

APPROACH TO MANAGING AN EDUCATIONAL ACTIVITY

Le Khanh Tuan

Email: lktuan@sgu.edu.vn

Saigon University
273 An Duong Vuong, Ward 2, District 5,
Ho Chi Minh City, Vietnam

Received: 22/11/2024

Revised: 04/12/2024

Accepted: 17/01/2025

Published: 20/02/2025

Abstract: Managing educational activities is a crucial factor in helping an educational organization achieve its goals. Choosing the right management approach is decisive for the success of educational managers. This paper aims to clarify the various approaches to managing an educational activity, both within a specific educational institution and in educational organizations in general. It reviews and synthesizes relevant scientific research to explain some common methods of presenting and managing educational activities. Through this, the paper recommends a framework for scientific reports on educational activities and their management, while addressing and clarifying some common misunderstandings. It is hoped that students, researchers specializing in educational management, and educational managers will find these insights useful and applicable.

Keywords: *Management, activity, education, approach.*

TIẾP CẬN TRONG QUẢN LÝ MỘT HOẠT ĐỘNG GIÁO DỤC

Lê Khánh Tuấn

Email: lktuan@sgu.edu.vn

Trường Đại học Sài Gòn
273 An Dương Vương, Phường 2, Quận 5,
Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Nhận bài: 22/11/2024

Chỉnh sửa xong: 04/12/2024

Chấp nhận đăng: 17/01/2025

Xuất bản: 20/02/2025

Tóm tắt: Quản lý hoạt động giáo dục là một thành tố quan trọng giúp một tổ chức giáo dục đạt được mục tiêu của mình. Lựa chọn cách tiếp cận quản lý đúng có ý nghĩa quyết định đối với sự thành công của nhà quản lý giáo dục. Với mục đích làm rõ các cách tiếp cận để quản lý một hoạt động giáo dục trong một cơ sở giáo dục nói riêng hoặc trong một tổ chức giáo dục nói chung, bài báo tham khảo và hệ thống hoá kết quả của các nghiên cứu khoa học có liên quan để giải thích cụ thể một số cách thường gặp khi trình bày về một hoạt động giáo dục và cách tiếp cận để quản lý hoạt động giáo dục đó. Thông qua đó, khuyến nghị khung vấn đề cho các báo cáo khoa học về hoạt động giáo dục và quản lý hoạt động giáo dục; đồng thời trao đổi, làm rõ một số nhầm lẫn thường gặp với hi vọng để các học viên, nghiên cứu viên chuyên ngành quản lý giáo dục và các nhà quản lý giáo dục có thể tham khảo và vận dụng.

Từ khóa: *Quản lý, hoạt động, giáo dục, cách tiếp cận.*

1. Đặt vấn đề

Theo Tony Bush (2020), quản lý giáo dục là một lĩnh vực nghiên cứu và thực hành liên quan đến hoạt động của các tổ chức giáo dục. Như vậy, khi nói đến quản lý giáo dục sẽ có ba thành tố liên quan là quản lý, hoạt động giáo dục và tổ chức giáo dục. Tùy theo phạm vi quản lý “tổ chức giáo dục” có thể là một hệ thống giáo dục (Bộ, Sở, Phòng Giáo dục...) hoặc là một cơ sở giáo dục cụ thể (Trường, Trung tâm...). Quản lý giáo dục là một phạm trù rộng và phức tạp. Đối với chủ thể quản lý thì điều cốt lõi là cần phải trả lời chính xác câu hỏi “Quản lý một hoạt động bằng cách nào?” và khi đã xác định được cách tiếp cận quản lý thì phải hiểu rõ hoạt động giáo dục cần quản lý. Chính vì vậy, trong quản lý hoặc khi cấu trúc của

một báo cáo kết quả nghiên cứu khoa học về quản lý giáo dục, hai nội dung quan trọng cần được làm rõ đó là “Hoạt động giáo dục” và “Quản lý hoạt động giáo dục”. Trong một số văn bản hoặc luận văn, luận án, vẫn còn những nhầm lẫn trong tiếp cận “Hoạt động giáo dục” và “Quản lý hoạt động giáo dục”, bài viết đưa ra một số bàn luận để độc giả tham khảo. Những vấn đề này hi vọng sẽ có ích cho các nhà quản lý giáo dục.

2. Mục đích nghiên cứu

Bài viết sử dụng các minh chứng khoa học đã được công bố để trình bày cách tiếp cận các hoạt động giáo dục và cách tiếp cận để quản lý chúng. Thông qua đó, để xác định chính xác các thành tố hoặc nội dung của

một hoạt động giáo dục - là đối tượng trực tiếp của quản lí. Khi đã hiểu rõ hoạt động cần quản lí, chủ thể quản lí phải lựa chọn cách tiếp cận để quản lí nó. Vì vậy, một số cách tiếp cận quản lí cũng được làm tường minh. Để quản lí hoạt động trong một cách tiếp cận nhất quán, một số nhầm lẫn về hoạt động và quản lí hoạt động giáo dục được khuyến cáo.

3. Nội dung nghiên cứu

3.1. Tiếp cận để hiểu về một hoạt động giáo dục

3.1.1. Hoạt động và hoạt động giáo dục là gì?

Trong tâm lí học, hoạt động là một quá trình thể hiện các hành vi giữa chủ thể và đối tượng (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2020). Học giả Guilford (1967) định nghĩa, hoạt động là các quá trình mà tâm trí sử dụng, chẳng hạn như nhận thức, trí nhớ và đánh giá. Trong hoạt động có: 1) *Nội dung*: Là các loại thông tin được xử lí, chẳng hạn như thị giác (Visual: Thông tin hình ảnh, biểu đồ, hình ảnh minh họa), thính giác (Auditory: Thông tin âm thanh, lời nói, âm nhạc), biểu tượng (Symbolic: Các kí hiệu, chữ cái, số liệu), ngữ nghĩa (Semantic: Ý nghĩa từ ngữ, ý tưởng, khái niệm). Mỗi hoạt động của con người có thể liên quan đến việc xử lí một hoặc nhiều loại nội dung, kết hợp với các quá trình trí tuệ như nhận thức, nhớ và đánh giá để tạo ra các sản phẩm trí tuệ; 2) *Sản phẩm*: Là kết quả của việc áp dụng các hoạt động vào nội dung, chẳng hạn như đơn vị, lớp, quan hệ, hệ thống, chuyển đổi và ý nghĩa.

Theo đó, có thể hiểu hoạt động giáo dục là các hoạt động diễn ra trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo. Trong các cơ sở giáo dục, hoạt động giáo dục bao gồm hoạt động tuyển sinh, tổ chức hoạt động giáo dục, quản lí điều kiện bảo đảm chất lượng giáo dục (Chính phủ, 2021). Một ví dụ cụ thể đó là hoạt động dạy học. Tác giả Hà Thị Đức (2009) đã đưa ra định nghĩa hoạt động dạy học phù hợp với logic trên, đó là quá trình tác động (toàn bộ hành vi) giữa giáo viên và học sinh nhằm giúp học sinh chiếm lĩnh nội dung học vấn. Trong hoạt động dạy học, nội dung là các thông tin, kiến thức, kĩ năng và giá trị mà giáo viên muốn truyền đạt cho học sinh. Chẳng hạn, trong một bài học Toán học, nội dung có thể bao gồm các khái niệm về hình học, công thức Toán học và các bài tập thực hành. Đó chính là *nội dung dạy học* (không phải là *nội dung hoạt động dạy học* như một số cách gọi nhầm lẫn thường gặp). Sản phẩm là kết quả của quá trình học tập, thể hiện qua việc học sinh áp dụng những gì đã học vào thực tế. Sản phẩm có thể là bài kiểm tra, bài tập về nhà, dự án nhóm, bài thuyết trình hay bất kì hình thức đánh giá nào khác

thể hiện sự hiểu biết và khả năng ứng dụng kiến thức của học sinh.

Lưu ý quan trọng khi tiếp cận nghiên cứu một hoạt động là ngoài việc phải hiểu rõ nội dung, cần đặc biệt quan tâm để có giải pháp "kích hoạt" các chủ thể liên quan phát huy nội lực và tạo động lực để thúc đẩy hoạt động diễn tiến một cách hiệu quả, đúng mục tiêu của quản lí. Chẳng hạn, với hoạt động dạy học, chủ thể của việc dạy là thầy và chủ thể của việc học là trò. Để đảm bảo hiệu quả dạy học, người thầy phải là người làm gương, với sự đam mê, cam kết cao và có thể truyền cảm hứng cho người học; luôn áp dụng phương pháp giảng dạy sáng tạo, linh hoạt giúp kích thích sự hứng thú, tò mò của người học; tạo ra một môi trường học tập tích cực, thoải mái, nơi học sinh cảm thấy an tâm và tự tin; đồng thời cung cấp phản hồi nhằm khuyến khích người học nhận ra sự tiến bộ và thúc đẩy nỗ lực học tập của họ. Với người học, phải chủ động trong việc học, tự kiểm soát và trau dồi động lực học tập; tương tác với người dạy và bạn học, tạo ra một môi trường học tập có sự hỗ trợ, thân thiện; cung cấp phản hồi cho người dạy để họ cải thiện hoạt động giảng dạy; đồng thời nhận rõ trách nhiệm trong việc học, từ đó tăng động lực và sự cam kết đối với việc học. Những yếu tố này không chỉ giúp cải thiện hiệu quả dạy và học, mà còn tạo ra một môi trường học tập tích cực, thúc đẩy động lực của người dạy và người học.

3.1.2. Tiếp cận một hoạt động giáo dục như thế nào?

Trong giáo dục học thường sử dụng hai cách để tiếp cận và hiểu về một hoạt động giáo dục, đó là tiếp cận theo các thành tố cấu trúc của hoạt động và tiếp cận theo nội dung/yếu tố thành phần của hoạt động đó. Ta xem xét một hoạt động quen thuộc của nhà trường là hoạt động dạy học để cụ thể hóa, từ đó nắm vững nội hàm của hai cách tiếp cận đó.

a. Tiếp cận theo các thành tố của hoạt động dạy học

Có rất nhiều cách đưa ra các thành tố cấu trúc của hoạt động dạy học. Ví dụ, đó là các thành tố mục tiêu (Objectives), nội dung dạy học (Content), phương thức (Methods), tài liệu và công cụ (Materials and tools), hoạt động (Activities), đánh giá (Assessment), phản hồi và cải tiến (Feedback and improvement). Tuy nhiên, theo cách này, tiêu chí phân loại để đưa ra các thành tố là không thật sự nhất quán. Ở đây, chúng tôi khuyến cáo lựa chọn cách tiếp cận tinh gọn hơn.

Tác giả Nguyễn Văn Hộ (2002) cho rằng, hoạt động dạy - học có những nét chung mang theo tính bản chất và cũng có các thành tố cấu trúc của mọi

hoạt động, đó là: 1) *Mục đích dạy học*, là mục đích thành phần nhằm thực hiện mục đích giáo dục tổng thể, được cụ thể hóa thành các nhiệm vụ dạy học ứng với từng bài học, từng môn học, từng cấp học, từng năm học; 2) *Nội dung dạy học*, bao gồm những giá trị văn hóa và kinh nghiệm của loài người đã được chọn lọc; 3) *Phương pháp dạy học*, là các con đường, là cách thức vận động của nội dung dạy học, là các biện pháp tổ chức hợp tác giữa giáo viên và trò nhằm giúp cho trò chiếm lĩnh được nội dung dạy học; 4) *Hình thức tổ chức dạy học*, là các hình thức tổ chức hoạt động dạy và hoạt động học nhằm thực hiện phương pháp giáo dục; 5) *Phương tiện dạy học*, là những vật thể mang nội dung và phương pháp dạy học; 6) *Điều kiện dạy học*, bao gồm cơ sở hạ tầng, vật chất kỹ thuật... bên trong và bên ngoài nhà trường. Tất cả thành tố trên phải được chủ thể (giáo viên) và đối tượng dạy học (học sinh) thực hiện để chuyển hóa vào kết quả dạy học.

Tác giả Hà Thị Đức (2009) đưa ra quan điểm chia các thành tố cấu trúc của hoạt động dạy học thành 05 thành tố, đó là: mục tiêu dạy học, nội dung dạy học, phương pháp dạy học, hình thức dạy học và điều kiện hỗ trợ dạy học. Đây là cách tinh gọn có thể lựa chọn để tiếp cận chung một hoạt động. Theo cách này, các thành tố “Điều kiện” và “Phương tiện” được diễn đạt chung vào thành tố “Điều kiện hỗ trợ”; kiểm tra, đánh giá, phản hồi kết quả học tập của học sinh được tích hợp vào phương thức tổ chức dạy học. Tuy nhiên, khi triển khai quản lý hoạt động giáo dục hoặc tổ chức nghiên cứu về quản lý, nên bổ sung thêm nội dung “Vai trò/tầm quan trọng của hoạt động dạy học” để làm cơ sở cho đánh giá thực trạng và đề xuất các biện pháp về nhận thức. Mặt khác, tùy vào bối cảnh và địa bàn nghiên cứu, nếu có yêu cầu phải nhấn mạnh thì có thể tách riêng các thành tố “Kiểm tra, đánh giá kết quả học tập” hoặc “Sự phối hợp của các lực lượng”, nhưng không nhất thiết phải áp dụng cho mọi trường hợp. Từ đó, chúng tôi khuyến cáo tiếp cận một hoạt động giáo dục nói chung theo 06 nội dung: vai trò, mục tiêu, nội dung, phương pháp, hình thức và điều kiện hỗ trợ. Cần lưu ý diễn đạt 05 thành tố của hoạt động (trong 06 nội dung) chính xác, tránh nhầm lẫn, chẳng hạn: Nội dung là các loại thông tin được xử lý trong hoạt động (Guilford, 1967). Nó không phải là nội dung hoạt động - như quan hệ giữa hoạt động dạy học và nội dung dạy học đã nói ở trên; hoặc phương pháp, hình thức là cách thức thực thi *nội dung* để tạo ra *sản phẩm* cũng không đồng nhất với phương pháp, hình thức hoạt động.

b. Tiếp cận theo nội dung thành phần của hoạt động dạy học

Có nhiều cách để phân loại nội dung thành phần của hoạt động dạy học. Dưới đây là cách phân loại theo chủ thể, được dùng tương đối phổ biến (Nguyễn Văn Hộ, 2002; Hà Thị Đức, 2009). Cụ thể là, có thể tiếp cận hoạt động dạy học theo 03 nhóm hoạt động sau:

1) *Hoạt động của giáo viên*, bao gồm: Giảng dạy, truyền đạt kiến thức, hướng dẫn, giải thích, tạo động lực cho học sinh; Lập kế hoạch dạy học và giáo dục như chuẩn bị nội dung, tài liệu giảng dạy, phương pháp giảng dạy, hình thức tổ chức giáo dục; Kiểm tra và đánh giá kết quả học tập của học sinh; Cung cấp thông tin phản hồi kịp thời và chính xác cho học sinh; Giải đáp thắc mắc, hỗ trợ học sinh khi gặp khó khăn trong học tập.

2) *Hoạt động của học sinh*, bao gồm: Nghe giảng, đọc tài liệu, ghi chép để tiếp thu kiến thức; Làm bài tập, tham gia thảo luận nhóm, thí nghiệm, trải nghiệm theo hướng dẫn của giáo viên; Tự đánh giá bản thân, sử dụng thông tin phản hồi từ bạn bè và giáo viên để hoàn thiện mình; Làm việc nhóm, tham gia dự án; Áp dụng kiến thức đã học vào thực tế, thực hiện các bài tập ứng dụng.

3) *Tạo lập môi trường cho dạy và học*, có thể chia theo 02 yếu tố, cụ thể như sau:

Hoạt động phối hợp giữa các bên liên quan: Trao đổi giữa giáo viên và học sinh, giữa các học sinh với nhau để phản biện, thảo luận nhằm làm rõ các vấn đề, đào sâu kiến thức, rèn luyện kỹ năng trong học tập; Hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình học tập, đặc biệt trong các hoạt động nhóm - đó là sự tương tác giữa giáo viên, học sinh, cán bộ quản lý và các lực lượng có liên quan để nâng cao chất lượng giáo dục và tạo cơ hội học tập hiệu quả cho các nhóm học sinh có khả năng học tập khác nhau; Đánh giá, phản hồi thông tin để từ đó mỗi bên rút ra bài học nhằm hoàn thiện bản thân; Phối hợp tạo lập môi trường tâm lý thoải mái, tự tin, khuyến khích sáng tạo, tôn trọng cá nhân, luôn học hỏi...

Điều kiện hỗ trợ dạy và học, bao gồm: Không gian vật lý như lớp học, phòng thí nghiệm, thư viện, sân chơi, bãi tập... đảm bảo ánh sáng, tiện nghi và sự thoải mái; Các yếu tố công nghệ như thiết bị như máy tính, máy chiếu, bảng tương tác, phần mềm học tập, Internet, ông nghệ hỗ trợ quá trình giảng dạy và cung cấp thêm tài nguyên học tập; sách giáo khoa, tài liệu tham khảo trong thư viện...

3.2. Tiếp cận quản lý hoạt động giáo dục

Có hai cách tiếp cận để quản lý một hoạt động giáo dục thường được dùng, đó là tiếp cận theo chức năng quản lý của chủ thể và tiếp cận theo nội dung quản lý. Chủ thể quản lý là người chịu trách nhiệm điều hành (Có thể là người đứng đầu một nhóm: ví dụ tổ trưởng chuyên môn, hoặc người đứng đầu một tổ chức: ví dụ hiệu trưởng trường học), các chủ thể được uỷ quyền là những người thực hiện điều hành công việc theo sự phân công của người đứng đầu (Ví dụ: các cá nhân, bộ phận chức năng trong trường học dưới sự điều hành của hiệu trưởng). Nhìn từ khía cạnh quản lý một hoạt động thì đối tượng của quản lý chính là hoạt động đó. Ở trên đã lưu ý về vai trò và mối quan hệ giữa các chủ thể trong một hoạt động. Khi tiếp cận quản lý, cần đặc biệt lưu ý việc đưa ra các giải pháp để kích hoạt tiềm năng của các chủ thể, cả đối với chủ thể quản lý và chủ thể hoạt động. Làm được điều này không những sẽ đảm bảo cho quản lý đạt mục tiêu của tổ chức, mà còn kích hoạt các yếu tố tích cực của hoạt động.

3.2.1. Tiếp cận theo chức năng quản lý (Tiếp cận chức năng)

a. Các chức năng quản lý

Có những tài liệu chia chức năng quản lý thành 07 chức năng, nhưng hiện nay ở Việt Nam thường dùng theo cách phân loại có 04 chức năng. Bản chất của hai cách phân loại này không thay đổi. Bảng 1 giúp trực quan hóa hai cách phân loại này (Lê Khánh Tuấn, 2024).

b. Nội dung công việc chủ thể thực hiện trong từng chức năng quản lý

Khi nghiên cứu về quản lý hoạt động giáo dục, *lí luận về hoạt động* đã được hình thành theo một trong

các cách tiếp cận như đã nêu ở mục 3.1 (Trong luận văn thạc sĩ quản lý giáo dục, nội dung này thường được đặt ở mục 1.3). Nội dung quản lý của chủ thể quản lý đối với hoạt động đó (thường được đặt ở mục 1.4). Theo tiếp cận chức năng, để viết ra nội dung quản lý hoạt động, người nghiên cứu cần nắm vững nội dung công việc mà chủ thể phải thực hiện trong từng chức năng quản lý là gì (cũng tương tự như vậy đối với người quản lý). Dưới đây là nội hàm của các chức năng quản lý diễn giải trên phương diện lí thuyết (Lê Khánh Tuấn, 2024; Lloyd & Aho, 2020). Người nghiên cứu nhất thiết phải bám sát phần lí luận về hoạt động đã được hình thành để cụ thể hóa nội dung quản lý vào từng chức năng quản lý cho phù hợp với hoạt động đó và đảm bảo tính logic, nhất quán trong tiếp cận.

1) Chức năng kế hoạch hóa (Planning)

Nên gọi đúng tên chức năng này là *kế hoạch hóa*. Theo quy định của Thủ tướng Chính phủ (1998), ở nước ta, kế hoạch hóa bao gồm ba khâu xây dựng chiến lược phát triển (Xác định tầm nhìn, định hướng dài hạn của hoạt động), xây dựng quy hoạch phát triển (Sắp xếp, phân bố các nhiệm vụ, nguồn lực cho hoạt động trong một số năm) và lập kế hoạch phát triển (Cụ thể hóa mục tiêu, nhiệm vụ, biện pháp thực hiện hoạt động với khoảng thời gian ngắn hơn, phổ biến là một năm). Như vậy, lập kế hoạch là khâu cuối của kế hoạch hóa. Lập kế hoạch sẽ thiếu vững chắc nếu không căn cứ vào định hướng, quy hoạch của hoạt động trong cả giai đoạn/nhiệm kì. Vì vậy, nếu gọi chức năng này là “Lập kế hoạch” là cách gọi tắt, không thật đầy đủ nếu trong lập kế hoạch thiếu đi sự tham chiếu định hướng, quy hoạch dài hạn.

Các công việc cụ thể của chủ thể quản lý để thực hiện chức năng kế hoạch hóa gồm các nhóm việc

Bảng 1: Hai cách phân loại chức năng quản lý

TT	Phân loại theo 07 chức năng	Phân loại theo 04 chức năng
1	Tham chiếu tầm nhìn, định hướng chiến lược của hoạt động	Kế hoạch hóa hoạt động (1 + 2 + 3)
2	Xác định các căn cứ quy hoạch có liên quan đến hoạt động	
3	Lập kế hoạch hoạt động	
4	Tổ chức thực hiện kế hoạch	Tổ chức thực hiện
5	Chỉ đạo thực hiện kế hoạch	Chỉ đạo thực hiện
6	Kiểm tra, giám sát việc thực hiện	Kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả (6+ 7)
7	Đánh giá kết quả kết quả thực hiện	

(Nêu chung cho mọi hoạt động) như thể hiện dưới đây. Lưu ý rằng, trong một nghiên cứu cụ thể, các công việc đưa ra phải bám sát vào hoạt động giáo dục cần quản lý, phù hợp với cách tiếp cận đã được lựa chọn trong phần trình bày trước đó (Ví dụ, trong luận văn thạc sĩ thường được trình bày trong mục 1.3 của Chương 1), không được tách rời. Các nhóm công việc gồm:

- Xây dựng định hướng, tầm nhìn chiến lược về sự phát triển của hoạt động đó trong một giai đoạn nhất định để làm căn cứ cho việc lập kế hoạch. Trong trường hợp định hướng, tầm nhìn chiến lược của hoạt động đã được xây dựng và phê duyệt trước đó thì nêu ra các tham chiếu cho kế hoạch.

- Quy hoạch, sắp xếp, chuẩn bị các nội dung có liên quan đến hoạt động, đặc biệt là các điều kiện hỗ trợ để làm căn cứ cho xây dựng kế hoạch. Trường hợp quy hoạch hoạt động đã được phê duyệt trước đó thì cần chỉ rõ những nội dung liên quan làm cơ sở cho lập kế hoạch hoạt động.

- Lập kế hoạch hoạt động. Kế hoạch hoạt động ngoài tuân thủ tầm nhìn, định hướng chiến lược và các quy hoạch liên quan, nội dung văn bản kế hoạch nên được tiếp cận theo các yếu tố có mối quan hệ logic chặt chẽ theo tuần tự như sau để có sự kiểm soát về tính đúng đắn: 1) *Đánh giá hiện trạng hoạt động*, thường theo phương pháp SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities và Threats). Thông qua sử dụng ma trận SWOT để trả lời câu hỏi “Hiện tại ta đang ở đâu?”, dùng ma trận SWOT để định hướng cho kế hoạch; 2) *Xác lập mục tiêu/chỉ tiêu* để trả lời câu hỏi “Ta cần đi đến đâu?”. Trong đó, lưu ý tính logic giữa mục tiêu và chỉ tiêu. Mục tiêu kế hoạch chỉ hoàn thành khi các chỉ tiêu cụ thể hóa mục tiêu đó phải đầy đủ. Có thể kiểm tra sự đầy đủ của chỉ tiêu thông qua câu hỏi “nếu tất cả các chỉ tiêu đều hoàn thành, liệu mục tiêu đã đạt được?”; 3) *Xây dựng các biện pháp/giải pháp thực hiện* để trả lời câu hỏi “Ta sẽ đi đến đó bằng cách nào?”. Biện pháp/giải pháp là hành động, cách thức thực hiện chỉ tiêu. Mỗi chỉ tiêu gồm một nhóm biện pháp/giải pháp để thực hiện. Biện pháp/giải pháp là đủ khi hình dung rằng nếu đã thực hiện hết thì chỉ tiêu cũng hoàn thành. Tất cả chỉ tiêu đều có đủ biện pháp/giải pháp sẽ đảm bảo sự hoàn thành của mục tiêu kế hoạch; 4) *Chỉ rõ sự phân công, phân cấp thực hiện* các biện pháp/giải pháp để đảm bảo tất cả biện pháp/giải pháp đều đã có người/tổ chức đảm nhận, gắn với các quy định về quyền hạn, trách nhiệm trong khi thực hiện; 5) *Quy định về kiểm tra, giám sát và đánh giá thực hiện*. Kiểm

tra, giám sát là để trả lời câu hỏi “Ta có đi đúng với sự phân công, phân cấp chưa?”. Đánh giá là để trả lời câu hỏi “Ta đã đạt hiệu quả trong thực hiện hay chưa?”.

Sản phẩm cuối cùng của chức năng kế hoạch hóa là một văn bản kế hoạch hoạt động được thiết lập, cân nhắc và phê duyệt. Đây là chức năng tiền đề, quyết định sự thành bại của quản lý. Do đó, chủ thể quản lý phải đầu tư thời gian, trí tuệ và công sức để đảm bảo thành công.

2) Chức năng tổ chức thực hiện (Organizing)

Văn bản kế hoạch (là sản phẩm của chức năng kế hoạch hóa) đã xác định rõ sự phân công, phân cấp thực hiện các biện pháp/giải pháp. Trong chức năng tổ chức thực hiện, chủ thể cần đảm bảo các hoạt động sau nhằm điều hành việc thực hiện theo phân công, phân cấp của kế hoạch:

Rà soát, sắp xếp lại tổ chức bộ máy đảm bảo đủ điều kiện thực hiện kế hoạch: Thông thường trong cơ sở giáo dục, tổ chức bộ máy cho quản lý đã có sẵn với sự phân công, phân cấp chặt chẽ. Do vậy, cần rà soát để bổ sung tổ chức, nhân sự cho thực hiện kế hoạch (nếu kế hoạch có yêu cầu); trường hợp có những hoạt động hoặc yêu cầu mới thì có thể thành lập thêm tổ chức, hợp đồng hoặc tuyển dụng nhân sự cho những vị trí việc làm còn thiếu.

Tổ chức cho các cá nhân/tổ chức thực hiện các biện pháp/giải pháp theo đúng phân công đã xác định trong kế hoạch. Quá trình này cần đảm bảo nguyên nguyên tắc thống nhất chỉ huy (Mỗi biện pháp/giải pháp chỉ có duy nhất một người/tổ chức chủ trì); nguyên tắc gắn liền với mục tiêu thực hiện; nguyên tắc hoạt động phải đảm bảo tính hiệu quả tốt nhất; nguyên tắc cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm, khối lượng công việc và nguyên tắc linh hoạt (Đảm bảo sự thích nghi cũng như thích ứng trước những thay đổi). Tổ chức đúng nguyên tắc góp phần chỉ rõ trách nhiệm, địa chỉ của những thành công cũng như thất bại trong quá trình thực hiện.

Chủ thể quản lý thường xuyên theo dõi, đảm bảo cơ chế trao quyền để các cá nhân/tổ chức được phân công thực hiện đúng thẩm quyền theo phân cấp, chủ động và tự chủ trong công việc, phát huy tốt trí tuệ của các thành viên trong tổ chức.

3) Chức năng chỉ đạo thực hiện (Leading)

Về tên gọi, nên gọi đây là “Chức năng chỉ đạo - Leading”, đúng như Robert Lloyd và Wayne Aho (2020) đã gọi trong tiếng Anh thì chính xác hơn là “Chức năng lãnh đạo - Leadership”. Leadership là

khả năng và kỹ năng lãnh đạo của một leader trong việc điều hành một tổ chức. Leadership bao gồm việc thiết lập tầm nhìn, mục tiêu, chiến lược, truyền cảm hứng và hướng dẫn cho người khác để đạt được mục tiêu chung. Leadership là một quá trình ảnh hưởng xã hội thông qua các mối quan hệ, không phụ thuộc vào chức danh hay vai trò của cá nhân. Còn Leading là hành động cụ thể của một leader trong việc dẫn dắt, chỉ đạo và giám sát các hoạt động của một nhóm hoặc tổ chức. Leading bao gồm việc phân công, đào tạo, đánh giá, khắc phục sự cố, giao tiếp và phối hợp với các bên liên quan. Leading là một quá trình quản lý, phụ thuộc vào trách nhiệm và quyền hạn của cá nhân (PACE, 2024 và FMIT, 2024). Leading nghiêng về thúc đẩy quá trình thực hiện đúng đắn công việc đã được lựa chọn (là "Do the thing right", nghĩa là làm việc đúng, là thực hiện một công việc một cách chu đáo, chính xác và tuân thủ các quy trình, tiêu chuẩn và yêu cầu đã có). Còn Leadership nghiêng về khơi thông tầm nhìn, tạo cảm hứng, động lực, chọn ra việc đúng để làm (là "Do the right thing", nghĩa là làm đúng việc, tức là lựa chọn một công việc đúng đắn để thực hiện nó, dựa trên những mục tiêu, giá trị và nguyên tắc của bản thân hay tổ chức). Thực hiện chức năng chỉ đạo, chủ thể thực hiện các công việc chủ yếu sau:

Tuyên truyền, giáo dục nâng cao nhận thức và đào tạo, bồi dưỡng để nhân viên (những người thực hiện công việc) có đủ chuyên môn, năng lực, kỹ năng thực hiện công việc với thái độ nghiêm túc nhằm đạt được mục tiêu quản lý tổ chức đã đặt ra trong kế hoạch.

Huấn luyện, tập huấn, hướng dẫn để nhân viên hiểu được công việc của mình, tạo lập mối quan hệ giữa các nhóm, giữa những người sẽ làm việc cùng nhau để đạt được tầm nhìn, mục tiêu kế hoạch một cách nhất quán.

Ban hành các văn bản (công văn, quyết định, chỉ thị...) để thúc đẩy, chỉ đạo thực hiện; khuyến khích mọi người tham gia vào mục tiêu phát triển của tổ chức một cách tích cực.

Lựa chọn các nội dung trọng điểm để trực tiếp xem xét, quản lý hiệu quả việc thực hiện công việc để đạt được mục tiêu; kịp thời khen thưởng những cá nhân/tổ chức thực hiện hiệu quả hoạt động và nhắc nhở, uốn nắn những sai lệch có thể xảy ra trong quá trình thực hiện kế hoạch.

4) *Chức năng kiểm tra, giám sát thực hiện và đánh giá kết quả (Gọi tắt là Kiểm soát - Controlling)*

Kiểm soát là chức năng theo dõi, đánh giá hiệu

quả hoạt động và kết quả của tổ chức và đưa ra các hành động khắc phục khi cần thiết. Vì vậy, gọi một cách đầy đủ là chức năng kiểm tra, giám sát việc thực hiện và đánh giá kết quả thực hiện. Chức năng này bao gồm các hoạt động chủ yếu sau: 1/ Thiết lập các tiêu chuẩn, tiêu chí để đo lường, đánh giá làm cơ sở cho việc kiểm tra, giám sát và đánh giá. Đối với cơ sở giáo dục, các hoạt động thường đã có sẵn bộ tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá (định hình dùng trong nhiều năm), cũng cần được rà soát, cập nhật, hoàn thiện để đáp ứng yêu cầu kiểm tra, đánh giá của kì kế hoạch mới; 2/ Thiết lập kênh thông tin chỉ đạo từ trên xuống, báo cáo từ dưới lên; quy định kì báo cáo, nội dung báo cáo, kỉ luật báo cáo... để nhà quản lý có thể truyền đạt mệnh lệnh và thu nhận thông tin đầy đủ, kịp thời, chính xác; 3/ Tổ chức thu nhận, xử lí thông tin để đưa ra các quyết định quản lý (như thay đổi biện pháp, điều chỉnh chỉ tiêu kế hoạch, tăng cường điều kiện hỗ trợ...); 4/ Đo lường kết quả thực tế và so sánh với các tiêu chuẩn, tiêu chí, từ đó phát hiện và phân tích nguyên nhân của các sai lệch (nếu có) để làm cơ sở cho việc tăng cường các biện pháp thực hiện; 5/ Định kì tổ chức hội nghị sơ kết, tổng kết hoặc hội thảo khoa học... để phân tích, đánh giá kết quả, rút ra những bài học quản lý cho chu kì tiếp theo.

Lưu ý về một số cách gọi nhầm lẫn cần tránh: Đây chỉ là nhầm lẫn về từ ngữ, nhưng dẫn đến sai lệch về bản chất, mà thỉnh thoảng vẫn gặp trong một số luận văn, luận án về quản lý. Khi viết về các chức năng quản lý "Kế hoạch hóa", "Tổ chức thực hiện", "Chỉ đạo thực hiện" và "Kiểm tra, đánh giá" thì bản chất đó là các thành phần chức năng của quản lý. Không diễn đạt các chức năng quản lý thành các cụm từ như: "Quản lý kế hoạch hóa", "Quản lý tổ chức thực hiện", "Quản lý chỉ đạo thực hiện", "Quản lý kiểm tra, đánh giá". Viết như vậy là sai lệch về cơ bản, dẫn vấn đề sang một nội dung khác rộng lớn hơn, với bản chất hoàn toàn khác.

3.2.2. *Tiếp cận theo nội dung hoạt động (Tiếp cận nội dung)*

Bản chất của tiếp cận nội dung nhất quán với tiếp cận chức năng. Điểm khác ở chỗ, tiếp cận chức năng là việc chủ thể sử dụng các chức năng quản lý cho toàn bộ hoạt động giáo dục (Mỗi chức năng thực hiện xuyên suốt tất cả thành tố/nội dung của hoạt động. Ví dụ, kế hoạch hóa sẽ đề cập đến mục tiêu, nội dung, phương pháp, hình thức, điều kiện hỗ trợ hoạt động...). Tiếp cận nội dung là cách chủ thể quản lý theo từng thành tố/nội dung của hoạt

động và sử dụng 04 chức năng quản lý đối với từng thành tố/nội dung. Cách tiếp cận nội dung thường được áp dụng khi hoạt động ở phạm vi rộng, cần có sự phân chia cho nhiều bộ phận chức năng. Ví dụ, hoạt động dạy học và giáo dục của một trường học có rất nhiều nội dung, để quản lý hoạt động này một cách chuyên sâu, người ta thường phân cấp quản lý thành nhiều nội dung như quản lý phát triển đội ngũ, đổi mới phương pháp dạy học; quản lý nội dung dạy học; quản lý thi, kiểm tra, đánh giá; quản lý tài chính và cơ sở vật chất - thiết bị dạy học...

Một cách trực quan, nếu hoạt động dạy học được tiếp cận theo ba nội dung thành phần là hoạt động dạy của thầy, hoạt động học của trò và hoạt động tạo lập môi trường giáo dục thì theo tiếp cận nội dung, chủ thể quản lý cần thực hiện các công việc sau: 1/ Quản lý hoạt động dạy của thầy: Kế hoạch hóa hoạt động dạy học, tổ chức thực hiện, chỉ đạo thực hiện và kiểm tra, giám sát, đánh giá thực hiện các hoạt động giảng dạy; 2/ Quản lý hoạt động học của trò: Kế hoạch hóa hoạt động học tập, tổ chức thực hiện, chỉ đạo thực hiện và kiểm tra, giám sát, đánh giá thực hiện các hoạt động học tập của học sinh;

Tài liệu tham khảo

- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2000). *Giải thích thuật ngữ Tâm lý - Giáo dục học*. Sách xuất bản với sự phối hợp của Dự án Việt Bỉ.
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management [Lý thuyết về Lãnh đạo và Quản lý Giáo dục]*. Publisher: SAGE Publications Ltd., Edition 5, Publication Date: July 29, 2020.
- Chính phủ. (23/3/2021). *Nghị định quy định việc quản lý trong cơ sở giáo dục mầm non và cơ sở giáo dục phổ thông công lập*. Nghị định số 24/2021/NĐ-CP. https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbqpq/2021/03/24.signed_01.pdf.
- Guilford, J., P. (1967). *The Nature of Human Intelligence [Bản chất của trí thông minh con người]*. New York: McGraw-Hill.
- Hà Thị Đức. (2009). *Giáo trình Giáo dục học đại cương*. NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- Học viện quản lý (PACE). (2024). *Khái niệm leader và leadership, những yếu tố mà leader cần có*. <https://www.pace.edu.vn/tin-kho-tri-thuc/leader-la-gi> (truy cập ngày 04/02/2024).
- Lloyd, R. & Aho, W. (2020). *The Four Functions of Management - An essential guide to Management Principles [Bốn chức năng của quản lý - Hướng dẫn cần thiết về các nguyên tắc quản lý]*. DOI: 10.58809/CNFS7851; Available at: https://scholars.fhsu.edu/management_oer/1.
- Lê Khánh Tuấn. (2024). *Chính sách phát triển giáo dục*. NXB Giáo dục Việt Nam.
- Nguyễn Văn Hộ. (2002). *Lý luận dạy học*. NXB Giáo dục, Hà Nội.
- Thủ tướng Chính phủ. (23/9/1998). *Chỉ thị 32/1998/CT-TTg về công tác quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội*, Hà Nội. <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Bo-may-hanh-chinh/Chi-thi-32-1998-CT-TTg-cong-tac-quy-hoach-tong-the-phat-trien-kinh-te-xa-hoi-thoi-ky-den-2010-12292.aspx> (truy cập ngày 10/11/2024).
- Viện Đào tạo và tư vấn quốc tế (FMIT). (2024). *Leader và leadership là gì? Tố chất, kỹ năng để làm leader giỏi*. <https://fmit.vn/tin-tuc/leader-va-leadership-la-gi-to-chat-ky-nang-de-lam-leader-gioi> (truy cập ngày 04/02/2024).

3/ Quản lý hoạt động tạo lập môi trường giáo dục: Kế hoạch hóa hoạt động tạo lập môi trường giáo dục, tổ chức thực hiện, chỉ đạo thực hiện và kiểm tra, giám sát, đánh giá thực hiện các hoạt động tạo lập môi trường giáo dục.

4. Kết luận

Cách tiếp cận để hiểu một hoạt động giáo dục và tiếp cận để quản lý hiệu quả hoạt động đó tuy không mới nhưng vì nhiều lý do, trong thực tế vẫn còn những nhầm lẫn không đáng có. Một số chủ thể quản lý khá lúng túng trong triển khai quản lý một hoạt động, nhiều khi chỉ làm theo quán tính, do vậy cũng xảy ra nhầm lẫn, hiệu quả quản lý thấp. Có những nhầm lẫn dẫn đến khai thác vấn đề nghiên cứu không đầy đủ, thiếu nhất quán. Cũng có những nhầm lẫn dẫn đến sai lệch trong diễn đạt khái niệm hoặc nhầm lẫn trong triển khai nghiên cứu. Qua theo dõi các báo cáo khoa học về quản lý giáo dục gần đây cho thấy, việc hệ thống hóa lại vấn đề này để hiểu và vận dụng một cách đơn giản là rất cần thiết. Hi vọng kết quả nghiên cứu này dù còn thiếu sót nhưng có thể là tài liệu tham khảo cho một số người quản lý, học viên, nghiên cứu viên về khoa học quản lý giáo dục.