thiết kế hệ thống thông tin bắt đầu từ số liệu dữ liệu, không bắt đầu từ quyết sách cần hoạch định.
- Hệ thống thông tin nội bộ thường được QT bởi CBQL cấp thấp và cấp trung gian, cấp cao nhất thường ít hơn vì rằng họ còn phải quan tâm đến các quan hệ và thông tin ngoài hệ thống và mối liên hệ.
- HT TT có ý nghĩa thực sự đối với người QL cao nhất là TT được thu thập từ nguồn bên ngoài(trong HT thông qua cấp dưới) cần cho QS mang tính chiến lược.

Simon cho rằng trong tương lai, quản lý có ba cấp cấu thành :

- *Cấp sản xuất và phân phối*
 - *Cấp chi phối quá trình quyết sách thường ngày của hệ thống, và*
 - *Cấp kiểm soát quá trình hoạt động của cơ sở, thiết kế và thiết kế lại, điều chỉnh và thay đổi quá trình quyết sách phi trình tự.*

Một số nhận xét :

- *Tư tưởng QL của Simon bị ảnh hưởng bởi TT của Barnard về sự hiệp tác và trao đổi thông tin.*
- *Simon cho rằng “ QL chính là quyết sách”*
- *Simon không chỉ quan tâm đến chính sách QL, kỹ thuật QL mà còn rất chú ý đến cơ chế hoạt động của TC.*
- *Về lý luận quyết sách Simon :*
 - + *Đã đưa ra hai khai niệm :**Sự hợp lý có giới hạn**(Không có sự hợp lý hoàn toàn); **Chuẩn mực vừa phải**(Không có chuẩn mực tối ưu).*
 - + *Con người chỉ theo đuổi hợp lý có giới hạn và chuẩn mực vừa phải.*

+ Nhấn mạnh mô thức hành vi “kích thích-phản ứng” và trình tự hoá quyết sách liên quan đến chúng. Vừa kích thích vừa phản ứng để theo đuổi tính hợp lý có giới hạn và chuẩn mực vừa phải vừa phải.

Quản lý vừa là khoa học vừa là nghệ thuật

d) Lí luận quản lý tổng thể của Linkert

Theo Linker có 4 phương thức lãnh đạo quản lý:

i) Chuyên chế mệnh lệnh

ii) Mệnh lệnh ôn hoà

iii) Quản lý kiểu hiệp thương

iv) Quản lý với sự tham gia của cấp dưới

Kiểu (i) truyền thống, kiểu (ii) và (iii) cũng xuất phát từ mệnh lệnh và quyền lực ở các mức độ khác nhau, Kiểu (iv) là kiểu tốt nhất để việc xác định chính xác và thực hiện hiệu quả mục tiêu.

Các nhân tố phương thức lãnh đạo quản lý :

Thứ nhất, đó là độ lệch giữa cách nói, cách làm của người quản lý với cách cảm nhận của cấp dưới (Ông điều tra và nhận ra rằng 80% người LĐ cho rằng họ thường biểu dương chân thành, nhưng chỉ có 14% tin vào điều đó , số còn lại cho rằng thủ trưởng đã nói quá sự thật)

Thứ 2, Mức độ khác nhau về chuẩn mực giá trị (có người có tính tự chủ cao, có người ỉ lại)

Thứ 3, Mức độ khác nhau về môi trường, tính chất công việc, tính chất ngành nghề và truyền thống tổ chức.

Thứ 4, Cá tính và nhân cách của người quản lý

Quan hệ ủng hộ :

“Lãnh đạo cũng như các loại hình khác của công tác tổ chức phải đảm bảo ở mức cao nhất cho mỗi thành viên trong tổ chức đều có thể xác định được QH giữa TC và cá nhân là QH ủng hộ lẫn nhau, mỗi TC, cá nhân đều có hệ giá trị riêng và đều được tôn trọng”

1.7 Các mô hình quản lý

Khoa học quản lý hình thành và phát triển từ đầu thế kỉ 20 trên cơ sở nhu cầu QL NM, XN DN.

Mô hình là sự thể hiện một thực tế phức tạp, mô hình thường là đại diện cho một loạt các giả định hoặc PP chung để suy nghĩ, để nhìn nhận cụ thể về hiện thực phức tạp.

Mô hình QL là sự sắp xếp dựa vào mục tiêu, nguyên tắc, tiêu chí hiệu quả, triết lý, môi trường, vai trò của các bên liên quan và phương châm QL...

- Các mô hình và tiếp cận các PP quản lý không ngừng biến đổi, chúng xuất hiện từ sự tác động phức tạp giữa các yếu tố.

- Các mô hình QL chỉ có t/c tương đối, vừa có tính kế thừa vừa có thể kết hợp đan xen.

Các chuyên gia quản lý đã tổng kết thành các mô hình (4 mô hình).

i) Mô hình mục tiêu

Mô hình mục tiêu (hợp lí) xuất hiện vào vài chục năm đầu của thế kỉ 20,

Nguyên tắc cơ bản là QL theo mục tiêu là hướng tới hiệu quả cao nhất

Tiêu chí đánh giá hiệu quả : Năng suất, đạt mục tiêu.

Triết lý cơ bản: Sự điều phối, phân công LĐ rõ ràng sẽ dẫn tới năng suất (dẫn tới mục tiêu)

Điểm nhấn : Mục tiêu rõ ràng

Môi trường : Tập trung vào mục tiêu

Vai trò của nhà QL : Người chỉ huy kiêm người sản xuất

Biểu tượng của mô hình QL theo mục tiêu là **đồng đôla**

ii) Mô hình xử lý nội bộ (mô hình quy trình bên trong)

Xuất hiện vào vài chục năm đầu của thế kỉ 20,

Nguyên tắc cơ bản : bám sát mục tiêu nhưng bảo đảm tính bền vững và liên tục.

Tiêu chí đánh giá hiệu quả : ổn định, liên tục.

Triết lý cơ bản: sự quen thuộc sẽ dẫn tới sự ổn định

Điểm nhấn : Trách nhiệm đo lường đánh giá, ghi chép lưu trữ.

Môi trường : Cấu trúc tầng bậc

Vai trò của nhà QL : Người điều hành, điều phối

Biểu tượng của mô hình xử lý nội bộ là **kim tự tháp**

iii) Mô hình quan hệ con người

Xuất hiện vào những năm 50 của thế kỉ 20,

- *Nguyên tắc cơ bản* : các quyết định đều có sự tham gia của các thành viên

- *Tiêu chí đánh giá hiệu quả* : cam kết, gắn kết, đạo đức.

- *Triết lý cơ bản*: Thành tích là kết quả của sự gắn kết cam kết và đồng thuận.

- *Điểm nhấn* : Sự tham gia giả quyết mâu thuẫn tạo sự nhất trí

- *Môi trường* : Tập trung vào đội công tác
- *Vai trò của nhà QL* : Cố vấn hỗ trợ
- *Biểu tượng* của mô hình quan hệ con người : **hình tròn**

Mô hình hệ thống mở

Xuất hiện vào những năm 80 của thế kỉ 20

- *Nguyên tắc cơ bản* : Bảo đảm sự mở rộng mối liên hệ, liên kết
 - *Tiêu chí đánh giá hiệu quả* : Khả năng thích ứng, liên kết hỗ trợ từ bên ngoài.
 - *Triết lý* : Thích nghi, biết hợp tác sẽ dẫn tới thành công.
 - *Điểm nhân* : Thích ứng, biết thay đổi và tìm động lực thay đổi.
 - *Môi trường* : Linh hoạt, đổi mới
 - *Vai trò người QL* : Cải tiến, đàm phán, thương thuyết.
 - *Biểu tượng* : **Con ami**

1.8 Các trường phái khoa học quản lý

Taylor đề xướng phương pháp quản lý một các khoa học

Fayol kết hợp lý luận thực tiễn và có những tổng kết sâu sắc.

Sau đó có sự phát triển nhanh chóng, nhiều chuyên gia đã có những đóng góp vào kho tàng lý luận về khoa học

Theo Harol Koong, đầu những năm 60, có 6 trường phái : Trường phái quá trình quản lý; Trường phái Kinh nghiệm; Trường phái hành vi con người; Trường phái hệ thống xã hội; Trường phái lý luận quyết sách; Trường phái Toán học.

Khoảng đầu những năm 80, H.Koong cho rằng có 11 trường phái :

i) Trường phái QL theo quá trình

- Coi quản lý là quá trình nhưng người làm việc trong một tập thể tổ chức cùng hoàn thành tốt công việc.
- Phân tích xác định chức năng kết hợp với thực tiễn.
- Theo Fayol(người sáng lập) quản lý có các chức năng : Kế hoạch, Tổ chức, Chỉ đạo, Phối hợp và Liêm tra.

ii) Trường phái QH giữa người với người :

Dựa trên lý luận về quan hệ con người để nghiên cứu.

Quản lý không thể không thông qua quan hệ con người. Cơ sở là tâm lý học cá nhân và tâm lý học xã hội.

iii) Trường phái hành vi tổ chức :

- Trường phái này được tách ra từ trường phái trên tuy nhiên quan tâm nhấn mạnh hành vi cá nhân trong quần thể chứ không phải là mối quan hệ con người. Cơ sở là xã hội học, nhân chủng học, tâm lý học xã hội (không phải là tâm lý học cá nhân).

Còn được gọi là trường phái ‘hành vi quần thể’

iv) Trường phái kinh nghiệm

- Trường phái này cho rằng nghiên cứu khoa học quản lý là nghiên cứu kinh nghiệm, sử dụng các phương án và NC so sánh để đưa ra các kết luận.

- Tiền đề cơ bản là thông qua thành tích, hiệu quả để đi sâu vào các phương pháp nghiên cứu.

v) Trường phái hệ thống hiệp tác XH

- Trường phái này mang đậm phong cách xã hội học, nó xác định tính chất quan hệ văn hóa của các đoàn thể, tổ chức chính trị xã hội, các tổ chức chính thức và các bộ phận, tìm cách kết nối thành thể thống nhất.

vi) Trường phái kỹ thuật XH

- Người sáng lập là Torist và các cộng sự ở Viện Nghiên cứu Davistok(Anh), họ cho rằng chỉ về *phương diện xã hội* là chưa đủ mà cần lưu ý đến *hệ thống kỹ thuật* như công cụ, công tác văn phòng, con người và các quan hệ công việc. Có đóng góp thực tiễn đáng kể.

vii) Trường phái PP hệ thống

- Nhấn mạnh PP và tính hệ thống trong việc NC, phân loại, diễn đạt và lí giải tư tưởng QL hiệu quả.

- Cái gọi là hệ thống thực chất là nhóm sự vật hoặc là sự tổ hợp các sự vật có mối liên hệ để cùng tồn tại phát triển.

viii) Trường phái lí luận quyết sách(ai QĐ nhất đến quyết sách)

- Tìm hiểu NC để xem ai là người chi phối mạnh mẽ nhất trong việc đưa ra quyết sách, ra quyết sách thế nào để tìm phương án khả thi trong các phương án.

- Lý luận lựa chọn của khách hàng là nền tảng.

ix) Trường phái toán học

- Họ coi QL như một mô thức toán học và hệ thống của quá trình. Họ cũng cho rằng QL hoặc quyết sách có thể mô hình hoá bằng các QH toán học.

- Sự đóng góp chủ yếu vào trường phái này là các nhà vận trù học, Toán kinh tế, Toán tài chính.

x) Trường phái lí luận quyền biến

Trường phái này nhấn mạnh công việc QL thực tế phụ thuộc vào hoàn cảnh, họ cho rằng giữa sự thay đổi của hoàn cảnh và các đối sách có mối liên hệ qua lại tích cực.

xi) Trường phái vai trò giám đốc

Đây là trường phái mới nhất, coi trọng thực tiễn để làm rõ vai trò của giám đốc, của người đứng đầu.

Tóm lại :

Thứ nhất, Có nhiều lý luận, nhiều trường phái nhưng *Trường phái quản lý theo quá trình* vẫn là trường phái chính thống, cái khác có thể coi là công cụ khi thực hiện các chức năng và các nhiệm vụ : Kế hoạch, Tổ chức; Chỉ đạo; Phối hợp; Kiểm tra, cho đến nay vẫn là hạt nhân của khoa

học quản lý. Cần biết vận dụng trong sự kết hợp, khoa học quản lý cần sự hỗ trợ của nhiều khoa học khác.

Thứ hai trong bối cảnh KT-XH, KH-CN phát triển, có nhiều thứ có quy luật nhưng cũng có cái ngẫu nhiên, cần phải biết thích ứng với các nguyên tắc :

- + *Tính mở*
- + *Tính chủ đích*
- + *Tương tác đa chiều*
- + *Hợp tác tạo cộng hưởng*
- + *Thay đổi và tìm động lực thay đổi*

II Lý thuyết tổ chức

2.1 Cấu trúc tổ chức và tính hiệu quả của tổ chức

a) Cấu trúc tổ chức

- Công việc cần đến nhiều hơn 1 người là cần có cấu trúc tổ chức, mỗi người phải biết nhiệm vụ của mình và nhiệm vụ của người khác (liên quan)

- *Cấu trúc tổ chức cung cấp :*

- i) Khối lượng nhiệm vụ
- ii) Cơ chế phối hợp : sơ đồ tổ chức; mô tả công việc (chung); hình thành chính sách; nhóm tư vấn; các nhóm công tác
- iii) Nguyên tắc làm việc cơ bản
- iv) Mô tả công việc mỗi nhân viên

b) Tính hiệu quả

Để đạt hiệu quả, tổ chức cần làm đúng việc (nhất quán với kì vọng, yêu cầu). Cụ thể :

- i) Phương tiện thích hợp quyết định vấn đề gì là gì?
- ii) Phương tiện chi phối tính khả thi, bảo đảm đúng việc và chất lượng là gì ?
- iii) Cấu trúc tổ chức phục vụ các yêu cầu nào để tạo ra tính hiệu quả?

Các tổ chức có những cấu trúc khác nhau phụ thuộc vào : chức năng; quy mô; văn hoá; lịch sử; tính liên tục; khả năng dự đoán trong và ngoài tổ chức.

Tuy nhiên, nhiệm vụ mới có xu hướng bám vào cấu trúc hiện hữu, có khi phải đánh giá lại .

Gần như không có cấu trúc tối ưu cho tính hiệu quả, nhưng có hai yêu cầu chính : *phối hợp và kiểm soát*.

c) Hai hướng tiếp cận cấu trúc tổ chức cơ bản :

- i) *Hình thức tổ chức theo hệ thống thư bậc quan liêu* : dựa trên chức vụ, có các nguyên tắc hoạt động chính
- ii) *Cấu trúc quan hệ đồng nghiệp*:

Ra quyết định giữa những người ngang hàng với sự tự do hành động cá nhân về nghề nghiệp.

d) Hệ thống thứ bậc quan liêu lí tưởng(Max Weber) :

- Phân công công việc và chuyên môn hoá
- Định hướng chung trên cơ sở thực tế (khách quan không phụ thuộc cảm xúc)
- Hệ thống thứ bậc ra quyết định và kiểm soát
- Quy tắc và quy định tiến hành công việc
- Cấu trúc nghề nghiệp tiên tiến trong hệ thống thứ bậc.

e) Quan hệ trong hệ thống thứ bậc :

- Mỗi người đảm nhận chức vụ theo thứ bậc và có trách nhiệm giải trình với cấp trên có thẩm quyền được quy định đối với cấp dưới.
- Các thứ bậc ngang hàng hoặc độc lập về tổ chức cần có sự phối hợp theo điều hành cấp trên hoặc tự nguyện vì công việc.
- Đơn vị có từ 100 NV có thể có 4 cấp bậc : Giám đốc điều hành, trưởng khoa (trưởng bộ phận), giám sát và nhân viên.

Jacques cho rằng có 3 nguyên tắc định hướng khi vấn đề hình thành hệ thống thứ bậc được đặt ra :

- i) Thêm giá trị, chức năng vào công việc của thuộc cấp cũng có thể giải quyết được vấn đề .
- ii) Thúc đẩy và phát triển đội ngũ
- iii) Hướng dẫn cả nhóm tuân thủ nhiệt tình (nghĩa là cung cấp sự lãnh đạo).

Trong giáo dục , tính từ thấp lên cao :

Nhân viên VP ở cấp 1 : làm việc bởi người khác giao, không cần ra phán đoán về công việc chính

Giáo viên ở cấp 2 : ra phán đoán cá nhân về các hoạt động

Trưởng khoa, tổ bộ môn ở cấp 3 : phán đoán về lĩnh vực hoạt động trong tình huống kết thúc mở)

Hiệu trưởng ở cấp 4: ra phán đoán trong mọi lĩnh vực hoạt động trong tổ chức.

QL là phải kiểm soát trong phạm vi , lĩnh vực theo thứ bậc đã quy định.

Thống nhất mệnh lệnh và quyết định.

Bảo đảm tính chuyên nghiệp (như là QL hành chính)

Phân nhóm nhiệm vụ

Điều chỉnh và cấu trúc lại

2.2 Tổ chức như hệ thống mở

Tổ chức là một hệ thống mở liên thông với môi trường kinh tế xã hội và môi trường tự nhiên.

i) Ranh giới : Mọi hệ thống tổ chức đều có giới hạn hoặc ranh giới để phân biệt với hệ thống khác. Giới hạn có thể cụ thể (khuôn viên), cũng có thể tạm thời (làm việc theo buổi), mang tính xã hội(nhóm, tổ, phòng ban),hay mang tính tâm lý (Định kiến, sở trường...).

Ranh giới có khuynh hướng ngăn chặn nhưng cũng có các khoảng hở cho phép tương tác với môi trường. Mức độ mở cho phép là sự sống còn của hệ thống.

ii) Mục đích, Mỗi tổ chức có mục đích (lí do tồn tại), theo đuổi tiến trình đã chọn đến khi đạt được một số kết quả trong môi trường (KT-XH).

Mục đích của tổ chức nhằm đáp ứng nhu cầu của riêng mình và của xã hội.

Mục đích được xét trong môi trường phải có giá trị và có một số điều kiện (mục đích của tổ chức là chất lượng hiệu quả, nhưng phải chú ý đến các khía cạnh xã hội).

iii) Đầu vào: Vật chất, năng lượng, nguồn lực con người đưa vào nhà trường như đội ngũ nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất....(cũng như cơ thể sống tiếp nhận oxy, thức ăn...)

iv) Biến đổi (quá trình) Có đầu vào sẽ có các tương tác biến đổi để thực hiện mục đích-mục tiêu.

Biến đổi đạt được bằng ba quá trình nòng cốt là nhiệm vụ, cá nhân và nhóm liên quan trực tiếp đến mục đích-mục tiêu của tổ chức.

Việc phối hợp và cân bằng ba quá trình là thách thức đối với bất kỳ nhà quản lý nào.

v) Đầu ra : Sản phẩm đạt các tiêu chuẩn định trước (theo mục tiêu), tuy nhiên cũng gồm cả sản phẩm không mong muốn.

vi) Thông tin phản hồi: Để biết liệu hệ thống vận hành có đúng mục đích-mục tiêu hay không. Thuật ngữ này còn ám chỉ rằng phản hồi trong cả quá trình, ngay ở đầu vào. Thông tin phản hồi có cả thông tin phản hồi tích cực và tiêu cực.

vii) Môi trường: Môi trường ám chỉ tất cả mọi cái nằm ngoài ranh giới. Tổ chức phải giao diện với các bộ phận khác của môi trường để tồn tại.

Sử dụng lý thuyết để cải thiện kết quả HĐQL:

Để hiểu và thúc đẩy chức năng HĐ của một hệ thống TC (hay hệ thống phụ) cần đặt câu hỏi cho các chuẩn đoán cơ bản

i). Mục tiêu của TC là gì và điều gì trong đó khiến cho các hoạt động kết hợp với nhau?

ii) Đầu ra chính là gì ?

iii) Giao dịch chính ở ranh giới trong và ngoài?(trao đổi chất?)

iv) Tương tác chính, hay quá trình tác động để có biến đổi chính là gì?

v) Đầu vào chính và giao dịch chính ở ranh giới để có đầu vào tốt?

vi) Làm thế nào để kích hoạt thông tin phản hồi cả tích cực và cả tiêu cực.

Điều cần tránh khi QL hệ thống mở :

i) Coi hệ thống tổ chức sống như cỗ máy cơ khí cứng

ii) Coi mục tiêu của TC là mục tiêu của cá nhân

iii) Phớt lờ sự tác động phức tạp của môi trường, chỉ chăm chú xem xét trong HT.

iv) Bao giờ cũng hy vọng có các giải quyết tối ưu tuyệt đối

v) Chỉ tin vào một hoặc một ít mối quan hệ nhân quả đặc biệt của một vài biến số, trong khi quan hệ nhân quả phức tạp và đa dạng hơn nhiều.

vi) Chú trọng cục bộ xem nhẹ tác động toàn thể .

vii) Luôn xem bất thường là sai sót mà không xem xét sự thay đổi của môi trường.

viii) Quên lý do tồn tại(mục đích của tổ chức).

ix) Không cho rằng CN cũng như TC có sự tự điều tiết. Chú ý điều tiết cần: Mục tiêu rõ; Gắn bó với mục tiêu; Tính tự quản hợp lý; Thông tin phản hồi rõ.

x) Coi động cơ thúc đẩy là từ người khác.

xi) Cho rằng nhiều người không hợp tác.

xii) Dùng quá nhiều thời gian đánh giá kết quả và xem xét sự phù hợp của mục tiêu.

xiii) Xem nhẹ nhóm nòng cốt, hay chỉ thị và g/q theo cách của cá nhân nào đó.

xiv) Không nhận ra rằng sự phản kháng với sự thay đổi luôn liên kết với khuynh hướng tự nhiên của HT là duy trì sự cân bằng(giải quyết bằng cách căn cứ vào mục tiêu và xem xét TT phản hồi).

xv) Không phân biệt khả năng giải trình và trách nhiệm.

xvi) Chỉ chú ý mãi mê vào quản lý quá trình nòng cốt mà quên chú ý quản lý những *tác động qua ranh giới*

Trong các trường hợp trên, có cấu trúc tổ chức kiểu truyền thống, kết hợp quản lý theo chương trình và dự án. Có nghĩa là vừa có các đơn vị phòng ban, có ban quản lý dự án, chương trình và nhóm công tác...

Như vậy : Nhiều đơn vị trong từng thời kì nào đó sẽ nảy sinh sự duy trì và phát triển tổ chức (để đáp ứng yêu cầu mới) và sẽ diễn ra sự điều chỉnh và thay đổi tổ chức.

III. Tính hiệu quả trong quản lý giáo dục : lý thuyết, nghiên cứu và thực hành

3.1 Lý thuyết về quản lý hiệu quả trong giáo dục

Nghiên cứu về tính hiệu quả của giáo dục liên quan đến : Đầu ra, đầu vào, quá trình và bối cảnh diễn ra hoạt động giáo dục.

Đầu vào : Người học, các chính sách và các nguồn lực(như là đầu vào của hệ sinh thể?).

Đầu ra giáo dục : Tiêu chuẩn chất lượng, quy mô và tính ổn định.

Dấu hiệu quan trọng nhất của tính hiệu quả ở mỗi nhà trường là : giá trị tăng thêm cho học sinh, sinh viên, người học về kiến thức, kỹ năng nhận thức, kỹ năng xã hội.

Kỹ năng, kiến thức cơ bản, đây là đầu ra truyền thống làm căn cứ cho đánh giá hiệu quả. Thực tế có khi vì quá chú ý kiến thức và kỹ năng chuyên môn mà học sinh, sinh viên lại kém lợi thế và thành công ngay ở các mặt đó.

Tiêu chuẩn chất lượng quy mô và tính ổn định:

- Kỹ năng nhân thức, khả năng tư duy (đặc biệt là tư duy phê phán) để bổ sung, điều chỉnh và phát triển nhân thức trước các vấn đề đặt ra của cuộc sống cũng là mong đợi ở đầu ra.

- Kỹ năng và thái độ xã hội là một yêu cầu quan trọng trong giáo dục, trường học không chỉ là nơi phát triển học thuật, phát triển nhận thức mà còn phải dạy cách sống, khả năng thẩm mỹ và ảnh hưởng lớn trở lại kết quả học thuật.

Ở yêu cầu cao hơn, tốt hơn nếu :

+ Học sinh, sinh viên có thể tự kiểm soát quá trình nhận thức bằng cách tổ chức, giám sát, điều chỉnh sửa đổi và có chiến lược về cách học.

+ Học sinh, sinh viên có thể thích ứng với bối cảnh ICTs, sáng tạo và tự chuẩn mực hoá hành vi đạo đức.

Các chỉ trích thường có trước các hệ tiêu chuẩn đầu ra :

- Thiếu cụ thể về quan hệ giữa kết quả giáo dục với tác động giáo dục tạo ra (kể cả mối quan hệ tạo ra tiêu cực).

- Chưa chỉ ra ở mức độ cần thiết những yếu tố nào tạo ra kết quả đầu ra.

- Có quan điểm cho rằng kết quả gia tăng của học sinh, sinh viên dựa trên *nền tảng xã hội và năng khiếu*, tác động của nhà trường hiệu quả chưa nhiều...

- Chỉ trích khác là về tính ổn định của kết quả thể hiện qua các hệ tiêu chuẩn.

Quá trình giáo dục

- Có nhiều nghiên cứu liên quan khi quan tâm đến đánh giá hiệu quả giáo dục từ các góc độ khác nhau. Ở Mỹ trên cơ sở của 400 các nghiên cứu , hai tác giả Levine và Lezote đã đưa ra bản tương quan trường học hiệu quả bao gồm các thành tố :

i) Bầu không khí và văn hóa tập trung vào chất lượng

ii) Tập trung vào kỹ năng chính của học sinh

iii) Giám sát sự tiến bộ của học sinh

iv) Phát triển đội ngũ

v) Sự lãnh đạo nổi bật

vi) Quan tâm của phụ huynh

vii) Sắp xếp và hướng dẫn hiệu quả

viii) Kỳ vọng và yêu cầu đối học sinh được thực hiện

ix) Những mối tương quan khác (môi trường, chủ đề giáo dục theo thời gian, địa phương, ...)

Trong các thành tố trên , mỗi thành tố tiếp tục được phân nhỏ.

Ví dụ,

vii) *Sắp xếp và hướng dẫn có hiệu quả :*

- *Phân nhóm và sắp xếp TC*
- *Tiến độ và điều chỉnh thích hợp*
- *Hướng dẫn học chủ động, phong phú,*
- *Giảng dạy hiệu quả,*
- *Hướng dẫn đánh giá*
- *Phối hợp các chương trình GD và hướng dẫn*
- *Tư liệu hướng dẫn phong phú*

.....

- Trong một nghiên cứu của Mortimore (ở Anh) trường học hiệu quả có các thành tố :

i) *Lãnh đạo đội ngũ có mục đích của HT*

ii) *Quan tâm của các P HT*

iii) *Quan tâm của GV*

iv) *Tính nhất quán trong GD của GV*

v) *Giảng dạy mang tính thử thách của trí năng*

vi) *Môi trường tập trung vào dạy và học*

vii) *Tập trung vào các hạn chế*

viii) *Giao tiếp tốt đa với HS*

ix) *Lưu trữ số sách và thông tin*

x) *Bầu không khí cởi mở, tích cực*

NHẬN XÉT.

- *Hiệu quả GD, chuẩn chất lượng đầu ra, từ các góc độ khác nhau là khái niệm phức tạp, quan niệm khác nhau. Từ góc độ GD học , quan trọng nhất là sự gia tăng về kiến thức, kỹ năng và thái độ (sự tiến bộ của HS).*

- *Tiêu chuẩn đánh giá , mức độ bao hàm cả chỉ số và chỉ báo, yêu cầu “lượng hoá” thường được đặt ra nhưng không phải bao giờ cũng làm được.*

- *Khó phân biệt kết quả GD đối với mỗi học sinh là do NT, GD, XH hay sự phát triển tư chất của HS trong các giai đoạn khác nhau. Bởi vậy cái đang quan tâm nhất là đánh giá để biết làm thế nào cho HS tiến bộ.*

- *Mục tiêu cao nhất của hoạt động quản lý giáo dục là chất lượng giáo dục.*

3.2 Quản lý chất lượng toàn diện trong giáo dục.

a) Tổng quan về quản lý chất lượng toàn diện

i) *Khái niệm quản lý chất lượng toàn diện*

Người ta đã đưa ra nhiều định nghĩa khác nhau về quản lý chất lượng toàn diện hay quản lý chất lượng tổng thể (Total Quality Management – viết tắt là TQM).

Theo Jose E. Ross, TQM là sự đan xen của mọi bộ phận và mọi qui trình trong một tổ chức nhằm liên tục nâng cao chất lượng hàng hóa và dịch vụ.¹

“TQM là một dụng pháp quản lý đưa đến thành công, tạo thuận lợi cho tăng trưởng bền vững của một tổ chức thông qua việc huy động hết tâm trí của tất cả các thành viên nhằm tạo ra chất lượng một cách kinh tế theo yêu cầu của khách hàng” (Histoshi Kume – Nhật Bản)²

John L. Hradesky: “TQM là sự kết hợp giữa các chiến thuật làm thay đổi sắc thái văn hóa của tổ chức với các phương tiện kỹ thuật được sử dụng nhằm mục tiêu là thỏa mãn các nhu cầu nội bộ và từ đó thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng bên ngoài”.³

Còn theo ISO 8402:1994: TQM là cách quản lý một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa trên sự tham gia của tất cả các thành viên nhằm đạt được sự thành công lâu dài nhờ việc thỏa mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội.

Quản lý chất lượng toàn diện - ở đây khái niệm “toàn diện” (total) bao hàm:

- Sự tham gia toàn diện và mang tính xây dựng của người lao động trong quá trình không ngừng nâng cao chất lượng;
- Lập kế hoạch và giám sát từ khâu thiết kế và xuyên suốt toàn bộ các công đoạn của quá trình sản xuất;
- Khái niệm chất lượng ở đây bao gồm tất cả các dịch vụ có liên quan đến khách hàng, hướng vào khách hàng;

¹

²

³

- Khái niệm khách hàng bao hàm cả khách hàng bên trong và khách hàng bên ngoài.

Còn thuật ngữ “quản lý” có nghĩa rằng tất cả mọi người phải đề cao trách nhiệm với chính mình dù vai trò, địa vị của họ trong tổ chức là gì.

Như vậy, TQM là hoạt động mang tính khoa học, hệ thống, được thực hiện trong toàn bộ tổ chức, đòi hỏi sự tham gia của tất cả các thành viên, các bộ phận từ thiết kế, sản xuất đến tiêu dùng nhằm đảm bảo, cải tiến chất lượng không ngừng.

ii) Các yếu tố cấu thành quản lý chất lượng toàn diện

TQM được cấu thành từ các yếu tố sau:

- Quản lý bằng chính sách và các mục tiêu

Đây là quá trình biến chính sách của nhà quản lý cấp cao thành các mục tiêu quản lý của mỗi bộ phận và thành hành động của toàn thể cán bộ nhân viên trong tổ chức. Người quản lý ở mỗi bộ phận chịu trách nhiệm về việc thực hiện mục tiêu của bộ phận mình. Và như vậy, chính sách của lãnh đạo được mọi thành viên trong tổ chức hiểu rõ và thực hiện.

- Quản lý hoạt động của nhóm chất lượng

Thông qua nhóm chất lượng, những vấn đề liên quan được giải quyết và đề xuất cải tiến được chuyển lên cấp cao nhất.

- Quản lý nhóm dự án

Trong tổ chức, nhóm dự án được thành lập để giải quyết một vấn đề cụ thể. Nhóm dự án sẽ được giải thể khi nhiệm vụ của nhóm hoàn thành.

- Quản lý hoạt động hàng ngày

Mọi nhân viên của tổ chức đều có ý thức về chất lượng. Các hoạt động hàng ngày liên tục được cải tiến để nâng cao chất lượng.

Như vậy TQM được quản lý “từ trên xuống” (Quản lý bằng chính sách và các mục tiêu), quản lý “từ dưới lên” (Quản lý hoạt động của nhóm chất lượng), quản lý theo nhóm dự án để giải quyết một vấn đề cụ

thể và quản lý hoạt động hàng ngày bằng những nỗ lực cải tiến không ngừng nhằm hướng tới chất lượng.

iii) Triết lý của quản lý chất lượng toàn diện

Phương châm rất quan trọng của TQM là “làm tốt ngay từ đầu”, chú trọng ngăn ngừa rủi ro, tránh sai sót ngay từ khâu đầu tiên của quá trình làm ra sản phẩm hoặc dịch vụ, ngăn ngừa phế phẩm để không phải tiến hành kiểm tra quá nhiều. Vì vậy, triết lý của TQM là “cải tiến không ngừng”. Điều này đòi hỏi mọi thành viên của tổ chức phải cam kết luôn luôn nâng cao chất lượng. Người chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm chính là người làm ra sản phẩm. Trách nhiệm đảm bảo chất lượng là của tất cả mọi người, mọi khâu của quá trình sản xuất. Luôn nâng cao chất lượng là nhiệm vụ thường xuyên, lâu dài và là văn hóa của tổ chức.

iv) Mô hình chất lượng – Deming, Juran và Crosby

Ba trong số các tác giả quan trọng nhất về chất lượng là W. Edwards Deming, Joseph M. Juran và Philip B. Crosby. Cả ba người đều có những nghiên cứu về chất lượng trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp và không ai trong số các ông hướng sự quan tâm đối với vấn đề chất lượng giáo dục, song đóng góp của các ông đã được áp dụng trong lĩnh vực giáo dục.

Theo W.E Deming, chất lượng là trình độ dự kiến được trước về độ đồng đều và độ tin cậy, với chi phí thấp và phù hợp thị trường. Ông cho rằng, chất lượng của mọi dịch vụ hoặc sản phẩm đều có nhiều thang bậc, một sản phẩm có thể ở mức thấp theo một thang bậc, nhưng lại ở mức cao trong một thang bậc khác. Điều này phù hợp với quan điểm cho rằng chất lượng là những gì khách hàng cần đến hoặc yêu cầu. Triết lý cơ bản của Deming là: chất lượng và hiệu suất tăng thì độ biến động giảm và vì mọi hoạt động đều biến động nên cần sử dụng các phương pháp thống kê để kiểm soát chất lượng.

Deming quan niệm rằng, mọi sai sót trong chất lượng là do không lập được kế hoạch quản lý một cách khoa học. Ông coi trọng việc phòng ngừa các sai sót; làm đúng, làm tốt ngay từ đầu là tiết kiệm nhất. Theo Deming, lãnh đạo chịu trách nhiệm 94% về các vấn đề chất lượng xảy ra và việc đầu tiên họ phải làm là phá vỡ những rào cản ngăn nhân viên làm tốt công việc bằng cách khuyến khích họ làm việc nhanh nhẹn, khéo léo hơn chứ không phải làm việc căng thẳng, khó nhọc hơn. Deming đã đưa ra chương trình hành động 14 điểm, được coi là cẩm nang về quản lý chất lượng như sau:

1. Kiên định với mục tiêu cải tiến sản phẩm và dịch vụ.
2. Chấp nhận cái mới.
3. Chấm dứt ngay sự lệ thuộc vào việc kiểm tra mang tính phong trào.
4. Ngừng ngay việc lựa chọn các bên cung ứng trên cơ sở giá cả.
5. Thường xuyên và liên tục cải tiến hệ thống sản xuất, dịch vụ.
6. Thực hành đào tạo về nghề nghiệp.
7. Khẳng định vai trò của lãnh đạo cấp cao.
8. Không e ngại trong việc bày tỏ ý kiến, quan điểm.
9. Tháo gỡ các hàng rào ngăn cách giữa các bộ phận.
10. Hạn chế các khẩu hiệu, lời hứa suông, tránh thúc đẩy công nhân làm việc mà không cung cấp các phương pháp cho họ.
11. Hạn chế các định mức công việc theo chỉ tiêu số lượng.
12. Xóa bỏ sự cách biệt để người công nhân có quyền tự hào về công việc.
13. Thực hiện một chương trình rộng rãi về đào tạo và sự hoàn thiện.
14. Mọi người trong doanh nghiệp phải luôn luôn phấn đấu để theo kịp các biến đổi.

Deming đã nêu lên chu trình quản lý chất lượng gồm 4 giai đoạn: Lập kế hoạch (Plan) – Thực hiện (Do) – Kiểm tra (Check) – Sửa chữa, điều chỉnh (Action), viết tắt là PDCA.

Cũng như Deming, Joseph M. Juran là một tên tuổi nổi bật trong số những bậc thầy chất lượng. Juran tiếp cận vấn đề chất lượng dưới nhiều góc độ. Ông quan niệm: chất lượng không phải là kết quả ngẫu nhiên mà nó phải được kế hoạch hóa. Kế hoạch hóa là một thành phần của “tam đoạn luận chất lượng”, bao gồm: kế hoạch hóa chất lượng, kiểm soát chất lượng, cải tiến chất lượng.

Juran đưa ra qui tắc 85/15, nghĩa là những vấn đề trực trực chất lượng thì 85% do quản lý yếu kém, chỉ 15% là do công nhân. Juran coi việc đào tạo huấn luyện thường xuyên về nâng cao chất lượng phải được bắt đầu từ cấp lãnh đạo cao nhất. Khi đề cập đến vấn đề cải tiến chất lượng, Juran cho rằng, cách tiếp cận theo dự án là hết sức quan trọng. Bất cứ sự cải tiến chất lượng nào cũng đi theo từng dự án một. Ông đã đưa ra 10 bước để cải tiến chất lượng như sau:

1. Xây dựng nhận thức về sự cần thiết và về cơ hội cải tiến.
2. Đề ra mục tiêu cải tiến.
3. Tổ chức để đạt mục tiêu (lập hội đồng chất lượng, nhận dạng các trực trực, chọn các dự án, duyệt các nhóm chất lượng, chỉ định các người hỗ trợ cải tiến)
4. Tổ chức đào tạo.
5. Triển khai các dự án để giải quyết trực trực.
6. Báo cáo về các tiến bộ đạt được.
7. Cấp giấy chứng nhận.
8. Thông báo kết quả.
9. Tiếp tục phát huy thắng lợi.

10. Giữ đà tiến bộ bằng cách đặt việc cải tiến hàng năm thành một bộ phận của các hệ thống và qui trình thường xuyên của doanh nghiệp.⁴

Tên tuổi của Philip B. Crosby được liên tưởng bởi 2 quan niệm gây ấn tượng mạnh về chất lượng. Đó là, một là “chất lượng là thứ cho không”; hai là “không có sai hỏng”. Crosby định nghĩa chất lượng là tính phù hợp với các yêu cầu. Ông rút gọn quản lý chất lượng vào một từ - phòng ngừa, nó thay thế cách nhìn qui ước cho rằng, chất lượng được thực hiện thông qua thanh tra, thử nghiệm và kiểm soát. Crosby khuyên các doanh nghiệp nên dùng “vắc- xin chất lượng” để ngăn chặn tình trạng không phù hợp với yêu cầu. Vắc- xin này, theo Crosby gồm có 3 phần: quyết tâm, giáo dục và thực hiện.

Crosby đưa ra 14 bước nhằm cải tiến chất lượng:

1. Làm rõ quyết tâm của lãnh đạo quản lý đối với chất lượng.
2. Tổ chức các tổ cải tiến chất lượng có đại diện của mỗi phòng ban tham gia.
3. Xác định các trục trặc chất lượng hiện có và tiềm tàng nằm ở đâu.
4. Đo đạc chi phí cho chất lượng và sử dụng việc này như một công cụ quản lý.
5. Nâng cao ý thức về chất lượng và mối quan tâm cá nhân của tất cả nhân viên.
6. Hành động giải quyết những trục trặc phát hiện ở các bước trên.
7. Lập một ban phụ trách “chương trình không sai hỏng”.
8. Đào tạo những kiểm soát viên để họ thực hiện tích cực phần trách nhiệm của họ trong chương trình cải tiến chất lượng.
10. Khuyến khích cá nhân đề ra mục tiêu cải tiến cho cá nhân và cho nhóm của mình.
11. Khuyến khích cá nhân thông báo cho lãnh đạo quản lý biết rõ trở ngại họ vấp phải khi phấn đấu đạt mục tiêu cải tiến của họ.
12. Công nhận và hoan nghênh những ai tham gia.
13. Tổ chức các hội đồng chất lượng để thường xuyên trao đổi.
14. Lặp lại tất cả các bước trên để nhấn mạnh rằng chương trình cải tiến chất lượng không bao giờ chấm dứt.⁵

b) ***Quản lý chất lượng toàn diện trong giáo dục***

i) ***Một số khái niệm***

Có ba khái niệm cơ bản của TQM, đó là: sản phẩm, khách hàng và bên cung ứng. Đây là ba yếu tố quan trọng, có mối quan hệ mật thiết với nhau.

Sản phẩm là kết quả của quá trình, là đầu ra của bên cung ứng. Sản phẩm có thể là vật chất hoặc tinh thần. *Bên cung ứng* có thể là một tổ chức, một bộ phận của tổ chức hoặc một cá nhân cung cấp sản phẩm.

⁴

⁵

Người cung ứng có thể là nội bộ hay bên ngoài tổ chức. Còn *khách hàng* được hiểu là cá nhân hay tổ chức tiếp nhận, “tiêu thụ” sản phẩm của bên cung ứng. Khách hàng có thể là khách hàng bên trong hoặc bên ngoài tổ chức. Trong một tổ chức, mỗi người có thể là bên cung ứng và là khách hàng của những người khác. Khái niệm khách hàng còn được mở rộng hơn với quan niệm: công đoạn sau trong quá trình là khách hàng của công đoạn trước.

Vận dụng các thuật ngữ trên vào giáo dục, trong một nhà trường, học sinh, giáo viên, nhân viên... có thể coi là khách hàng bên trong của hiệu trưởng. Khách hàng bên ngoài của hiệu trưởng là các cấp lãnh đạo ngành và địa phương, cha mẹ học sinh, các tổ chức xã hội ngoài nhà trường. Hoạt động của thầy và trò trong quá trình giáo dục là khách hàng của bộ phận phục vụ như thư viện, thiết bị; việc học của học sinh là khách hàng mà việc dạy sẽ nhắm đến; hoạt động dạy và học trên lớp là khách hàng của công đoạn chuẩn bị bài, học bài ở nhà... Trong giáo dục, sản phẩm cuối cùng là nhân cách của học sinh, của người học nói chung. Song để có sản phẩm cuối cùng này, cần có hàng loạt sản phẩm trung gian khác. Chẳng hạn, trong phạm vi trường trung học phổ thông, quyết định quản lý của hiệu trưởng, bài soạn của giáo viên, kết quả học tập của học sinh, danh mục tài liệu tham khảo được cán bộ thư viện thiết lập... đều là sản phẩm ở các cấp độ khác nhau. Và các sản phẩm này đều phải có chất lượng nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

ii) Nội dung quản lý chất lượng toàn diện trong giáo dục

TQM thực hiện trong giáo dục bao gồm những nội dung quan trọng sau:

- Cải tiến liên tục

TQM là biện pháp sử dụng trên thực tế nhưng có tính chiến lược lâu dài để vận hành một tổ chức hướng tới nhu cầu của khách hàng. TQM lấy “cải thiện” làm mục tiêu chính nên TQM không hề đặt ra tiêu chuẩn tối thiểu mà một người phải đạt được. Vì thế TQM được mô tả như một cuộc hành trình không hề kết thúc, nhằm đạt được và vượt lên nhu cầu của khách hàng.

- “Kaizen”

Kaizen là một thuật ngữ của người Nhật, nghĩa là liên tục (“kai”) cải tiến (“zen”). Chiến lược Kaizen kêu gọi nỗ lực cải tiến liên tục không ngừng đối với mọi cá nhân trong tổ chức, không phân biệt là nhà quản lý hay công nhân trong tổ chức đó.

Khi áp dụng trong môi trường giáo dục, Kaizen nghĩa là cải tiến liên tục và nó đòi hỏi sự cam kết và nỗ lực liên tục của mọi người, các cán bộ quản lý cũng như mỗi cán bộ công nhân viên, giáo viên và học sinh.

Kaizen là những cải tiến nhỏ thực hiện từng bước (step-by-step) trong một thời gian dài. Kaizen ít tốn kém hơn là đầu tư mới, nó nâng cao chất lượng công việc, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và giảm chi phí hoạt động. Mỗi một cá nhân đều luôn tâm niệm điều dưới đây để thực hiện chiến lược Kaizen:

Không để một ngày trôi qua không có một số cải tiến được thực hiện ở đâu đó trong tổ chức của mình.

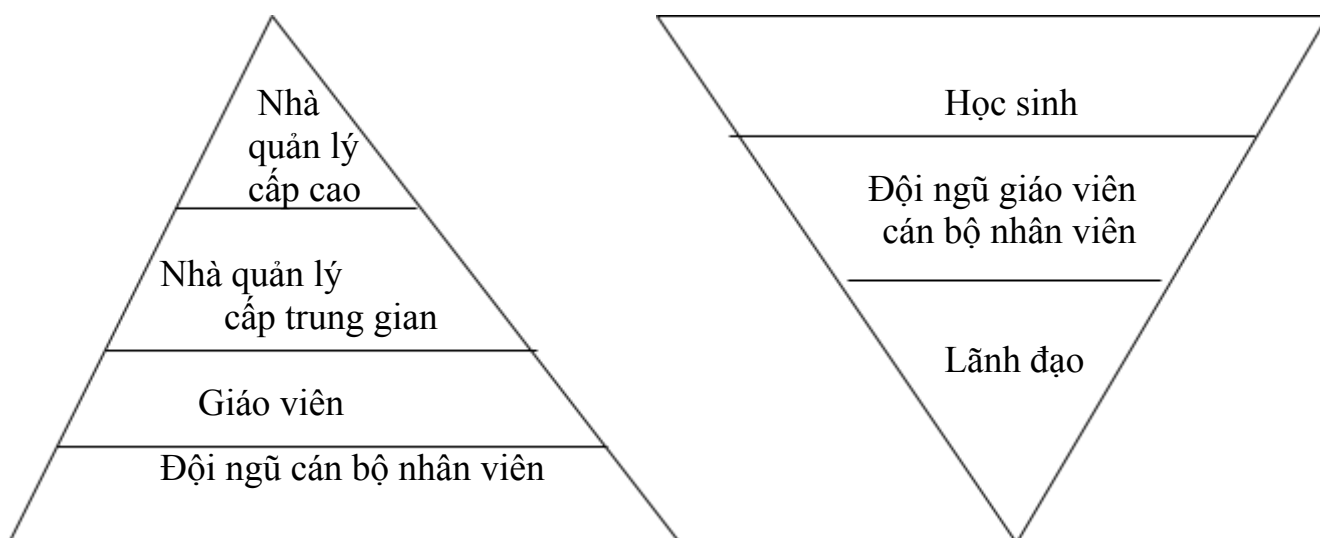
Trong bối cảnh đổi mới giáo dục phổ thông, đổi mới quản lý giáo dục hiện nay, việc thực hiện Kaizen là rất quan trọng và cần thiết.

- Thay đổi văn hóa

TQM đòi hỏi thay đổi văn hóa. Đây là một nhiệm vụ rất khó khăn và tốn nhiều thời gian. Cần có sự thay đổi về tác phong, phương pháp làm việc của cán bộ, giáo viên, học sinh và sự thay đổi trong công tác quản lý. Điều đó đòi hỏi mọi người được làm việc trong môi trường phù hợp, lãnh đạo kịp thời công nhận và khuyến khích những thành công của mỗi người.

- Mô hình tổ chức đảo ngược (upside-down organization)

Chìa khóa thành công của TQM là một dây chuyền cung cấp dịch vụ một cách hiệu quả đến khách hàng bên trong và bên ngoài. Khác với mô hình tổ chức truyền thống, TQM thực hiện theo mô hình tổ chức đảo ngược, nghĩa là thay vì theo tôn ti, trật tự từ trên xuống: nhà quản lý cấp cao – nhà quản lý trung gian - giáo viên – cán bộ nhân viên, mô hình tổ chức trong TQM được mô tả từ dưới lên: học sinh – giáo viên và cán bộ nhân viên – lãnh đạo. Trong giáo dục, sự thay đổi này được thể hiện rõ ràng là hướng tới khách hàng. Mô hình tổ chức đảo ngược không ảnh hưởng tới cấu trúc quyền hạn trong quản lý giáo dục, quản lý nhà trường, cũng không hề loại bỏ vai trò lãnh đạo thiết yếu của nhà quản lý. Vai trò của người quản lý cấp cao và người quản lý cấp trung gian trong TQM là hỗ trợ và ủy quyền cho giáo viên, cán bộ nhân viên và học sinh. Trên thực tế, sự lãnh đạo là nòng cốt cho sự thành công của TQM.



Hình 1: Thể chế theo tôn ti, trật tự và thể chế đảo ngược trong giáo dục

(Nguồn: Edward Sallis – Total quality management in education – Kogan Page Limited, 1993, tr.38)

- Duy trì quan hệ chặt chẽ với khách hàng

Nhiệm vụ đầu tiên của TQM là đáp ứng yêu cầu của khách hàng và luôn chú trọng vào chất lượng dịch vụ. Chất lượng phải phù hợp với những mong đợi và nhu cầu của khách hàng. Chất lượng là cái mà khách hàng mong muốn chứ không phải là cái mà nhà trường cho là tốt nhất đối với họ. Rõ ràng là, không có học sinh thì không có trường học.

- Đồng nghiệp cũng là khách hàng

Như trên đã trình bày, khách hàng có thể là khách hàng bên trong hoặc bên ngoài tổ chức. Trong một tổ chức, mỗi người có thể là bên cung ứng và là khách hàng của những người khác và thậm chí một người vừa là người cung ứng sản phẩm vừa lại là khách hàng của chính mình. Sản phẩm của cá nhân hay tổ chức ở giai đoạn/công đoạn trước lại cung ứng trực tiếp cho giai đoạn/công đoạn sau. Vì vậy, trong giáo dục, mọi thành viên, mọi bộ phận trong một tổ chức (trường học/cơ quan giáo dục) hoặc các tổ chức ở các cấp độ khác nhau đều phải có tinh thần cộng đồng, cam kết trách nhiệm vì chất lượng sản phẩm do mình cung ứng và vì chất lượng cuối cùng là sản phẩm đào tạo.

- Marketing trong nội bộ

Điều này đơn giản là cung cấp thông tin cho tất cả mọi người trong tổ chức để họ hiểu cái gì đang diễn ra, tạo cơ hội cho họ trình bày ý kiến của mình và lắng nghe ý kiến của họ.

- Chuyên nghiệp hóa và hướng tới khách hàng

Cần đào tạo đội ngũ cán bộ, giáo viên có hiểu biết về chất lượng. Mọi người hiểu được họ và học sinh của họ sẽ có lợi ích gì từ việc coi

khách hàng là trung tâm. Biểu hiện rõ rệt nhất của tính chuyên nghiệp là trình độ hiểu biết, nghiệp vụ sư phạm giỏi của đội ngũ.

- Chất lượng học tập

Nội dung này muốn đề cập tới chất lượng học tập của học sinh. Trong giáo dục, mỗi giáo viên cần xem xét cụ thể nhu cầu học tập và mô hình học tập của học sinh. Từ đó đề ra chiến lược cá nhân hóa, đa dạng hóa hoạt động dạy học nhằm nâng cao chất lượng đào tạo.

3.3 Quản lý lấy nhà trường làm cơ sở

Có nhiều định nghĩa khác nhau về quản lý lấy nhà trường làm cơ sở hay quản lý trên cơ sở nhà trường (school-based management, viết tắt là SBM). Theo Levey và Acker-Hocevar (1998): SBM là sự phân quyền cho các trường học, là sự tham gia rộng rãi của các thành viên nhà trường và những người liên quan vào việc ra quyết định.⁶

SBM có nghĩa rằng cộng đồng nhà trường là lực lượng chính thúc đẩy sự tiến bộ và đổi mới của nhà trường, nhà trường là đơn vị đầu tiên đưa ra các quyết định (Clune and White, 1988)⁷

James Lewis xem SBM là sự luyện tập trao quyền tự quản, trao trách nhiệm, sự tự do, đồng thời hỗ trợ các thông tin và nguồn lực cần thiết cho giáo viên để họ thực thi nghĩa vụ của mình, những trách nhiệm mà trước đây chỉ dành cho các nhà quản lý. SBM là một hình thức quản lý dân chủ.⁸

Daniel Brown (1990) cho rằng: SBM là hình thức phi trung ương hóa quản lý giáo dục, ở đó trường học phân bổ ngân sách, tìm kiếm các nguồn đầu tư, các phương tiện dạy học, tìm kiếm nhân sự, các nguồn lực và dịch vụ khác cho chính nhà trường phù hợp với sự đánh giá của họ.⁹

Dorothy Myers và Robert Stonehill (1993): SBM là một chiến lược cải thiện công tác giáo dục bằng cách chuyển đổi quyền ra quyết định của

⁶18 Dẫn theo Trần Thị Bích Liễu – Quản lý dựa vào nhà trường. Con đường nâng cao chất lượng và công bằng giáo dục – NXB Đại học sư phạm, Hà Nội, 2005, tr. 35, 36

nhà nước và các cơ quan quản lý giáo dục cấp trên cho bản thân các nhà trường. SBM cung cấp cho hiệu trưởng, giáo viên, học sinh và phụ huynh quyền điều

3.3 Quản lý sự thay đổi trong giáo dục

Lịch sử của cải cách giáo dục và đổi mới là rất nhiều ý tưởng và chính sách thường thất bại khi áp dụng vào thực tế hoặc chỉ thành công trong một tình huống nhất định và thất bại trong những tình huống khác. Một yếu tố còn thiếu trong hầu hết các trường hợp thất bại là sự hiểu biết và áp dụng thay đổi về mặt nhận thức, những hiểu biết cơ bản về của quá trình thay đổi và những nhân tố cơ bản dẫn đến những thay đổi thành công trong thực tế. Thể hiện thay đổi về mặt nhận thức chưa đảm bảo là chúng ta sẽ thành công nhưng thiếu chúng, ta sẽ thất bại. Điều chỉnh sự thiếu hụt này là một việc làm không dễ dàng vì các nhà hoạch định chính sách thường không muốn bị chậm tiến độ chỉ vì chờ sự thay đổi về nhận thức. Cần có thời gian để có được sự thay đổi về mặt nhận thức nhưng khó khăn là ở chỗ ngay cả khi đã thay đổi, quá trình này vẫn bị chậm hơn vì những thất bại khi áp dụng vào thực tế.

Hai mươi năm qua, chúng ta đã có được nhiều bài học về quá trình đổi mới thông qua những thành công và những thất bại. Chúng ta đang sử dụng những kiến thức này để mang lại sự thay đổi về mặt hệ thống ở cả ba cấp độ của trường học là cộng đồng, địa phương và nhà nước. Có tám yếu tố là những chìa khóa dẫn đến sự thay đổi hiệu quả và lâu dài.

1. Gắn kết được mục tiêu về mặt đạo đức của mỗi người

Nhân tố quan trọng hơn cả là kiến thức về việc tại sao phải thay đổi và

chúng ta gọi là mục tiêu đạo đức. Mục tiêu đạo đức trong thay đổi là nói về việc cải tiến xã hội thông qua cải tiến hệ thống giáo dục và vì vậy, tạo ra môi trường học tập cho mọi công dân.

Trong giáo dục, mục tiêu đạo đức bao gồm những cam kết sẽ loại bỏ cản trở và thu nhỏ khoảng cách trong kết quả học tập của học sinh, ví dụ như tăng khả năng đọc, viết cho tất cả mọi người, đặc biệt là những người khó khăn. Ở một số nước, khoảng cách giữa người giàu và người nghèo rất lớn. Vì vậy, trường học cần nâng cao chất lượng sàn bằng cách chỉ rõ họ sẽ nâng cao chất lượng cho những người được coi là ở dưới đáy như thế nào và những ai ít chịu ảnh hưởng ở trường hơn.

Nâng cao tỉ lệ người biết đọc, biết viết có mối quan hệ trực tiếp đến nền kinh tế của một nước. Ở những nước mà khoảng cách giữa học sinh giỏi và học sinh yếu kém giảm, sức khỏe và tinh thần của công dân tốt hơn.

Trong thay đổi nhận thức, mục tiêu đạo đức không chỉ là mục tiêu mà còn là quá trình gắn kết các nhà giáo dục, các nhà lãnh đạo cộng đồng và xã hội đều tham gia vào và coi đó như một sự cải cách toàn diện. Nếu mục tiêu đạo đức được đặt lên hàng đầu và coi là nhiệm vụ trung tâm, bảy nhân tố còn lại sẽ được coi là những yếu tố phụ để tiến hành thành công yếu tố này.

2. Xây dựng năng lực.

Nhân tố thứ hai này bao gồm chính sách, chiến lược, nguồn lực và hành động được thiết kế để tăng cường tính hợp tác nhằm đẩy hệ thống này tiến lên. Xây dựng năng lực bao gồm cả việc phát triển những kiến thức và kỹ năng mới, những nguồn lực mới (thời gian, ý tưởng, tư liệu); thói quen chia sẻ và động lực làm việc một cách hợp tác, cùng nhau hướng tới sự thay đổi tốt đẹp hơn.

Bên cạnh việc tăng năng lực cá nhân và tập thể bằng cách tăng cường kiến thức, nguồn lực và động lực như đã nêu trên, năng lực của

một tổ chức còn bao gồm cả việc nâng cao cơ sở hạ tầng. Cơ sở hạ tầng bao gồm các chi nhánh ở các vùng, miền, địa phương khác nhau có thể góp phần tạo ra những năng lực mới như đào tạo tư vấn và các hỗ trợ khác.

Năng lực thường là yếu tố bị quên ngay cả khi mọi người đều đồng tình rằng thay đổi là cần thiết. Ví dụ như để nâng cao năng lực đọc và viết, giáo viên và hiệu trưởng phải phát triển những kỹ năng mới và sẵn sàng đối phó với những thử thách chắc chắn sẽ đến (xem thêm yếu tố thứ ba). Tương tự như vậy đối với những công nghệ mới, các nhà giáo dục không chỉ phải có những kỹ năng và hiểu biết mới mà họ còn phải gắn kết công nghệ mới này vào chương trình, giảng dạy, học tập và đánh giá việc học tập.

Xây dựng năng lực là một nhân tố đòi hỏi sự hợp tác. Tất cả các trường, các thành phố và cả hệ thống phải tăng cường năng lực của họ và coi đó như năng lực của nhóm. Xây dựng năng lực cho nhóm là một việc làm khó khăn vì nó đòi hỏi mọi người phải làm việc với nhau theo một cách thức mới.

3. Hiểu biết về quá trình thay đổi

Hiểu biết về quá trình thay đổi cũng là một nhân tố lớn vì những hiểu

biết đó liên quan đến tất cả các yếu tố khác. Quá trình thay đổi rất khó khăn và làm mọi người dễ nản lòng khi muốn nắm bắt nó bởi lẽ nó đòi hỏi nhà lãnh đạo phải tính đến những việc mà họ không mong muốn phải đối mặt. Nhiều nhà lãnh đạo đưa ra mục tiêu, lập kế hoạch và để nó ở đó. Sự thay đổi không xảy ra theo cách như vậy.

Việc tạo nên sự thay đổi đòi hỏi công sức, ý tưởng, sự nhiệt tình và quyền làm chủ trong mọi cố gắng. Tuy nhiên, tính khẩn cấp của nhiều vấn đề không cho phép chúng ta có sự phát triển dài hạn và chủ động. (Thực tế, những chiến lược nhàn hạ không tạo ra quyền làm chủ).

Quyền làm chủ không phải là điều sẵn có ngay từ lúc khởi đầu của quá trình thay đổi mà là yếu tố mà chúng ta tạo ra trong suốt quá trình thay đổi. Nhưng điều khó khăn là một tầm nhìn được mọi người chia sẻ và quyền làm chủ thường là kết quả của quá trình thay đổi có chất lượng mà không phải là dự đoán.

Quá trình thay đổi là việc thiết lập các điều kiện cho một quá trình cải tiến không ngừng nhằm đáp ứng và vượt qua những rào cản đổi mới. Đó là khả năng đổi mới chứ không chỉ là sự đổi mới.

4. Phát triển văn hóa học tập

Nhân tố thứ tư là văn hóa học tập. Điều này nghe có vẻ rất chung chung nhưng nó lại có ý nghĩa rõ ràng trong việc thiết lập những điều kiện cho thành công. Phát triển văn hóa học tập bao gồm các chiến lược được xây dựng để mọi người có thể học hỏi lẫn nhau (về khía cạnh kiến thức) và trở nên gắn bó, hợp tác trong quá trình phát triển (khía cạnh tình cảm).

Sự thay đổi thành công bao gồm cả yếu tố học tập trong suốt quá trình thay đổi. Một trong những yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất trong sự thay đổi chính là việc học hỏi từ đồng nghiệp, đặc biệt là từ những người đã áp dụng những ý tưởng mới. Chúng ta có thể nghĩ tới những cách học trong trường, trong cộng đồng, ở trường bạn. Trong khuôn khổ trường học, có những nghiên cứu thực tế đã chứng minh tầm quan trọng và sức mạnh của một cộng đồng học tập chuyên nghiệp.

Fred Newman và các đồng nghiệp của ông đã phân tích năm thành tố của năng lực thay đổi trong trường học bao gồm phát triển kiến thức và kỹ năng mới, thiết lập một cộng đồng học tập chuyên nghiệp, xây dựng chương trình chặt chẽ và phát triển nhà lãnh đạo trường học. Các trường học và cộng đồng của nó cần phải phát triển một văn hóa học tập mới để có thể tiến bộ. Khi hệ thống trường học thiết lập được văn hóa học tập, họ sẽ dần dần tìm kiếm và phát triển kiến thức và kỹ năng của giáo viên để

tạo ra những kinh nghiệm học tập có hiệu quả mới cho học sinh. Bên cạnh trường học và cộng đồng học tập, một chiến lược hữu hiệu mới là xây dựng cộng đồng có năng lực trong một vùng, một thành phố để các trường có thể học tập lẫn nhau và học tập từ những trường ở các vùng, các thành phố khác. Học hỏi từ những trường khác giúp mở rộng tầm mắt và cũng làm nổi bật khẩu hiệu “chúng ta”.

Chia sẻ kiến thức và hiểu biết chung là những yếu tố rất quan trọng giúp cho sự thay đổi tích cực và chúng cũng tạo nên nhân tố cốt lõi cho thay đổi nhận thức. Chúng ta cần đánh giá những khía cạnh này và biết làm thế nào để đưa chúng vào thực tế. Jeffrey Pfeffer và Robert Sutton nhấn mạnh thêm kết luận này trong phân tích của họ về “khoảng cách giữa kiến thức và thực tế”. Họ cho rằng cần phải đòi hỏi các kiến thức mới trong các hoạt động thực hành và nên bỏ bớt những chương trình bồi dưỡng không hiệu quả. Thay đổi nhận thức là một xu hướng trong hành động. Tạo ra một bầu không khí để mọi người có thể học hỏi lẫn nhau và luôn quan tâm đến việc biến những kiến thức tốt thành hành động. Biến thông tin thành những kiến thức có thể đưa vào hành động là một quá trình mang tính xã hội. Những ý tưởng và chính sách tốt có mặt trong văn hóa học tập nhưng sẽ không mang lại kết quả tốt nếu bị cô lập.

5. Phát triển văn hóa đánh giá

Văn hóa đánh giá phải đi đôi với văn hóa học tập trong trường để phân loại những ý tưởng hứa hẹn và những ý tưởng không thực sự hứa hẹn thành công và cũng để quan tâm sâu sắc hơn đến ý nghĩa của những gì đã được học. Một trong số những chiến lược cao nhất để thay đổi giáo dục gần đây là đánh giá để học tập (không chỉ là đánh giá việc học tập). Đánh giá để học tập bao gồm các công việc sau:

- Thu thập thông tin về việc học của học sinh
- Thu thập các thông tin để có những hiểu biết chi tiết hơn

- Phát triển kế hoạch hành động dựa trên hai điểm trên nhằm tạo nên sự tiến bộ
- Có thể thảo luận với phụ huynh và các nhóm bên ngoài trường

Khi trường học và hệ thống trường học tăng cường khả năng hợp tác của họ với việc liên tục đánh giá, họ sẽ đạt được những tiến bộ lớn. Nhiều khía cạnh khác của văn hóa đánh giá cũng quan trọng như: tự đánh giá chất lượng trường học, sử dụng các thông tin bên ngoài một cách hữu ích, và một khía cạnh khác mà Jim Collins tìm thấy trong những tổ chức lớn và đặt tên là “một cam kết để đương đầu với những khó khăn lớn nhất” và tạo lập một văn hóa tìm thông tin có kỷ luật.

Văn hóa đánh giá vừa là thu thập thông tin bên trong vừa là trách nhiệm của bên ngoài trường học. Chúng tạo ra các dữ liệu dựa trên nền tảng là những việc đang liên tục xảy ra nhằm giúp các nhóm sử dụng thông tin cho kế hoạch hành động và cũng là chuẩn bị cho đánh giá ngoài.

Một vấn đề khác là: công nghệ thông tin đang trở thành công cụ quan trọng và cần thiết trong việc đánh giá vì nó giúp chúng ta dễ dàng tìm kiếm và phân tích kết quả học tập của học sinh và chia sẻ những giải pháp tốt nhất.

Phát triển văn hóa đánh giá và năng lực sử dụng công nghệ thông tin cần được tiến hành song song một cách chặt chẽ vì cả hai yếu tố này đều rất quan trọng và không thực sự phát triển trong hầu hết các hệ thống.

6. Tập trung vào lãnh đạo sự thay đổi

Một trong số những bài học cho sự thay đổi sâu sắc nhất liên quan đến lãnh đạo. Thay đổi nhận thức bao gồm cả việc biết rõ người lãnh đạo nào là tốt nhất để có thể lãnh đạo sự thay đổi thành công. Một người lãnh đạo nhiều tham vọng và có uy tín với quần chúng cũng có thể là một người tốt cho sự thay đổi những thực sự lại không tốt cho các doanh nghiệp vì có quá nhiều sự tập trung chú ý vào cá nhân họ.

Sự lãnh đạo chỉ hiệu quả khi nó trải rộng khắp tổ chức. Collins đã chỉ ra rằng một nhà lãnh đạo nhiều tham vọng thường khó đối mặt với khó khăn. Những nhà lãnh đạo của các tổ chức lớn mà ông đã đề cập tới là như người “đặc biệt khiêm tốn” và “có ý chí mãnh liệt”. Collins cũng bàn về tầm quan trọng của nhà lãnh đạo là “xây dựng những điều tốt đẹp lâu dài” trong tổ chức mà không chỉ tập trung vào những kết quả ngắn hạn. Dấu ấn của một người hiệu trưởng sau một nhiệm kỳ không chỉ là ảnh hưởng của cá nhân đến sự tiến bộ của sinh viên mà là có bao nhiêu hiệu trưởng sau ông ấy có thể tiếp bước và thậm chí đạt được những kết quả tốt đẹp hơn. Henry Mintzberg cũng có ý kiến như vậy: “Sự quản lý thành công không chỉ là thành công của một cá nhân mà là nuôi dưỡng được sự thành công cho những người khác. Trong khi các nhà quản lý cần phải đưa ra các quyết định, có một việc còn quan trọng hơn nữa, đặc biệt là trong những mạng lưới tổ chức rộng lớn, đó là khuyến khích khả năng đưa ra các quyết định của người khác”.

Thay đổi nhận thức có nghĩa là tìm kiếm người lãnh đạo có sự đổi mới và khả năng phát triển khả năng lãnh đạo ở người khác. Chúng ta cần tạo ra rất nhiều nhà lãnh đạo có tinh thần đổi mới nhận thức vì chính họ sẽ là người tạo ra những nhà lãnh đạo khác trong hệ thống tổ chức của mình. Để có được sự cải cách trong tổ chức, có lẽ không có yếu tố nào cần thiết hơn là nhà lãnh đạo tốt.

7. Ủng hộ quá trình làm việc chặt chẽ

Khi sự đổi mới diễn ra quá nhanh chóng, nó sẽ dễ bị quá tải hoặc thất bại ngay cả khi được định hướng bởi mục tiêu đạo đức. Điều này thường xảy ra ở những tổ chức phức tạp.

Thay đổi nhận thức đòi hỏi chúng ta phải đưa công việc bộn bề vào một hệ thống chặt chẽ. Tạo ra sự chặt chẽ trong công việc là những cố gắng không ngừng khi giải quyết các vấn đề. Nó bao gồm việc sắp xếp công việc sao cho có thứ tự, kết nối các công việc nhỏ với nhau, luôn biết

rõ cách làm thế nào để từng phần nhỏ của công việc phù hợp với cả bức tranh rộng lớn trong tổ chức. Nó còn là khả năng xây dựng văn hóa học tập và đánh giá và sự phát triển của công việc lãnh đạo có thể tạo nên sự chặt chẽ ngay từ gốc rễ.

Thay đổi nhận thức không chỉ là tăng số lượng sự đổi mới mà là việc đạt được những kết quả mới một cách chặt chẽ, giúp mọi người tập trung hơn vào các chiến lược nhằm đạt được sự liên kết trong học tập hiệu quả.

8. Ủng hộ sự phát triển gồm ba bước

Yếu tố thứ tám và cũng là yếu tố cuối cùng nằm ở sự nhận biết rằng chúng ta đang nói về việc thay đổi một hệ thống ở ba cấp độ vì sự thay đổi không chỉ ở khía cạnh cá nhân mà là thay đổi hệ thống và tôi gọi là mô hình ba cấp độ. Và đây là ba cấp độ của một vấn đề:

- Điều gì xảy ra ở trường học và cộng đồng?
- Điều gì xảy ra trong vùng?
- Điều gì đang xảy ra trong nước?

Chúng ta cần thay đổi mỗi cá nhân nhưng cũng cần thay đổi hoàn cảnh. Chúng ta cần phát triển mỗi cá nhân tốt hơn đồng thời phát triển cả tổ chức và hệ thống lên tốt hơn. Nói ra điều này luôn dễ hơn thực hiện và nó bao gồm cả khái niệm “một hệ thống các cá nhân biết suy nghĩ trong hành động”.

Để phục vụ cho mục tiêu của chúng ta, chỉ cần “biết rõ xu hướng của mỗi cá nhân” nhưng điều đó còn ám chỉ là nếu chúng ta thay đổi được đầy đủ các cá nhân, cả hệ thống sẽ thay đổi. Chúng ta cần thay đổi hệ thống cùng lúc với thay đổi cá nhân. Nhưng để thay đổi cả cá nhân và tổ chức cùng lúc, chúng ta phải cung cấp “môi trường học tập”, có nghĩa là học trong học những hoàn cảnh cụ thể mà chúng ta muốn thay đổi.

Lãnh đạo là làm để suy nghĩ vì suy nghĩ là để làm. Chúng ta cần những chương trình được thiết kế để giúp các nhà quản lý thực hành

trong những tình huống cụ thể. Để làm lãnh đạo cũng cần phải học chứ không chỉ đơn thuần là làm nhưng họ lại có thể thu được nhiều kiến thức trong khi làm.

Trong bất kỳ trường hợp nào, sự phát triển ba bước này cũng chú ý tới ba cấp độ của hệ thống và những mối quan hệ đan xen xung quanh nó. Đồng thời, nó mang đến nhiều cơ hội học tập cho mọi người trong những điều kiện cụ thể để họ biết cách thay đổi môi trường mình đang làm việc.

Tầm quan trọng của thay đổi nhận thức

Nhiều nghiên cứu về vấn đề áp dụng vào thực tế đã được tiến hành trong suốt 35 năm qua chỉ ra rằng nếu bạn không biết tám yếu tố quan trọng

đối với sự thay đổi (biết theo nghĩa là bạn phải sử dụng được nó trong hành động), chúng ta sẽ không có những kết quả tốt nhất. Thiếu thay đổi nhận thức sẽ dễ dẫn đến thất bại.

Để đạt được mục tiêu, chúng ta phải có những người lãnh đạo biết thay đổi nhận thức và biết cách phát triển vai trò lãnh đạo ở những người khác. Sự phát triển này không phải là phân tích và ghi nhớ những kiến thức cơ bản. Kiến thức ta có luôn không đủ. Chỉ có hiểu biết thông qua hành động, xem xét lại và rồi lại hành động mới giúp chúng ta tiến lên phía trước.

Khi chúng ta đã nắm được bản chất của sự thay đổi và coi đó là trung tâm của thành công, chúng ta sẽ có cơ hội phát triển nó xa hơn trong thực tế.

Chúng ta phải tìm hiểu những gì không sẵn có ngay trước mắt cho mình. Hầu hết các giáo viên mới vào nghề trong năm đầu tiên luôn là chính họ cho dù các nhà lãnh đạo có cố gắng nói gì. Năm đầu tiên của bất kỳ nghề nghiệp nào, kể cả việc dạy học đều đầy khó khăn. Liệu vấn đề giữ các giáo viên ở lại với nghề có đang trở thành một vấn đề lớn của chúng ta?

Bạn hãy nghĩ rằng làm việc trong trường học là một công việc được đánh giá cao và luôn nhận được sự động viên, khuyến khích.

‘Hãy nghĩ rằng bạn đang làm một công việc mà bạn có thể nói chuyện với một ai đó trong trường học và người đó biết rõ về hệ thống trường học và biết lập kế hoạch phát triển trường. Thật tuyệt vời khi mình được coi là tài sản quý cần được chăm sóc mà không phải chỉ là một người để lấp chỗ trống.

Tôi thường tự nhìn lại công việc và những thay đổi của mình trong vài năm vừa qua. Tôi đã nghĩ rằng mình có thể thay đổi khi nhận được chứng chỉ quốc gia. Hoàn thành được khóa học đó khiến tôi thấy mình khác và nó làm tôi muốn cống hiến theo một cách khác. Nhưng tôi không có cơ hội để chia sẻ điều này với ai. Tôi cảm thấy lạc lõng và hay tự hỏi mình: hẳn cũng phải có một ai đó quan tâm đến vấn đề này chứ?

Khi có cơ hội tham gia vào ủy ban quốc gia và tham gia giảng dạy hai năm với tư cách là giáo viên nước ngoài, tôi đã có bước nhảy vọt. Công việc đó mang đến cho tôi một cách khác để cống hiến cho cuộc đời tôi, cho những kỹ năng và cho ngành giáo dục.

Tuy nhiên, khi tôi trở về, không ai hỏi tôi rằng “Làm thế nào chúng ta có thể sử dụng những gì bạn đã học?”. Thậm chí tôi không cả thấy họ thắc mắc dưới góc độ kinh tế rằng “Chúng tôi đã trả tiền cho anh làm việc ở đó hai năm, anh nợ chúng tôi”. Không phải là tôi không được để ý mà là những gì tôi học không được để ý. Và tôi cảm thấy đôi chút nản lòng. Vì vậy tôi tìm kiếm và cứ tiếp tục tìm kiếm một công việc khác cũng trong hệ thống này cho đến khi tôi tìm thấy một công việc có liên quan đến công nghệ mà hiện nay tôi đang làm. Cuộc phỏng vấn để có được việc làm đó là một điều tuyệt vời đối với tôi. Người mà tôi đang làm việc cùng hiện tại chính là người sẵn sàng để tôi làm việc với một năng lực mới và khác lạ.

Lúc này, nhiều người trẻ tuổi coi việc giảng dạy là không có cơ hội phát triển. Nhưng định kiến đó sẽ dễ dàng thay đổi nếu trường học thấy rằng các giáo viên có nhiều kỹ năng và tài năng khác nhau. Nhiều giáo viên muốn biết làm thế nào để phát triển trong lĩnh vực giáo dục và họ sẵn sàng chờ đón những lời chỉ dẫn tận tình để phát triển nghề nghiệp và thay đổi.

Christie thường xuyên nói cô ấy làm thế nào để phát triển trường học của mình. Tôi nghĩ trường học cần phải bắt đầu nghĩ đến việc phát triển chúng tôi vì nếu không họ sẽ đánh mất những tài năng sắp đến và cả những tài năng đang có trong trường.

3.4 Văn hóa tổ chức ở nhà trường

a) Tổng quan về văn hóa tổ chức

“Văn hóa” là một khái niệm đa nghĩa, đến nay người ta đã đưa ra hàng trăm định nghĩa khác nhau về văn hóa. Điều đó cho thấy sự phong phú, đa dạng của văn hóa và sự bao trùm, chi phối mạnh mẽ của nó lên toàn bộ mọi hoạt động, mọi lĩnh vực của xã hội, của mỗi cộng đồng, mỗi tổ chức, mỗi gia đình và mỗi cá nhân.

Theo Từ điển tiếng Việt do nhà xuất bản Khoa học Xã hội xuất bản năm 1992, văn hóa được hiểu theo 2 nghĩa:

- Văn hóa là tri thức, kiến thức khoa học.
- Văn hóa là những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo ra, là trình độ cao trong sinh hoạt xã hội, biểu hiện của văn minh nhân loại.

Trong quản lý, môi trường bên trong – nơi người quản lý phải thực hiện các chức năng quản lý của mình bao gồm: văn hóa tổ chức, công nghệ sản xuất/dịch vụ, cấu trúc tổ chức và các điều kiện vật chất khác. Trong các yếu tố trên, văn hóa tổ chức có tầm quan trọng đặc biệt trong việc tạo nên ưu thế cạnh tranh của tổ chức. Nếu cấu trúc tổ chức vạch ra ranh giới của các bộ phận, qui định mối liên hệ giữa chúng, hiện ra như

rường cột, “xương sống” của tổ chức; công nghệ sản xuất/dịch vụ và các điều kiện vật chất khác là các điều kiện tiên quyết trong việc tăng năng suất lao động thì văn hóa tổ chức là linh hồn của tổ chức, định ra các đòn bẩy vô hình cho tổ chức.

Nhiều nhà nghiên cứu hiện nay cho rằng văn hóa tổ chức là toàn bộ các giá trị, niềm tin, truyền thống và thói quen có khả năng qui định hành vi của các thành viên trong tổ chức và mang lại cho tổ chức một bản sắc riêng. Văn hóa tổ chức không phải là bất biến mà có thể thay đổi theo thời gian và ngày càng phong phú hơn.

Nhóm nghiên cứu FOCUS (First Organizational Cultural Unified Search) đưa định nghĩa về văn hóa tổ chức như sau:

Văn hóa tổ chức là tập hợp các *giá trị cơ bản, chuẩn mực đạo đức, phương tiện và các mẫu hành vi* qui định cách thức những người trong một tổ chức tương tác với nhau và đầu tư năng lực vào công việc của mình và vào tổ chức hay cơ quan nói chung.

Như vậy, văn hóa tổ chức là tập hợp các giá trị, niềm tin, hiểu biết, chuẩn mực cơ bản được toàn thể các thành viên trong tổ chức cùng chia sẻ, tự giác chấp nhận. Nó qui định cung cách tư duy, cung cách hành động của mọi người trong tổ chức.

Theo Schein, văn hóa tổ chức bao gồm nhiều lớp tương ứng với nhiều thành phần của một thể thống nhất. Lớp *bề mặt* là những đồ vật, phương tiện do con người tạo ra và các mẫu hành vi. Lớp này gồm những giá trị có thể thấy được ở mức bề nổi như cách ăn mặc, bảng hiệu, khẩu hiệu, lễ hội, tập quán, thói quen, những giai thoại, nhân vật anh hùng, thần tượng... của tổ chức. Lớp *tiếp theo* bao gồm những giá trị cốt lõi, được diễn đạt cụ thể làm chuẩn mực và nền tảng đạo đức chi phối hành vi của các thành viên trong tổ chức như ý thức cầu thị, thái độ khiêm tốn, say mê công việc, tinh thần đồng đội, hợp tác, tính cởi mở, công khai... Lớp *sâu nhất* bên trong của văn hóa tổ chức bao gồm những giá

định ngầm, những tiền đề trừu tượng về bản chất của con người, về bản chất của chân lý và hiện thực, về mối quan hệ liên nhân cách, về quan hệ với môi trường... Đây là những giả định ngầm, được coi là đương nhiên đúng, những niềm tin sâu sắc.

Trong cuốn “Những vấn đề cơ bản của khoa học tổ chức” do Nguyễn Bá Dương chủ biên đã nêu 6 yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức, cụ thể là:

- Triết lý, mang lại ý nghĩa tồn tại của tổ chức và quan hệ của tổ chức đối với các cán bộ và những người liên quan.
- Các giá trị chủ đạo mà tổ chức dựa vào đó để xác định các mục tiêu hoặc các phương tiện đạt được các mục tiêu đó.
- Chuẩn mực được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và qui định các nguyên tắc quan hệ qua lại trong tập thể.
- Các qui tắc của “trò chơi” diễn ra trong tập thể.
- Bầu không khí tồn tại trong tập thể.
- Các nghi thức ứng xử, ký hiệu, dấu hiệu được sử dụng trong tổ chức.

Việc nghiên cứu các yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức cho thấy, xây dựng hoặc thay đổi văn hóa tổ chức là cần thiết nhưng phức tạp, lâu dài. Trong quản lý, để thực hiện các chức năng quản lý từ xây dựng kế hoạch đến tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra, đánh giá, người quản lý phải dành thời gian và công sức cho việc xây dựng văn hóa tổ chức nhằm tạo ra đòn bẩy tinh thần đối với việc nâng cao chất lượng quản lý.

b) Một số biện pháp vận dụng tiếp cận “văn hóa tổ chức” trong đánh giá chất lượng giáo dục

Như trên đã trình bày, văn hóa tổ chức là mẫu hình những giá trị và giả định về những sự việc đã và sẽ được thực hiện trong một tổ chức. Các thành viên của tổ chức học hỏi được những mẫu hình này khi họ phải đối diện với những vấn đề bên trong và bên ngoài tổ chức, rồi họ lại “dạy”

cho những thành viên mới cách nhận thức, thấu hiểu, tư duy và cảm nhận thế nào cho đúng.

Áp dụng vào nhà trường, chúng ta có thể đưa ra khái niệm về văn hóa trường học là: Tập hợp các *giá trị cơ bản, chuẩn mực đạo đức, phương tiện và các mẫu hành vi* qui định cách thức mà cán bộ giáo viên, nhân viên và học sinh trong nhà trường tương tác với nhau và đầu tư năng lực vào công việc của mình và vào việc thực hiện nhiệm vụ của nhà trường nói chung.

Tác giả Pam Robbins Harvey B. Alvy cho rằng, văn hóa trường học phản ánh thành viên tổ chức. Văn hóa là “ý thức” mà cá nhân hình thành trong thế giới công việc của mình.¹⁰ Như vậy, văn hóa trường học được biểu hiện thông qua nhận thức, hành vi và thái độ của các thành viên trong nhà trường đối với học sinh, đồng nghiệp, các bên liên quan (cấp trên, chính quyền địa phương, cha mẹ học sinh, các trường bạn...) và các vấn đề liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của nhà trường như quan niệm về chất lượng giáo dục, quan niệm về hợp tác và cạnh tranh trong giáo dục... Văn hóa trường học còn thể hiện ở sự ứng xử với môi trường tự nhiên, xã hội. Một cảnh quan nhà trường xanh, sạch, đẹp, không có các tệ nạn xã hội... là sự biểu hiện của văn hóa trường học lành mạnh.

Cũng như văn hóa tổ chức nói chung, văn hóa trường học bao gồm những giá trị có thể thấy được ở mức bề nổi (cách ăn mặc, bảng hiệu, khẩu hiệu, lễ hội, tập quán, thói quen, những giai thoại, nhân vật anh hùng, thần tượng... của nhà trường), những giá trị cốt lõi, làm chuẩn mực và nền tảng đạo đức chi phối hành vi của các thành viên trong tổ chức (ý thức cầu thị, thái độ khiêm tốn, say mê công việc, tinh thần đồng đội, hợp tác, tính cởi mở, công khai, ý thức tổ chức kỷ luật... của các thành viên trong nhà trường) và những giả định ngầm, được coi là đương nhiên

10

đúng, những tiền đề trù tượng về bản chất của con người, về bản chất của chân lý và hiện thực, về mối quan hệ liên nhân cách ...

Văn hóa trường học tạo nên đời sống tâm lý, tinh thần của tập thể nhà trường; nó có tác động tích cực hoặc tiêu cực tới tinh thần và thái độ hoàn thành nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhà trường, tác động tới chất lượng giáo dục của nhà trường. Cũng như trong mọi công đoạn của quá trình quản lý, đánh giá chất lượng hoạt động sư phạm cần được thực hiện trong một môi trường mà ở đó mọi người cùng tương tác, chia sẻ kinh nghiệm, hỗ trợ, thúc đẩy nhằm nâng cao chất lượng dạy học, giáo dục. Sau đây là một số biện pháp cần được vận dụng trong quá trình đánh giá chất lượng hoạt động sư phạm:

- Đặt kỳ vọng cao đối với nhà trường và các thành viên trong nhà trường. Cụ thể là, người quản lý phải yêu cầu mình và yêu cầu người khác đạt các chuẩn mực cao trong công việc. Đặt mục tiêu cao cho các hoạt động dạy học, nghiên cứu và phục vụ trong trường học và chịu trách nhiệm trước sản phẩm của mình là cơ sở của nền văn hóa chất lượng cao trong trường học;

- Khuyến khích những ý tưởng mới, động viên và tạo điều kiện cho giáo viên và tổ chuyên môn thực hiện những cải tiến trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. Không đặt nặng thành tích đối với những thử nghiệm trong quá trình tìm kiếm con đường dạy học mới hiệu quả hơn;

- Quan tâm xây dựng nhà trường trở thành một tổ chức học tập, mỗi giáo viên có ý thức thường xuyên học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, đương đầu với những đổi thay và thách thức của sự phát triển khoa học công nghệ;

- Thu hút giáo viên cùng chuyên môn với giáo viên được đánh giá tham gia vào quá trình đánh giá;

- Xây dựng tinh thần đồng nghiệp thân ái, hỗ trợ, giúp đỡ nhau trong việc học tập, trao đổi học thuật, giải quyết vấn đề dạy học, giáo dục.

- Xây dựng bầu không khí tâm lý vui vẻ, thân thiện khi thu thập thông tin, giải quyết các tình huống nảy sinh trong quá trình đánh giá;
- Tin tưởng lẫn nhau được coi là một tiêu chí văn hóa trong nhà trường. Làm cho giáo viên tin tưởng vào tính công bằng, khách quan trong đánh giá chất lượng hoạt động sư phạm.
- Người quản lý chú ý ghi nhận những tiến bộ trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của giáo viên và tổ chuyên môn, coi đó là một phần đóng góp quan trọng vào thành tích của nhà trường;
- Tạo không gian thoáng đãng, yên tĩnh cho cuộc trao đổi giữa lực lượng đánh giá và giáo viên hoặc tổ chuyên môn được đánh giá;
- Sử dụng kết quả đánh giá trong việc phát huy tiềm năng của giáo viên, giúp đỡ họ nâng cao chất lượng dạy học đồng thời sử dụng kết quả đánh giá đó trong việc cải tiến công tác quản lý nhà trường.

Tài liệu tham khảo.

1. Tạ Thị Kiều An và các tác giả(2004) - Quản lý chất lượng trong các tổ chức – NXB Thống kê.
2. R. Heller, 2006, Quản lý sự thay đổi, NXB Tổng hợp TP. HCM.
3. Nguyễn Cảnh Chất, *Tinh hoa quản lí* (25 tác giả và tác phẩm nổi tiếng nhất về quản lý thế kỉ 20), NXB Lao động, 2002
4. J. Gharajiedaghi, *T duy hỒ thềng-Quản lý phợc hập*, NXB Khoa hăc x· hếi (2005).
5. Pam Robbins Havey B.Alvy , Cẩm nang dành cho hiệu trưởng – NXB Chính trị Quốc gia.
6. Trần Thị Bích Liễu, Quản lý dựa vào nhà trường. Con đường nâng cao chất lượng và công bằng giáo dục – NXB Đại học sư phạm, Hà Nội, 2005.
7. Phillip L. Hunsaker, *Training in Management Skills*, Prentice Hall 2001.
8. Wily H. (1991), *School-Based Management and its Linkages with School Effectiveness*, in Mckay, I. and Caldwell, B.J (Eds). Researching Educational Management Administration: Theory Practice. ACEA, Chapter 12.
9. Nhóm tác giả, 2006, *Quản lý sự thay đổi và chuyển tiếp*, NXB Tổng hợp TP.HCM.