

Phát triển năng lực quản lí giáo dục

Đặng Bá Lãm*

*Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam,
101 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 26 tháng 12 năm 2013

Chỉnh sửa ngày 22 tháng 01 năm 2014; chấp nhận đăng ngày 24 tháng 3 năm 2014

Tóm tắt: Bài báo phân biệt “quản lí” với nghĩa rộng và “quản lí” với nghĩa hẹp. Với nghĩa rộng nhất quản lí là thực hiện 5 chức năng theo lí thuyết quản lí kinh điển, người quản lí đóng 8 vai trò. Những nghiên cứu hiện đại xây dựng khung năng lực để thực hiện từng vai trò đó. Có thể xem xét các vai trò, các năng lực quản lí cốt lõi theo 4 mô hình: mô hình mục đích hợp lí, mô hình quá trình bên trong, mô hình các quan hệ con người và mô hình các hệ thống mở. Tuy nhiên trong thế giới phức tạp và biến động không một mô hình nào đã kể trên có thể cho một câu trả lời đầy đủ khi giải quyết các vấn đề thực tiễn. Nên coi các yếu tố của từng mô hình trên chỉ là thành tố của một tiếp cận tổng hợp. Bài báo cũng chỉ ra rằng các năng lực, các giá trị quản lí trong các mô hình mang tính cạnh tranh và có thể chuyển từ vùng tích cực sang vùng tiêu cực, đòi hỏi người quản lí phải tinh tế khi vận dụng các giá trị đó.

Từ khóa: Quản lí giáo dục, vai trò người quản lí giáo dục, năng lực quản lí giáo dục, các giá trị cạnh tranh, vùng tiêu cực.

1. Các vai trò của người quản lí giáo dục

Trong một bài báo tác giả đã nói rằng thuật ngữ “quản lí” có thể hiểu theo các nghĩa rộng hẹp khác nhau [1]. Với nghĩa rộng nhất quản lí nghĩa là thực hiện đầy đủ các chức năng mà một trong các nhà sáng lập lí luận quản lí là Henry Fayol đề ra và nhiều tài liệu giáo khoa sau này thường nhắc lại [2, 3]. Đó là: Lập kế hoạch, chỉ đạo (hay lãnh đạo), tổ chức, phối hợp, kiểm tra. Theo nghĩa hẹp hơn thì quản lí khác với lãnh đạo (hay chỉ đạo) và do đó không bao gồm lãnh đạo. Lãnh đạo là làm đúng việc, phù hợp với sứ mệnh của tổ chức, còn quản lí là làm đúng cách, phù hợp với các quy định hiện hành. Ví dụ trong chức năng lập kế hoạch thì

lãnh đạo đề ra tầm nhìn và vạch kế hoạch chiến lược còn quản lí thì xây dựng và thực hiện kế hoạch hành động. Lãnh đạo luôn nghĩ đến đổi mới còn quản lí thì cố giữ cho tổ chức ổn định. Đối với các chức năng khác cũng có sự phân biệt tương tự [4].

Trong bài báo đó tác giả cũng đã đề xuất rằng ngoài lãnh đạo và quản lí, nhân lực quản lí còn bao gồm lực lượng trợ giúp quản lí như cố vấn, tư vấn, chuyên gia, thư kí v.v... và trong việc đào tạo, bồi dưỡng nhân lực quản lí giáo dục cần tính đến các loại hình nhân lực này.

Phát triển ý tưởng đó có thể tìm thấy rằng người quản lí theo nghĩa rộng nhất thực hiện các vai trò sau:

1) Người điều khiển; 2) Người thực hiện 3) Người theo dõi; 4) Người phối hợp; 5) Người

*ĐT: 84-4-913219403

Email: dangbalam@gmail.com

cổ vấn; 6) Người thúc đẩy; 7) Người đổi mới; 8) Người môi giới [5].

Để đóng vai trò *người điều khiển*, người quản lý phải làm rõ các phương hướng của quá trình hoạt động, như là lập kế hoạch và xác lập mục tiêu chung, đưa ra quyết định để giải quyết vấn đề, lựa chọn giữa các phương án, xác định mục tiêu cụ thể, xác định các vai trò và nhiệm vụ, đưa ra các quy tắc, chính sách và chỉ dẫn.

Người thực hiện hướng tới nhiệm vụ, tập trung vào công việc, có hứng thú, động cơ, nhiệt tình và sự hăng hái cao. Họ phải sẵn sàng nhận trách nhiệm, hoàn thành nhiệm vụ được giao và giữ được năng suất cao. Điều đó sẽ lôi cuốn những thành viên khác nâng cao kết quả và làm cho tổ chức đạt được các mục tiêu đã tuyên bố.

Người theo dõi phải biết điều gì đang diễn ra trong đơn vị, mọi người có tuân thủ các quy tắc không, đơn vị có thực hiện được chỉ tiêu không. Người theo dõi phải nắm được mọi sự kiện một cách chi tiết và biết phân tích chúng. Đặc trưng của vai trò này là sự tỉ mỉ xử lý các dữ liệu, biểu mẫu, các tổng quan và cung cấp các thông tin theo mẫu, thực hiện việc soát xét, biên tập các bản báo cáo tổng quan và các tài liệu khác.

Như một người phối hợp, người quản lý phải củng cố cấu trúc và các mối liên hệ của hệ thống tổ chức, phải là người giàu quan hệ và đáng tin cậy. Trong vai trò này người quản lý thúc đẩy lập thời gian biểu, tổ chức, phối hợp các nỗ lực của nhân viên, xử lý khủng hoảng, quan tâm chú ý đến các vấn đề kỹ thuật, hậu cần và nội vụ.

Người cố vấn để tâm sức vào việc phát triển con người thông qua việc định hướng một cách tế nhị, đồng cảm. Với vai trò này người quản lý luôn luôn sẵn sàng giúp đỡ, chu đáo, nhạy cảm, dễ gần, cởi mở, hào hiệp. Khi thực hiện vai trò này người quản lý luôn lắng nghe, ủng hộ các yêu cầu chính đáng, ghi nhớ những đóng góp, sẵn sàng biểu dương và ghi công. Người quản lý

phải trợ giúp phát triển kỹ năng, tạo cơ hội huấn luyện, lập kế hoạch phát triển cá nhân vì con người là khởi nguồn của phát triển.

Người thúc đẩy phải củng cố những cố gắng chung, tạo dựng sự hài hòa, cách làm việc nhóm và quản lý sự xung đột giữa người với người. Trong vai trò này người quản lý bám sát quá trình diễn biến các hoạt động. Hành vi của họ bao gồm việc tham gia vào các tranh cãi, sử dụng các kỹ thuật giảm xung đột, phát triển sự hài hòa và sự khiêm nhường, tiếp nhận sự tham gia và thúc đẩy giải quyết vấn đề theo nhóm.

Người đổi mới phải thúc đẩy sự thay đổi và sự thích nghi, chú ý đến môi trường đang thay đổi, xác định các khuynh hướng quan trọng, đặt luận cứ và thiết kế những thay đổi cần thiết, làm giảm bớt các bất định và nguy cơ. Trong vai trò này người quản lý phải sử dụng các ý tưởng mới, lối quy nạp và trực giác. Người quản lý phải sáng tạo, mơ ước một cách thông tuệ, nhìn trước tương lai, thấy trước những đổi mới, thuyết phục những người khác rằng đó là điều cần thiết và đáng mơ ước.

Người môi giới thường liên quan tới việc củng cố sự tín nhiệm và nhận được các nguồn lực từ bên ngoài. Gây ấn tượng, luôn xuất hiện, quảng giao là những điều quan trọng đối với vai trò này. Người môi giới phải tinh nhanh về chính trị, giỏi thuyết phục, biết gây ảnh hưởng và tỏ rõ sức mạnh. Họ gặp gỡ những người bên ngoài tổ chức để trình bày, thương thảo, yêu cầu các nguồn lực, họ tìm cách tiếp thị và hoạt động giống như người liên lạc và người phát ngôn.

2. Xác định và rèn luyện các năng lực quản lý cốt lõi

Để thực hiện các vai trò trên người quản lý cần có các năng lực nhất định.

Khoảng năm 1987 các chuyên gia gồm các nhà khoa học nổi tiếng thuộc 11 quốc tịch khác nhau, các nhà quản lý và các nhà hoạt động công đoàn lừng danh đã cùng nhau xác định các

năng lực cần có để thực hiện tốt 8 vai trò quản lí nói trên. Người ta đưa ra trên 250 năng lực để các chuyên gia lựa chọn. Dựa trên kết quả thăm dò ý kiến các chuyên gia họ đưa ra khung năng lực để huấn luyện hàng ngàn người. Những người được huấn luyện lại cho phản hồi để hoàn chỉnh khung năng lực đó. Kết quả có được khung năng lực sau: (5)

Người điều khiển, cần có các năng lực:

1) Xác định tầm nhìn, lập kế hoạch và đặt mục tiêu

2) Thiết kế và tổ chức thi công

3) Ủy quyền có hiệu quả

Người thực hiện cần có các năng lực:

1) Làm việc có năng suất

2) Củng cố môi trường làm việc tốt

3) Quản lí được thời gian và sự sang chấn (stress)

Người theo dõi cần có các năng lực:

1) Theo dõi sự thực hiện của cá nhân

2) Quản lí được sự thực hiện của tập thể

3) Quản lí được sự thực hiện của tổ chức

Người phối hợp cần có các năng lực:

1) Quản lí kiểu dự án

2) Thiết kế công việc

3) Quản lí thông qua các chức năng

Người cố vấn cần có các năng lực:

1) Hiểu mình và hiểu người

2) Giao tiếp có hiệu quả

3) Phát triển những người phối thuộc

Người thúc đẩy cần có các năng lực:

1) Xây dựng các đội làm việc

2) Sử dụng cách ra quyết định tập thể

3) Quản lí được xung đột

Người đổi mới cần có các năng lực:

1) Tư duy sáng tạo

2) Sống với sự thay đổi

3) Tạo ra sự thay đổi

Người môi giới cần có các năng lực:

1) Xây dựng và củng cố một nền tảng quyền lực

2) Thương thảo thỏa thuận và cam kết

3) Trình bày các ý tưởng

Khung năng lực này là một căn cứ bổ ích để tổ chức đào tạo và bồi dưỡng nhân lực quản lí giáo dục.

3. Quan hệ giữa các vai trò và các năng lực quản lí cốt lõi

Khi xem xét 8 vai trò của người quản lí như trên ta có thể thấy rằng các vai trò đó có thể áp dụng vào người quản lí ở bậc cao nhất như là người lãnh đạo cũng như cho người quản lí ở cấp thi hành của một tổ chức lớn. Đó là các hành vi quản lí chung mà không nhất thiết ràng buộc với một cấp nhất định trong bậc thang của tổ chức. Trong khi xem xét người ta đã sử dụng *khung các giá trị cạnh tranh nhau*.

Tuy nhiên trong thực tế các trách nhiệm quản lí thay đổi theo các cấp trong thang bậc của tổ chức. Dễ thấy là các nhiệm vụ và trách nhiệm *có vấn* của người quản lí cấp cao nhất khác biệt rõ rệt với vai trò đó ở người quản lí cấp thấp hơn. Mặc dù nhiệm vụ và trách nhiệm thay đổi theo thang bậc tổ chức, nhưng một vài năng lực cần có để thực hiện những vai trò khác nhau không có gì thay đổi. Ví dụ người quản lí ở mọi cấp đều cần có kĩ năng liên nhân cách và trình độ tự ý thức cao. Tương tự, mọi người quản lí đều phải có năng lực lập kế hoạch và điều chỉnh kế hoạch để thích nghi với sự thay đổi của hoàn cảnh. Vì vậy người quản lí cần có những năng lực khác nhau của việc lập kế hoạch ở các cấp khác nhau của tổ chức. Khi người quản lí thăng tiến từ cấp này sang cấp khác họ cần biết những năng lực gì cần giữ lại và những năng lực gì cần học thêm. Họ cũng

cần phải hiểu cách cân bằng các vai trò khác nhau và các hành vi khi thay đổi từ cương vị này sang cương vị khác. Tương tự, những người quản lý nguồn nhân lực và cố vấn quản lý khi thăng tiến cần hiểu những cái tương đồng và dị biệt trong công việc quản lý ở các thang bậc khác nhau để có thể trợ giúp sự phát triển cá nhân. Có thể hiểu sâu điều đó khi nghiên cứu các mô hình quản lý.

4. Các mô hình về vai trò quản lý

Có thể xem xét các vai trò và các năng lực quản lý dựa trên các mô hình sau, được xây dựng chủ yếu ở Mỹ [4]:

4.1. Mô hình mục đích hợp lý và mô hình quá trình bên trong

Một phần tư năm đầu thế kỷ XX là thời kì ở Mỹ nguyên liệu rẻ, năng lượng dồi dào, công nghiệp và nông nghiệp phát triển. Số năm học trung bình của dân cư là 8,2 năm.

Trong bối cảnh đó nhà công nghiệp ô-tô hàng đầu của Mỹ là Henry Ford đã áp dụng các nguyên tắc quản lý của Frederick Taylor vào quá trình sản xuất, nhờ đó mà năm 1914 thời gian lắp ráp một xe giảm từ 728 giờ (hơn 1 tháng) xuống còn 93 phút (hơn 1 giờ rưỡi) và trong 6 năm nâng thị phần của hãng từ 10% lên 50%.

Trong giai đoạn này đã ra đời Mô hình mục đích hợp lý và Mô hình quá trình bên trong.

Mô hình mục đích hợp lý có biểu tượng là đồng đô-la bởi vì các tiêu chuẩn về tính hiệu quả của tổ chức là năng suất và lợi nhuận. Cách tiếp cận này dựa trên giả định nền tảng rằng định hướng rõ ràng sẽ đưa lại kết quả mong muốn. Vì thế trong suốt quá trình làm việc phải luôn luôn nhấn mạnh mục đích, sự phân tích hợp lý và bắt tay hành động. Trong mô hình này giá trị duy nhất là thành tích và lợi nhuận tối đa. Người quản lý phải là một người chỉ huy kiên quyết và một người thực hiện bám sát nhiệm vụ.

(Ví dụ bố trí phòng vệ sinh ở trung tâm chỗ làm việc và có cửa sổ bằng kính trong suốt để

người giám sát có thể biết ai đi vệ sinh và đi trong bao lâu)

Mô hình quá trình bên trong đặt cơ sở trên lý thuyết của Henry Fayol và Max Weber.

Mô hình này có biểu tượng là hình chóp nhọn và dựa trên giả định rằng sự lặp đi lặp lại sẽ dẫn đến sự ổn định. Vì vậy trong suốt quá trình làm việc phải thường xuyên xác định trách nhiệm, đo lường kết quả, lập tư liệu và lưu giữ báo cáo. Bầu không khí của tổ chức là lúc nào cũng theo trật tự trong thang bậc, mọi quyết định đều được tô vẽ bởi các quy tắc, cấu trúc và truyền thống hiện có. Nếu hiệu quả làm việc giảm sút thì sự kiểm tra sẽ được tăng cường bằng cách áp dụng các chính sách và thủ tục cần thiết. Trong mô hình này giá trị duy nhất là dòng làm việc hiệu quả, còn người quản lý làm công việc một người giám sát kĩ thuật và một người phối hợp đáng tin cậy.

4.2. Mô hình các quan hệ con người

Một phần tư tiếp theo của thế kỉ XX được ghi nhớ bằng khủng hoảng 1929 và Chiến tranh thế giới II, kinh tế bùng nổ rồi sụp đổ, chiến tranh tàn phá và hi vọng phục hồi. Tiến bộ kĩ thuật diễn ra trong nhiều lĩnh vực, đặc biệt là nông nghiệp, giao thông, sản xuất hàng tiêu dùng. Hoạt động công đoàn mở rộng và có ảnh hưởng lớn.

Trong bối cảnh đó Chester Barnard quan tâm đến các tổ chức và các quan hệ phi chính thức và cho rằng nếu biết cách quản lý chúng thì sẽ đem đến hiệu quả trong công việc. Elton Mayo và Fritz Roethlisberger tiến hành nghiên cứu ở nhà máy Hawthorne về ảnh hưởng của độ chiếu sáng lên năng suất lao động. Họ kết luận rằng điều thực sự kích thích người làm việc là sự chú ý. Họ cũng thấy phải quan tâm hơn đến sức mạnh của các mối quan hệ và các quá trình phi chính thức trong việc hình thành các nhóm người.

Trong thời kì này người ta định hướng theo mô hình các quan hệ con người. Mô hình này nhấn mạnh sự cam kết, hài hòa và nhiệt tình.

Mô hình này dựa trên giả định rằng sự cam kết sẽ mang lại kết quả và giá trị cốt lõi của tổ chức là sự tham gia, giải quyết xung đột và xây dựng sự đồng thuận. Cũng vì nhấn mạnh sự bình đẳng và cởi mở, biểu tượng của mô hình này là một vòng tròn. Bầu không khí tâm lý của tổ chức là hướng đến nhóm, có sự tham gia sâu sắc của các thành viên. Nếu hiệu quả làm việc giảm sút, những người quản lý sẽ đưa ra một nhân quan phát triển và tìm kiếm một tổ hợp các nhân tố kích thích, họ có thể tìm cách thay đổi mức độ tham gia của nhân viên hoặc thay đổi các nhân tố tâm lý - xã hội. Người quản lý làm công việc của người cố vấn và người thúc đẩy hướng vào quá trình.

4.3. Mô hình các hệ thống mở

Những năm 1951-1975 là thời kì cấm vận dầu mỏ, hi vọng giá dầu rẻ sụp đổ, đời sống bị đe dọa. Cuối giai đoạn này Nhật sản xuất các hàng hóa giá rẻ, chất lượng thấp gây ảnh hưởng đến nền kinh tế Mỹ. Ví dụ trong sản xuất ô-tô. Tiến bộ kĩ thuật được đẩy nhanh, Ti - vi trở nên thông dụng, máy tính cá nhân phổ biến, con người đặt chân lên Mặt trăng. Số năm học trung bình của dân cư Mỹ tăng lên 12,6 năm. Phụ nữ tham gia nhiều hơn vào hoạt động nghề nghiệp.

Trong khi đó hai mô hình đầu đã có chỗ vững chắc. Mô hình các quan hệ con người cũng có vị trí tương tự. Tuy nhiên những thay đổi ngày càng nhanh hơn, thế giới trí thức ngày càng lớn mạnh. Nhiều nhà khoa học cố tìm mô hình quản lý mới. Karz và Kahn (ĐH Michigan), Lawrence và Lorsch (ĐH Harvard) xây dựng mô hình các hệ thống mở của tổ chức. Mô hình này năng động hơn các mô hình đã có. Người quản lý không còn là người ra quyết định hợp lý để kiểm soát tổ chức như là một cỗ máy. Theo nghiên cứu của Mintzberg thì người quản lý sống trong môi trường không dự đoán trước và có rất ít thời gian để lập kế hoạch và tổ chức mà luôn bị thúc đẩy phải quyết định nhanh.

Trong mô hình các hệ thống mở tổ chức phải cạnh tranh trong một môi trường bất định.

Các tiêu chuẩn cốt lõi về hiệu quả của tổ chức là sự thích nghi và sự ủng hộ từ bên ngoài. Để nhấn mạnh tính mềm dẻo và sự thích nghi với môi trường, biểu tượng của mô hình này là con a-míp. Mô hình này dựa trên giả định rằng sự thích nghi liên tục và sự đổi mới sẽ đem lại kết quả và củng cố sự ủng hộ từ bên ngoài. Các quá trình chủ yếu là sự thích nghi chính trị, giải quyết vấn đề một cách sáng tạo và quản lý sự thay đổi. Bầu không khí tâm lý của tổ chức là đổi mới, dám mạo hiểm cao và ra quyết định nhanh, tầm nhìn chung và chia sẻ các giá trị là điều quan trọng. Nếu hiệu quả làm việc của nhân viên giảm thì cần coi đó là kết quả của những giai đoạn làm việc căng thẳng với quá nhiều sang chấn và có thể có sự kiệt sức. Khi đó người quản lý phải là người đổi mới một cách sáng tạo và là người môi giới tinh tế.

4.4. Những ý đồ tổng hợp

Từ 1976 trở đi trong những năm đầu sự thâm hụt thương mại của Mỹ vẫn còn phổ biến, lao động tri óc trở nên thông dụng còn lao động chân tay trở nên khan hiếm. Một người quản lý bậc trung phải làm việc của 2-3 người trước đây, sự kiệt sức và sang chấn trở thành chủ đề nóng bỏng.

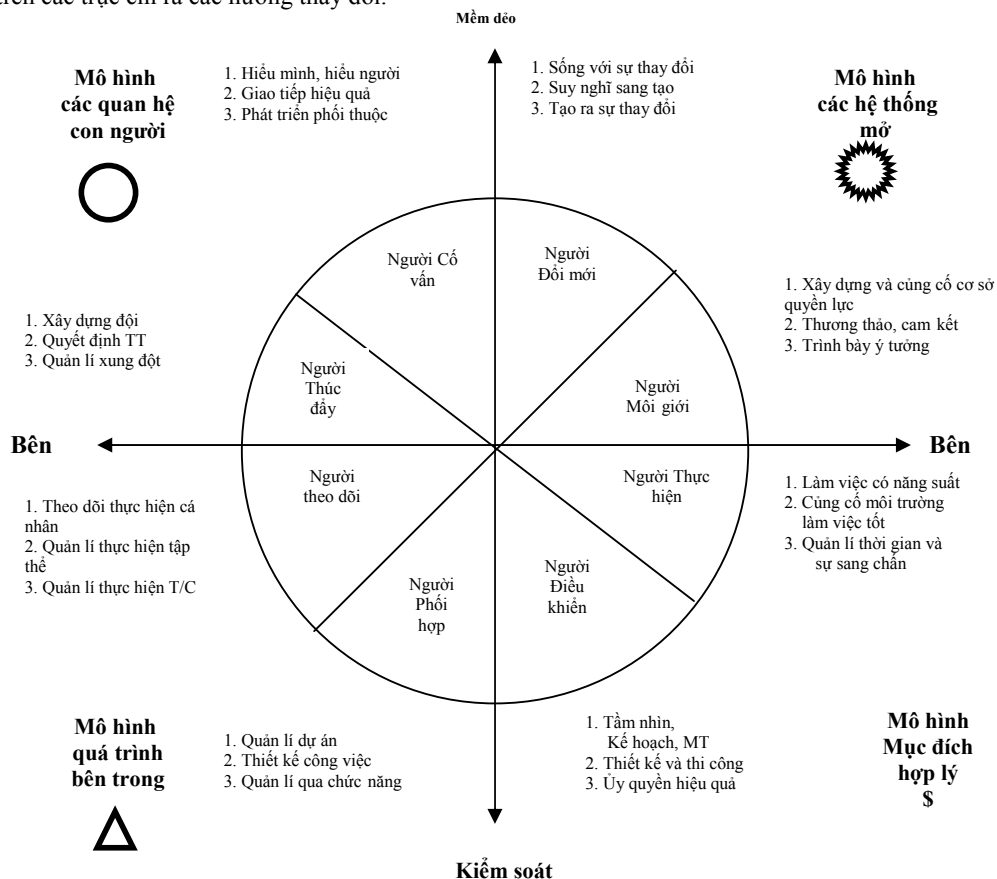
Khoảng giữa những năm 1990 nhiều sự kiện lớn xảy ra như sự sụp đổ của bức tường Berlin và hệ thống XHCN, chấm dứt thời kì chiến tranh lạnh, nổ ra các khủng hoảng kinh tế không dự báo trước. Trong khoa học quản lý người ta thường xuyên nhắc đến sự đổi mới, sự học tập của tổ chức, sự mềm dẻo, vươn ra thị trường, sự khẩn trương, sự thay đổi, cải tiến quá trình, tầm nhìn, chất lượng, vượt mốc, đánh giá đúng, thay đổi mô hình.

Trong thế giới phức tạp và biến động đó một giải pháp đơn giản sẽ khó thành công. Không một mô hình nào đã kể trên có thể cho một câu trả lời đầy đủ. Những người quản lý phải học cách sử dụng cùng một lúc cả cái này cả cái kia. Chỉ nên coi từng yếu tố của mỗi mô hình trên chỉ là thành tố của một mô hình tổng hợp.

Bảng 1. Tóm tắt các đặc trưng của 4 mô hình quản lí

Mô hình Đặc trưng	Mục tiêu hợp lí	Quá trình bên trong	Các quan hệ con người	Các hệ thống mở
Biểu tượng	Đồng đô la (\$)	Hình chóp nhọn ()	Vòng tròn ()	Con a-míp ()
Tiêu chuẩn hiệu quả	Năng suất, lợi nhuận	Ổn định, liên tục	Cam kết, hài hòa, nhiệt tình	Thích nghi, ủng hộ từ bên ngoài
Giải định lí thuyết	Phương hướng rõ ràng đưa đến kết quả	Lặp đi lặp lại đưa đến sự ổn định	Sự lồi cuốn đưa đến sự cam kết	Thích nghi chính trị, giải quyết vấn đề sáng tạo, đổi mới, quản lí thay đổi
Trọng tâm	Làm rõ mục tiêu, phân tích hợp lí và bắt tay hành động	Xác định trách nhiệm, đo lường kết quả, tư liệu hóa	Sự tham gia, giải quyết xung đột, xây dựng đồng thuận	Thích nghi chính trị, giải quyết vấn đề sáng tạo, đổi mới, quản lí thay đổi
Bầu không khí tổ chức	Tiết kiệm hợp lí,	Thứ bậc	Định hướng nhóm	Sáng tạo, mềm dẻo
Vai trò người quản lí	Người chỉ huy và người thực hiện	Người giám sát và người phối hợp	Người cố vấn và người thúc đẩy	Người đổi mới và người môi giới

Có thể liên kết các vai trò, các năng lực quản lí và các mô hình quản lí trong một hình vẽ, trong đó các chiều hướng trên các trục chỉ ra các hướng thay đổi.



Hình 1. Các vai trò và chức năng quản lí theo khung các giá trị cạnh tranh.

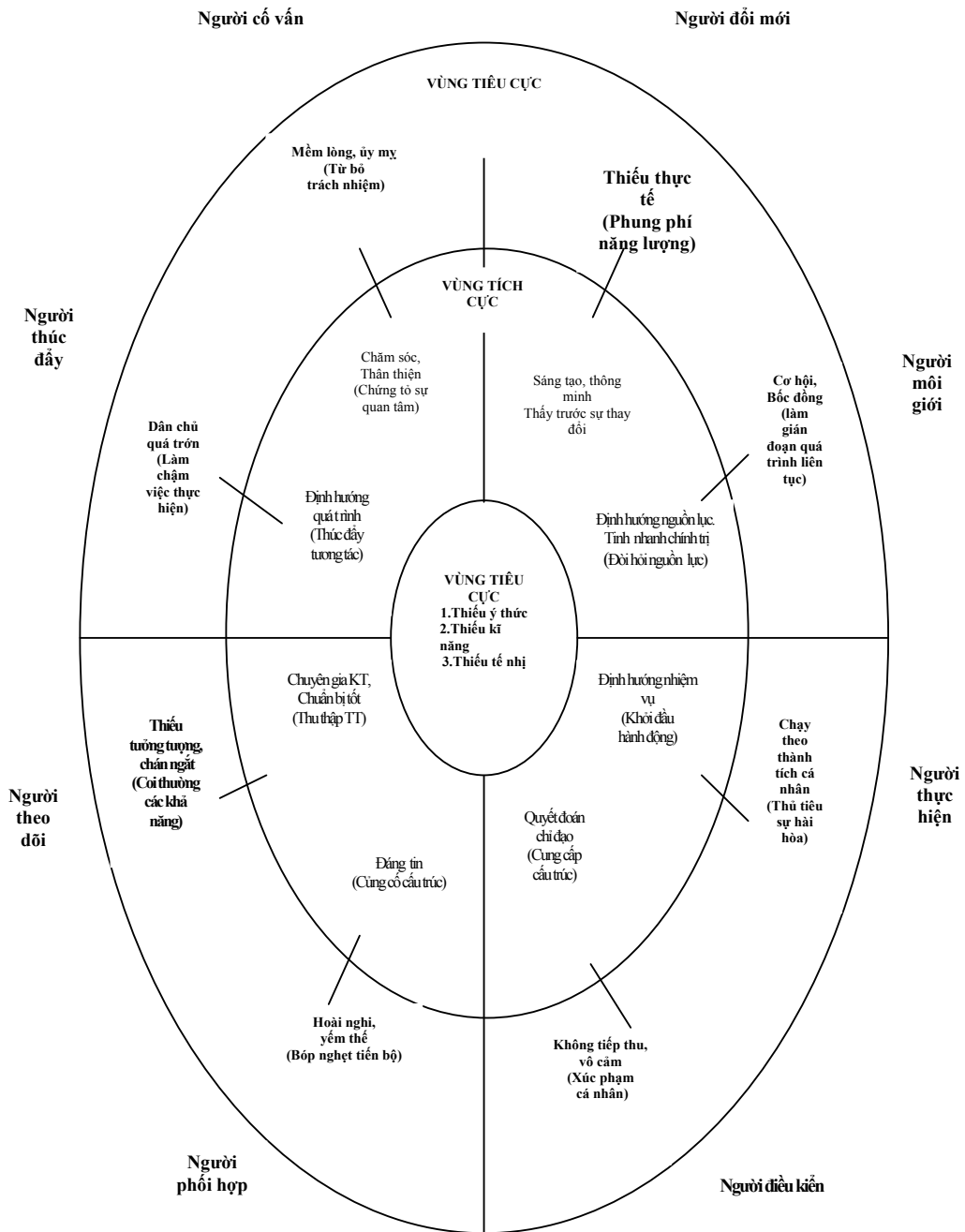
Mỗi mô hình đều có cái đối lập. Ví dụ mô hình các quan hệ con người được xác định bằng sự mềm dẻo và trọng tâm bên trong, đối lập với mô hình mục đích hợp lý được xác định bằng sự kiểm soát và cả trọng tâm bên ngoài. Trong mô hình trước thì con người có giá trị tự thân, còn trong mô hình sau thì con người có giá trị khi đóng góp rõ ràng cho việc đạt mục đích. Mô hình các hệ thống mở được xác định bằng sự mềm dẻo và trọng tâm bên ngoài, đối lập với mô hình quá trình bên trong được xác định bởi kiểm soát và trọng tâm bên trong. Trong khi mô hình các hệ thống mở liên quan đến việc thích nghi với sự thay đổi liên tục của môi trường thì mô hình quá trình bên trong quan tâm đến việc củng cố sự ổn định và tính liên tục bên trong hệ thống.

Cũng cần xem xét tính tương tự giữa các mô hình. Mô hình quan hệ con người và mô hình các hệ thống mở đều nhấn mạnh vào tính mềm dẻo. Mô hình các hệ thống mở và mô hình mục tiêu hợp lý đều nhấn mạnh trọng tâm bên ngoài. Mô hình mục đích hợp lý và mô hình quá trình bên trong nhấn mạnh sự kiểm soát. Còn mô hình quá trình bên trong và mô hình các quan hệ con người đều nhấn mạnh trọng tâm bên trong.

5. Vùng tiêu cực

Để trở thành một người quản lý hàng đầu cần có cách tiếp cận khác so với việc thực hiện tốt các vai trò quản lý kể trên. Không mô hình nào trong các mô hình trên cung cấp một câu trả lời đơn trị cho tính hiệu quả của tổ chức, không

một vai trò quản lý nào đã kể trên cung cấp một câu trả lời duy nhất cho việc hình thành một người quản lý thành thực. Một người có thể rất mạnh trong một vai trò nhất định và điểm mạnh đó có thể đưa người đó lên vị trí cao trong sự nghiệp của mình nhưng vẫn không có nghĩa đó là một người quản lý hiệu quả. Người quản lý hiệu quả là một người có hành vi tổ hợp và có khả năng kết hợp các vai trò đối lập nhau. Đôi khi một người quản lý quá gắn kết với hành vi của một vai trò nào đó vì thế trở nên thiếu nhạy bén với vai trò đối lập và điều đó làm cho họ trở nên thiếu hiệu quả. Nếu không biết kết hợp các hành vi thì những điểm mạnh có thể là nguồn gốc của thất bại trong quản lý. Để minh họa điều đó Faerman và Quinn (1985) đã phát triển quan điểm “vùng tiêu cực”. Có thể minh họa quan điểm đó bằng hình vẽ mô tả tính hiệu quả của nhà lãnh đạo. Hình có 3 vòng tròn được chia làm 4 đối. Vòng giữa ghi các giá trị tích cực từ khung các giá trị quản lý. Vòng trong cùng và vòng ngoài cùng ghi các giá trị tiêu cực. Vòng trong cùng chỉ ra việc thiếu các kỹ năng thực hiện các vai trò nhất định. Vòng ngoài cùng chỉ ra rằng một giá trị tích cực khi đẩy quá giới hạn có thể thành tiêu cực. Ví dụ ở khu vực phía trên bên trái: Sự quan tâm chăm sóc thái quá có thể trở thành sự ủy mị, dễ dãi (từ bỏ trách nhiệm quản lý); Sự định hướng theo quá trình có thể trở thành sự dân chủ quá trớn, ai cũng có ý kiến (làm chậm quá trình thực hiện). Trong mỗi ô của vòng ngoài cùng đều có thể thấy việc lạm dụng những giá trị tích cực mà không quan tâm hoặc bỏ qua mặt tiêu cực sẽ đưa lại kết quả gì.



Hình 2. Sự chuyên hóa các giá trị thuộc các vai trò quản lí.

Khung lí luận trên đây vạch ra các vai trò và năng lực nhân lực quản lí, có thể áp dụng cho cả nhân lực quản lí giáo dục. Bước tiếp theo là

dựa vào đó để khảo sát, đánh giá nhu cầu và thiết kế chương trình đào tạo, bồi dưỡng để đạt được các năng lực đó.

Tài liệu tham khảo

- [1] Đặng Bá Lãm, Đào tạo, bồi dưỡng nhân lực quản lý giáo dục, Tạp chí Quản lý Giáo dục, số 38 (07-2012).
- [2] Harold Koontz và những người khác, Những vấn đề cốt yếu của quản lý, T. 1, T.2, NXB Khoa học và Kỹ thuật, 1991.
- [3] Nguyễn Thị Mỹ Lộc (chủ biên), Quản lý giáo dục- Một số vấn đề lý luận và thực tiễn, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2012.
- [4] Nguyễn Lộc, Lý luận về quản lý, NXB Đại học Sư phạm, 2010.
- [5] Robert E. Quinn and others, Becoming a Master Manager, A Competency Framework, John Wiley & Sons, Inc, 2002.

Developing Education Management Competence

Đặng Bá Lãm

*The Vietnam Institute Of Educational Sciences,
101 Trần Hưng Đạo Street, Hoàn Kiếm, Hanoi, Vietnam*

Abstract: This article makes the difference of the word “management” with the broader sense and the word “management” with the narrow sense. In terms of the broader sense, management carries out 5 functions in accordance with the classic management theory and the manager play 8 roles. The modern researches have built the competence framework to implement each role. It is possible to consider the roles and the core managerial competence in accordance with 4 models: the rational goal model, the internal process model, the human relations model and the open systems model. However, in this complicated and changing world, none of these models can give a full answer when we resolve the practical issue. It is advisable to consider that the elements of each of the said models are only the constituents of an integrated approach. The article also shows that the competences and the management values in the model of competitive character may shift from the positive zone to the negative zone, demanding the manager to be keen when applying these values.

Keywords: Educational management, the role of educational manager, educational management competence, competitive values, the negative zone.