



SỰ KHÁC BIỆT GIỮA CÁC MÔ HÌNH QUẢN LÝ TRONG GIÁO DỤC

ThS. TRẦN THỊ THANH PHƯƠNG
Trưởng Đại học Điện lực

1. Đặt vấn đề

Khó khăn lớn nhất trong việc đưa một mô hình quản lý (QL) vào nhà trường chính là điều kiện môi trường QL của nhà trường đó. Nhiều nhà nghiên cứu đã lưu ý rằng trước khi áp dụng một mô hình QL vào cơ sở giáo dục hay nhà trường cần xem xét sự khác biệt của việc QL để có giải pháp thích hợp. Các trường hợp điển hình về QL của nhà trường phân tích trong bài viết sẽ làm rõ nội dung cơ bản của vấn đề này.

2. Khái niệm

2.1. Mô hình

Theo Từ điển Bách khoa Việt Nam, thuật ngữ “mô hình” được hiểu theo nghĩa hẹp là một khuôn mẫu, tiêu chuẩn để chế tạo ra sản phẩm hàng loạt; theo nghĩa rộng là hình ảnh (hình tượng, sơ đồ,...), sự ước lệ của một khách thể (hay một hệ thống khách thể), các quá trình hoặc hiện tượng.

Tùy theo đối tượng và nhiệm vụ, có bốn loại mô hình sau: Loại 1: Cái thể hiện (mô hình) và cái được thể hiện đều là những vật chất cụ thể, được gọi là mô hình cụ thể; Loại 2: Cái được thể hiện là một đối tượng trừu tượng, cái thể hiện (mô hình) là đối tượng cụ thể có cấu trúc cơ bản giống cấu trúc của cái được thể hiện; Loại 3: Cái được thể hiện là một đối tượng trừu tượng, tồn tại phổ biến trong nhiều đối tượng vật chất cụ thể còn cái thể hiện (mô hình) là một kí hiệu (ngôn ngữ, sơ đồ, hình vẽ, mô hình toán học,...); Loại 4: Cái được thể hiện là một đối tượng vật chất có những thuộc tính và chức năng mong muốn, chưa tồn tại trong thực tế mà người ta muốn tạo ra.

Cái thể hiện là một mô hình kí hiệu của đối tượng được thể hiện, bao gồm cấu trúc cơ bản (các yếu tố cấu thành, chức năng, các mối quan hệ qua lại, cơ chế vận hành,...) được thể hiện trong các bản thiết kế kĩ thuật (đối với các loại máy móc, thiết bị,...) hay trong các đề án tổ chức thuộc các lĩnh vực kinh tế - xã hội (mô hình tổ

chức, QL,...).

Bốn loại mô hình đều là sự mô tả một thực thể, quá trình, quy trình,... (gọi chung là một đối tượng) bằng một thực thể khác dưới dạng tổng hợp và khái quát những đặc trưng cơ bản, phản ánh đầy đủ các thuộc tính, đặc trưng của đối tượng, nhờ đó việc nhận thức đối tượng được chính xác, toàn diện và đúng bản chất.

2.2. QL

QL phát triển không ngừng theo sự phát triển của xã hội. QL là một hoạt động cần thiết cho tất cả các lĩnh vực của đời sống con người và là một nhân tố của sự phát triển xã hội. Lí luận về QL được hình thành và phát triển qua các thời kì trong các lí luận về chính trị, kinh tế xã hội. Khi F.W. Taylor phát biểu các nguyên lí về QL, QL nhanh chóng phát triển thành một ngành khoa học. Bất cứ một tổ chức, lĩnh vực từ sự hoạt động của nền kinh tế quốc dân, hoạt động của một doanh nghiệp, đơn vị hành chính sự nghiệp đến một tập thể thu nhỏ như tổ sản xuất, tổ chuyên môn bao giờ cũng có hai phân hệ: Người QL và đối tượng bị QL.

Có nhiều quan niệm khác nhau về QL tùy thuộc vào các cách tiếp cận, góc độ nghiên cứu và hoàn cảnh xã hội, kinh tế, chính trị. K. Mars cho rằng: Tất cả mọi lao động xã hội trực tiếp hay lao động chung tiến hành trên quy mô tương đối lớn, ít nhiều cần đến một sự chỉ đạo để điều hòa những hoạt động cá nhân và thực hiện những chức năng chung phát sinh từ sự vận động của toàn bộ cơ thể sản xuất khác với sự vận động của những khí quan độc lập của nó. Theo Đại từ điển tiếng Việt, QL là “tổ chức, điều khiển hoạt động của một đơn vị, một cơ quan”, là “trông coi, gìn giữ và theo dõi việc gì”[1]. Hai quá trình “quản” và “lí” phải gắn bó chặt chẽ với nhau thì toàn hệ mới đạt được thể cân bằng động, tồn tại và phát triển phù hợp trong mối tương tác với các yếu tố bên trong và bên ngoài.

QL vừa là một khoa học, vừa là một nghệ thuật. QL là một khoa học vì các hoạt động QL luôn là một hoạt động

Bảng 1: Đặc tính (tiêu chí phân biệt) của các mô hình QL tiêu biểu

ĐẶC TÍNH	CÁC MÔ HÌNH			
	Mục tiêu hợp lí	Quy trình nội bộ	Mối quan hệ con người	Hệ thống mở
Tiêu chí định hướng	Tính kinh tế hợp lí Đơn giản hóa công việc	Tính ổn định Liên tục duy trì	Chia sẻ các giá trị Tinh thần hợp tác	Chia sẻ tâm nhin Thích nghi Sự phù hợp với môi trường thay đổi
Nguyên lí QL	Liên kết kĩ thuật và con người hướng tới mục tiêu định sẵn và cách làm hợp lí.	Quản trị, duy trì trật tự thứ bậc, trách nhiệm theo thủ tục, coi trọng tính ổn định.	QL các mối quan hệ thân mật, tạo dựng sự đồng thuận.	Tổ chức có tính linh thời, phi thể thức, mềm dẻo, dễ thay đổi hơn là quan liêu.
Kĩ thuật QL	Chuyên môn hóa, “hợp lí hóa” công việc trong dây chuyền sản xuất.	Kiểm soát thông qua quy chế, quy trình, chính sách và thủ tục.	Huy động sự tham gia cởi mở của mọi người; các tác động tâm lí.	Tạo dựng bầu không khí đổi mới và QL sự thay đổi.
Vai trò của nhà QL	Nhà lãnh đạo kiên quyết, kiên định.	Người giám sát và điều phối viên.	Cổ vấn và người tạo điều kiện thuận lợi.	Nhà cải cách và người có ảnh hưởng.

có tổ chức, có định hướng trên những quy luật, nguyên tắc và phương pháp hoạt động cụ thể. Mặc dù trong hoạt động QL, nhà QL luôn tìm cách đúc kết kinh nghiệm, cải tiến công việc để có hiệu quả nhưng muốn QL tốt thì phải học. QL đồng thời là một nghệ thuật vì hoạt động QL là hoạt động thực hành trong thực tiễn phong phú và đầy biến động. Nhà QL có cách xử lý sáng tạo, thành công mọi tình huống nhằm thực hiện có hiệu quả mục tiêu đề ra. Điều đó phụ thuộc vào bí quyết sắp xếp các nguồn lực, nghệ thuật giao tiếp, ứng xử, khả năng thuyết phục, kĩ năng sử dụng biện pháp của từng người.

3. Các trường hợp điển hình

3.1. Trường hợp điển hình thứ nhất

Các nhà nghiên cứu đã khái quát một số mô hình QL tiêu biểu tồn tại trên thế giới trong thế kỉ XX. Trong số các bản mô tả mang tính khái quát cao phải kể đến công trình nghiên cứu của Robert E.Quinn và cộng sự gồm có bốn mô hình QL tiêu biểu của thế kỉ XX: Mô hình Mục tiêu hợp lí (Rational Goal Model); Mô hình Quy trình nội bộ (Internal Process); Mô hình Mối quan hệ con người (Human Relations Model); Mô hình hệ thống mở (Open Systems Model) (Xem Bảng 1)[2]. Theo các tác giả, hai mô hình đầu phổ biến vào nửa đầu thế kỉ XX, nửa còn lại của thế kỉ thuộc về hai mô hình sau. Sự phát triển mang tính “tăng bậc” của các mô hình QL thể hiện rằng các mô hình sau tiến bộ hơn các mô hình trước. Sự “tiến hóa” có nền tảng từ sự phát triển các mối quan hệ xã hội của thời đại, trình độ phát triển nhận thức và ý thức của người lao động (Xem Bảng 2).

Sự phát triển các mô hình như sự thay đổi giải pháp QL nhằm khắc phục nhược điểm, hạn chế của các mô hình trước đó. Các mô hình luôn tồn tại quan hệ biện chứng thể hiện rằng ở giai đoạn phát triển khác nhau, các yếu tố định hướng QL của một mô hình có thể không còn phù hợp và cần được thay thế, điều chỉnh bởi các yếu tố mới ở cấp độ cao hơn.

Bảng 2: So sánh các yếu tố cơ bản về môi trường QL của nhà trường giữa mô hình kết hợp và mô hình QL chất lượng tổng thể (Total quality management – TQM)

Mô hình kết hợp (Mô hình mối quan hệ con người và Mô hình hệ thống mở)	TQM
Tầm nhìn và các giá trị được chia sẻ.	Tầm nhìn được chia sẻ; hoạt động dựa trên nền tảng văn hóa của nhà trường.
Bầu không khí đổi mới, thích nghi, sự phù hợp với môi trường thay đổi.	Bầu không khí cởi mở và đồng thuận, hành động hướng tới chất lượng và cải tiến liên tục chất lượng.
Tinh thần hợp tác, mối quan hệ thân mật, đồng thuận, sự tham gia cởi mở của mọi người.	Chất lượng và nhu cầu khách hàng gắn kết các thành viên trong nhà trường với sự thông suốt của thông tin, truyền thông.
Nhà trường có tính làm thời, phi thể thức, mềm dẻo, dễ thay đổi.	Nhà trường vận hành theo chiều ngang hơn là theo quan hệ thứ bậc.

3.2. Trường hợp điển hình thứ hai

Trường hợp điển hình thứ hai có thể thấy trong nhiều doanh nghiệp, nhà trường nước ta không có sự hiện diện rõ ràng của một mô hình QL cụ thể. Các nhà QL đi đến lựa chọn cách QL dựa trên kinh nghiệm và sự kế thừa, tiếp thu từ những người tiền nhiệm, người có ảnh hưởng hoặc tự chiêm nghiệm thực tế. Nhà QL cũng ít khi đặt cho mình câu hỏi: Phương thức đang sử dụng trong QL nhà trường đã thực sự phù hợp hay chưa? Bảng 3 cho thấy sự khác biệt giữa các đặc trưng của nhà trường chất lượng và nhà trường bình thường để các nhà QL lựa chọn và quyết định khi tiếp cận một mô hình mới trong QL chất lượng của nhà trường mình [3].

Bảng 3: So sánh giữa nhà trường chất lượng và nhà trường bình thường

STT	Nhà trường chất lượng	Nhà trường bình thường
1	Tập trung khách hàng.	Tập trung vào nhu cầu nội bộ.
2	Tập trung vào vấn đề phòng ngừa.	Tập trung vào vấn đề phát hiện.
3	Đầu tư vào con người.	Không có hệ thống trong cách tiếp cận phát triển nhân viên.
4	Có chiến lược đối với chất lượng.	Thiếu tầm nhìn chất lượng chiến lược.
5	Xử lý những phàn nàn/đơn kiện như một cơ hội học hỏi.	Xử lý những phàn nàn/đơn kiện như một phiền toái.
6	Xác định những đặc trưng chất lượng đối với các khu vực của tổ chức.	Mơ hồ về tiêu chuẩn chất lượng.
7	Có chính sách và kế hoạch chất lượng.	Không có kế hoạch chất lượng.
8	Ban QL cấp cao lãnh đạo chất lượng.	Vai trò QL như một sự kiểm soát.
9	Quy trình cải tiến liên quan đến mọi người.	Chỉ nhóm QL có liên quan.
10	Một điều phối viên chất lượng lãnh đạo quá trình cải tiến.	Không có điều phối viên chất lượng.
11	Mọi người hiểu rõ để tạo ra chất lượng, sáng tạo được khuyến khích.	Quy trình và quy tắc đều quan trọng.
12	Rõ ràng về vai trò và trách nhiệm.	Mơ hồ về vai trò và trách nhiệm.



13	Có chiến lược đánh giá rõ ràng.	Không có chiến lược đánh giá hệ thống.
14	Quan niệm chất lượng như một biện pháp để cải tiến hài lòng khách hàng.	Quan niệm chất lượng như một biện pháp để cắt giảm chi phí.
15	Kế hoạch dài hạn.	Kế hoạch ngắn hạn.
16	Chất lượng được quan niệm như một phần của văn hóa.	Chất lượng được quan niệm như ý khác và khởi đầu của phần ha.
17	Đang phát triển chất lượng phù hợp với cấp bách chiến lược riêng.	Đang kiểm tra chất lượng có đáp ứng với yêu cầu của các cơ quan bên ngoài.
18	Có một sứ mệnh đặc biệt.	Không có sứ mệnh đặc biệt.

Bảng 4: Một số yếu tố QL đặc trưng của nhà trường QL theo cách truyền thống so sánh với TQM (Total Quality Management – QL chất lượng tổng thể)

YẾU TỐ SO SÁNH	QL TRUYỀN THỐNG	TQM
1. Cơ chế QL	<ul style="list-style-type: none"> - Quyển lực tập trung, cơ cấu thứ bậc, quan niệm rõ ràng về chức vụ, địa vị - trách nhiệm gắn với quyền hạn; - Thực thi công việc căn cứ các nhiệm vụ định sẵn. 	<ul style="list-style-type: none"> - Phân cấp, tự chủ, tự chịu trách nhiệm; xóa bỏ sự ngăn cách giữa các bộ phận, loại bỏ cản trở; trách nhiệm gắn với công việc; - Tiến hành công việc dựa trên sự tự giác, tinh thần trách nhiệm và tính sáng tạo của mọi thành viên.
2. Mối quan hệ QL	<ul style="list-style-type: none"> - Quan hệ dựa trên chức vụ cá nhân, trách nhiệm được giao; - Quyển hạn quyết định tập trung ở các cấp QL; mối liên hệ cấp bậc tạo nên các thủ tục phức tạp, ít chú trọng hợp tác - Thông tin từ trên xuống và phổ biến có mức độ theo chức trách. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lòng tin, phân quyền, cam kết, chia sẻ của lãnh đạo, giao tiếp cởi mở; - Sợi dây liên hệ "cung – cầu", định hướng thỏa mãn khách hàng; - Môi trường hợp tác mở rộng; khách hàng và người cung ứng cùng chia sẻ nhằm cải tiến liên tục; - Thông tin, truyền thông thông suốt; sự thấu hiểu và chia sẻ giữa các thành viên.

Cách QL theo thói quen, dựa trên kinh nghiệm, cách làm cố hữu, ổn định, ít thay đổi về bản chất gọi là cách QL truyền thống. Khái niệm về cách QL truyền thống chỉ mang tính tương đối và là sự hình dung mang tính phổ biến về kiểu QL hiện nay trong các nhà trường thông thường, chưa có sự đổi mới căn bản về QL.

Khái quát một số yếu tố QL đặc trưng của các nhà trường QL theo cách truyền thống so sánh với các yếu tố đặc trưng tương ứng của TQM trong Bảng 4 [4].

Nếu sự phù hợp của các yếu tố so sánh liên quan đến Mô hình kết hợp và TQM (Bảng 2) là phổ biến thì sự cách biệt giữa các yếu tố QL đặc trưng của nhà trường QL theo cách truyền thống và nhà trường áp dụng TQM lại rất rõ nét. Rõ ràng, áp dụng TQM vào các doanh nghiệp, trường ĐH đang được QL theo cách truyền thống sẽ gặp nhiều khó khăn, bất cập và cần các giải pháp tinh đến hạn chế của môi trường QL. Nói cách khác, nhà QL cần quan tâm đặc biệt đến việc xây dựng môi trường văn hóa chất lượng trong nhà trường.

4. Kết luận

Có rất nhiều mô hình QL trong giáo dục, mỗi mô hình QL có những ưu điểm và nhược điểm riêng, mỗi trường/đơn vị/cơ sở giáo dục có thể lựa chọn mô hình phù hợp hoặc kết hợp giữa các mô hình để áp dụng cho nhà trường của mình. Tuy nhiên, để thành công, nhà trường cần có một số điều kiện và yếu tố như môi trường, đối tượng, thời gian,...

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1]. Nguyễn Như Ý, (1999), *Đại Từ điển Tiếng Việt*, NXB Văn hóa Thông tin.
 [2]. Robert E.Quinn, Sue R.Faerman, Micheal P. Thompson và Michael R. McGrath, (2002), *Becoming a master manager: A competency framework*, John Wiley and sons, inc., New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore.
 [3]. Edward Sallis, (2002), *Total Quality Management in Education*, Routledge, London.
 [4]. Marmar Mukhopadhyay, (2006), *Total Quality Management in Education*, Second Edition, Sage Publications.
 [5]. Barrie G. Dale, Ton van der Wiele and Jos van IwaardenI, (2010), *Managing quality*, Fifth Edition, Blackwell Publishing.
 [6]. Nguyễn Lộc, (2009), *Quản lí chất lượng trong giáo dục*, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam.

SUMMARY

The biggest difficulty in applying a model of management into schools is the school's management conditions. There are different models in education management with their advantages and disadvantages, each school/unit/ institution can choose a suitable model or combination of models to their organization. Managers need special attention to the development of the cultural quality environment at their schools

Keywords: Model; management; education.