

NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG KIẾN TẠO VĂN HÓA QUẢN LÝ TỪ CẢM HỨNG ĐỐI VỚI MƯỜI HAI BỘ SỐ HAI

PGS.TS. ĐẶNG QUỐC BẢO - Học viện Quản lý Giáo dục

TS. PHẠM MINH GIẢN - Trường Đại học Đồng Tháp

ThS. PHAN HỒNG PHÚC - Sở Giáo dục và Đào tạo Cà Mau

1. Đặt vấn đề

Thực tiễn, có sự thành công trong quản lý, đòi hỏi người hiệu trưởng phải có năng lực quản lý. Có nhiều năng lực mà người hiệu trưởng cần được rèn luyện, ở đó không thể thiếu các *năng lực tư duy, năng lực công việc và năng lực quan hệ con người*. Điều quan trọng trong quá trình quản lý là người hiệu trưởng phải tạo cho mình cảm hứng quản lý để rèn luyện các năng lực đó thông qua việc kiến tạo văn hóa quản lý. Việc kiến tạo đó được chúng tôi nghiên cứu từ cảm hứng đối với mười hai bộ số hai.

2. Ba năng lực quản lý của hiệu trưởng

Trong chuyên khảo “Quản trị hiệu quả trường học” [1, tr.13], các tác giả K.B.Everard, G.Morris, I.Wilson đã nêu ra ba năng lực cốt yếu của hiệu trưởng: 1/ Năng lực tư duy; 2/ Năng lực công việc; 3/ Năng lực quan hệ con người.

Trong chuyên khảo này, về “Năng lực tư duy”, các tác giả đề cập một số khía cạnh: 1/ Tư duy đổi mới; 2/ Tư duy hệ thống; 3/ Tư duy thị trường; 4/ Tư duy phê phán. Về “Năng lực công việc”, các tác giả nhấn mạnh: 1/ Năng lực quản lý dạy học; 2/ Năng lực quản lý điều kiện phục vụ dạy học; 3/ Năng lực huy động nguồn lực; 4/ Năng lực xử lý thông tin. Về “Năng lực quan hệ con người”, các tác giả lưu ý: 1/ Phát triển cá nhân; 2/ Phát triển nhóm; 3/ Xây dựng niềm tin và tôn trọng; 4/ Truyền cảm hứng...

3. Cảm hứng quản lý của hiệu trưởng

Richard Sloma, nhà quản lý thực tiễn trong tác phẩm “Đề là nhà quản lý thành công” [2] có đề cập vấn đề “Cảm hứng quản lý”. Ông cho rằng: “Mỗi sáng mở đầu ngày làm việc, người quản lý hãy kiến tạo cảm hứng qua những điều sau: 1/ Tia lửa để bùng lên ước vọng; 2/ Công việc để có trách nhiệm; 3/ Viễn cảnh để đổi mới; 4/ Sự kiên trì kỷ luật để hiện thực kế hoạch; 5/ Khả năng khéo léo để làm việc; 6/ Ý chí và sự can đảm để thành công.”

4. Người hiệu trưởng kiến tạo văn hóa quản lý từ cảm hứng đối với các bộ số hai

Văn hóa quản lý là những nét đẹp trong tư duy hành động quản lý. Có những bộ số với diễn đạt ẩn tượng tạo nên cảm hứng quản lý để kiến tạo văn hóa quản lý. Một số bộ số hai lại có ý nghĩa minh triết. Ở những bộ số này, nếu khuyết đi một nhân tố, hoặc phát triển không hài hòa đồng bộ đều không tạo nên sự toàn vẹn về văn hóa quản lý. Dưới đây, chúng tôi sẽ trình bày sự thu hoạch về mười hai bộ số đối với việc người hiệu trưởng kiến tạo quản lý bao gồm ba bộ số hai phát triển cảm hứng về năng lực tư duy; bốn bộ số hai phát triển cảm hứng năng lực công việc và năm bộ số hai phát triển cảm hứng năng lực quan hệ con người.

4.1. Ba bộ số hai phát triển cảm hứng để bồi đắp năng lực tư duy

4.1.1. Biết mình và biết người

Diễn đạt khác của bộ hai này là Tri kỷ - Tri bỉ. Phương Đông có lời khuyên minh triết: Tri kỷ - Tri bỉ/Năng nhược - Năng cường. Điều này có hàm ý: Biết chủ quan - Biết khách quan; Tìm ra chỗ yếu - chỗ mạnh.

Bộ hai này có công thức như sau:

Tri kỷ + Tri bỉ = Đạt Đạo

4.1.2. Biết thế và biết thời

Diễn đạt khác của bộ hai này là Tri thế - Tri thời. Tri thế là xác định được tình thế và xu thế của sự vật. Tri thời là xác định được thời cơ và nguy cơ của bối cảnh tác động vào sự vật.

4.1.3. Biết đủ và biết dừng

Diễn đạt khác của bộ hai này là Tri túc - Tri chỉ. Phương Đông có lời khuyên: Tri túc bất nhục - Tri chỉ bất đãi (Biết đủ chẳng nhục - Biết dừng chẳng nguy). Thực chất của bộ hai này là “Tri giới hạn”, “Tri độ”. Người hiệu trưởng phải biết được “Giới hạn” của động thái sự vật để phát triển sự vật đến đâu là đủ và lúc nào là phải dừng. “Dừng” không phải là đứng im một cách cơ học.

Linh hội ý tưởng từ sách “Đại học”, nhà văn hóa Phan Ngọc trong tác phẩm “Bản sắc văn hóa Việt Nam” [3, tr.235] có lời bàn về tư duy “Dừng” của người quản lý: “Biết dừng (tức là nêu lên một mục tiêu vừa phải làm được, không lãng mạn) thì sau đó mới xác định được (xác định chiến lược,...), xác định được thì sau đó mới yên tĩnh (tức là không để cho những thành công nhất thời làm cho mình viễn vông). Yên tĩnh thì sau đó mới an tâm (tức là kiên quyết theo các mục tiêu vừa phải không hữu khuynh). An tâm thì sau đó mới có thể lo lắng (tức là vạch ra kế hoạch thiết thực). Lo lắng thì sau đó mới đạt được mục đích (tức là cả mục tiêu vừa phải đã chọn)”.

Sách báo quản lý hiện đại thường yêu cầu người quản lý phải có kỹ năng phân tích SWOT (Strengths - Điểm mạnh, Weakness - Điểm yếu, Opportunities - Cơ hội, Threats - Nguy cơ) để xác định chiến lược hành động.

Tóm lại, ba bộ hai trên giúp cho tư duy đúng đắn để có chiến lược hành động hiệu quả:

Chủ quan	Khách quan	Chiến lược hành động
Mạnh	Cơ hội	Tấn công - Phát
Mạnh	Nguy cơ	Cầm cự - Thích ứng
Yếu	Cơ hội	Cầm cự - Tăng trưởng
Yếu	Nguy cơ	Phòng thủ - Ổn định



4.2. Bốn bộ số hai phát triển cảm hứng năng lực công việc

4.2.1. Chọn việc đúng mà làm và làm khéo việc đã chọn

Tiếng Anh có diễn đạt rất đúng về ý nghĩa của bộ hai này bằng cụm từ: Right doing & Doing right. Trong tác nghiệp, nhà trường gọi là xây dựng “kế hoạch”. “Kế” là quá trình tìm ra nội dung công việc. “Hoạch” là quá trình tìm ra phương pháp công việc. Người hiệu trưởng cần thực hiện: Kế (+) Hoạch (+). Khi khắc phục, người hiệu trưởng cần: Kế (-) Hoạch (+) hoặc: Kế (+) Hoạch (-) và tránh xa: Kế (-) Hoạch (-).

4.2.2. Nguyên tắc và linh hoạt

Bản chất ở đây là thực hiện minh triết “Dĩ bất biến - Ứng vạn biến” mà Hồ Chí Minh đã từng lưu ý nhà chính trị. Trong nhà trường, sự tiến bộ của nhân cách học sinh là “Dĩ bất biến”, còn chọn phương pháp quản lý, giáo dục, dạy học sao cho hiệu quả là “Ứng vạn biến”.

4.2.3. Suy nghĩ toàn diện và hành động cụ thể

Công thức: $5W + H + 2Q$ khá hữu dụng cho bộ hai này:

Làm việc gì? Tại sao? (What/Why – W1/W5)

Làm với ai? Tại sao? (Who/Why – W2/W5)

Làm ở đâu? Tại sao? (Where/Why – W3/W5)

Làm khi nào? Tại sao? (When/Why – W4/W5)

Làm thế nào? Tại sao? (How/Why – H/W5)

Theo số lượng nào? Tại sao? (Quantity/Why – Q1/W5)

Đạt chất lượng nào? Tại sao? (Quality/Why – Q2/W5)

4.2.4. Sáng kiến và viễn kiến

Người hiệu trưởng thúc đẩy cho thuộc cấp của mình có sáng kiến và giúp đỡ cho các sáng kiến này hiện thực, song điều cần hơn với tư cách người đứng đầu là có viễn kiến cho sự phát triển nhà trường. Lữ Khôn - nhà quản lý thực tiễn thời Tiên Tần có lời bàn về người “có tài” và “có tâm” như sau: “Người có tài là người: Việc sai mà sửa được; Việc xấu mà ngăn được; Việc hỏng mà vớt được. Còn người có tâm là người: Chưa có việc biết việc sắp đến; Việc xảy ra có thể luận định được diễn biến; Triển khai việc có thể dự đoán kết quả cuối cùng”.

4.3. Năm bộ số hai phát triển cảm hứng năng lực quan hệ con người

4.3.1. Ân và Uy

Chỉ có Uy mà không bao dung làm cho thuộc cấp e ngại. Ân mà không có Uy dễ làm cho thuộc cấp nhờn. Người hiệu trưởng lịch duyệt biết phối hợp “Ân - Uy” một cách hài hòa.

4.3.2. Nhường nhịn và cạnh tranh

Nhà trường ngày nay phải hướng vào kinh tế thị trường. Đối tác của nhà trường là “cơ sở kinh tế”. Trong quan hệ với đối tác, người hiệu trưởng vừa phải biết nhường nhịn lại vừa biết cạnh tranh. Người hiệu trưởng nhường nhịn sao cho không ảnh hưởng đến sự sinh tồn, phát triển của nhà trường và cạnh tranh không gây ra các đổ vỡ với quan hệ đã kiến tạo được.

4.3.3. Chấp hành và điều hành

Hiệu trưởng có thuộc cấp (giáo viên, học sinh) nhưng

còn có cấp trên của mình. Quan hệ với cấp trên phải biết chấp hành nghiêm chỉnh, thực hiện tốt các chủ trương về phát triển giáo dục. Quan hệ với thuộc cấp phải điều hành khéo léo, có hiệu quả các chỉ thị đề ra của hiệu trưởng tạo ra sự liên mạch “Chấp hành - Điều hành”. Khi phát hiện khâu nào bị đứt đoạn phải có sự bổ cứu kịp thời.

4.3.4. Lực hút và lực đẩy

Người hiệu trưởng là trung tâm đoàn kết tạo nên lực hút mọi lực lượng trong nhà trường, cũng là người tạo nên lực đẩy với các thành viên. Nói theo ngôn ngữ của Peter Drucker (cha đẻ của lý thuyết quản lý hiện đại), người hiệu trưởng phải đồng thời có ba phong cách quản lý: 1/ Phong cách chỉ huy quân đội; 2/ Phong cách nhạc trưởng; 3/ Phong cách huấn luyện viên bóng đá (những trận đi tranh giải).

4.3.5. Dân chủ và quyết đoán

“Dân chủ” là thuộc tính của phong cách quản lý hiện đại vô luận ở hoàn cảnh nào, đặc biệt là quản lý cơ quan giáo dục, quản lý nhà trường. Tuy nhiên, người hiệu trưởng phải biết quyết đoán ở các thời điểm Internet (chữ dùng của Philip Yeo, nhà quản lý giáo dục của Singapore).

5. Kết luận

Người hiệu trưởng kiến tạo văn hóa quản lý từ cảm hứng đối với các bộ số hai và sẽ góp phần tạo nên hiệu quả của quản lý. “Những bộ hai” tạo cảm hứng văn hóa quản lý cho người hiệu trưởng sẽ còn được nối dài qua những nghiên cứu, bổ sung về chủ đề này của các nhà khoa học và nhà quản lý trong lĩnh vực khoa học giáo dục trong thời gian tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. K.B. Everard, Geoffrey Morris and Ian Wilson, (2010), *Quản trị hiệu quả trường học*, Dự án SREM sưu tầm và biên dịch.
- [2]. Richard Sloma, (1999), *Đề là nhà quản lý thành công*, NXB Văn hóa - Thông tin, Hà Nội.
- [3]. Phan Ngọc, (2002), *Bản sắc văn hóa Việt Nam*, NXB Văn học, Hà Nội.
- [4]. Đặng Quốc Bảo – Bùi Việt Phú, (2012), *Một số góc nhìn về phát triển và quản lý giáo dục*, NXB Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.

SUMMARY

Principals' competencies of management and leadership are two crucial factors leading to effective school governance. The paper presents the basic contents of principals' competencies to create management culture. It is the inspiration for twelve sets of number two that expresses their competencies of thinking, work and human relations. Principals create management culture from inspiration for twelve sets of number two and make contributions to the effective school management.

Keywords: Principals; management culture; education.