

THPT GIAI ĐOẠN 2

TÀI LIỆU
BỒI DƯỠNG GIÁM ĐỐC TRUNG TÂM
GIÁO DỤC THƯỜNG XUYÊN

Chuyên đề 6:
MỘT SỐ KỸ NĂNG PHÂN CÔNG VÀ ỦY QUYỀN
RONG TRUNG TÂM GIÁO DỤC THƯỜNG XUYÊN

Hà Nội, 2015

MỤC LỤC

A- Giới thiệu chuyên đề.....	1
B- Nội dung chi tiết.....	2
Chủ đề 1: Quản lý có sự tham gia, phân công và ủy quyền.....	2
1.1. Quản lý có sự tham gia, phân công và ủy quyền - một số khái niệm.....	2
1.2. Lợi ích của sự tham gia	3
1.3. Đối tượng tham gia.....	5
Chủ đề 2. Mô hình ra quyết định có sự tham gia, phân công ủy quyền.....	8
2.1. Mô hình Vroom và Yetton	8
Mô hình Vroom và Yetton:	8
2.2 Ứng dụng: Những nguyên tắc chi đạo cho phong cách quản lý có sự tham gia	16
2.3. Ủy quyền và phân công	21
2.4. Áp dụng: Hướng dẫn cho việc ủy quyền.....	282
2.5. Lợi thế và những tồn tại của việc phân công ủy quyền.....	3736

CHUYÊN ĐỀ 6.
MỘT SỐ KỸ NĂNG PHÂN CÔNG VÀ ỦY QUYỀN
TRONG TRUNG TÂM GIÁO DỤC THƯỜNG XUYÊN

PGS.TS. Trần Ngọc Giao
PGS.TS. Đặng Thị Thanh Huyền

A- Giới thiệu chuyên đề

1. Mục tiêu chuyên đề

Sau khi tự nghiên cứu và tham gia học chuyên đề này học viên cần đạt được các yêu cầu sau:

- Hiểu được lí do tại sao trong lãnh đạo quản lý có sự tham gia, phân công và ủy quyền là quan trọng và cũng nhận thức rõ thuận lợi, một số rủi ro của việc ủy quyền.

- Hiểu được những tình huống và có thể vận dụng, trong đó lãnh đạo có sự tham gia, phân công có hiệu quả ở TT GDTX.

- Hiểu được và vận dụng những quy trình để sử dụng hiệu quả sự tham khảo ý kiến cho việc đưa ra quyết định của TTGDTX.

- Hiểu và vận dụng được quy trình phân công và ủy quyền ở Trung tâm GDTX.

2. Mô tả chuyên đề

Chuyên đề trình bày những vấn đề cơ bản liên quan đến lãnh đạo và quản lý có sự tham gia, phân công, ủy quyền và vận dụng đối với các CSGD và Trung tâm GDTX

- Tầm quan trọng bản chất và lợi ích của QL có sự tham gia.

- Một số mô hình QL có sự tham gia, phân công và ủy quyền khi đưa quyết định và triển khai thực hiện quyết định.

- Năng lực huy động sự tham gia, kỹ năng phân công và ủy quyền.

- Quy trình huy động sự tham gia, phân công và ủy quyền khi đưa ra quyết định và thực hiện các quyết định, một số tình huống và phương án xử lý ở CSGD và Trung tâm GDTX.

- Sự mạng, chức năng nhiệm vụ, nội dung, phương thức và điều kiện huy động sự tham gia, phân công trao quyền và ủy quyền ở Trung tâm GDTX.

3. Yêu cầu kiến thức trước khi vào học: Có trình độ đại học và có thực tế công tác trong các cơ sở GD & ĐT.

4. Nội dung chính:

- Một số khái niệm cơ bản.
- Bản chất và tầm quan trọng của sự tham gia, phân công và ủy quyền khi đưa ra quyết định và thực hiện quyết định.
- Quản lý có sự tham gia ủy quyền - một số mô hình quyết định có tính quy chuẩn, liên hệ với Trung tâm GDTX.
- Năng lực huy động sự tham gia, phân công trao quyền và ủy quyền của người cán bộ quản lý.
- Quy trình và hướng dẫn gợi ý thực hiện quy trình huy động sự tham gia, kỹ năng phân công trao quyền và ủy quyền. Một số tình huống và phương án xử lý (gợi ý) đối với công tác quản lý ở Trung tâm GDTX.

B- Nội dung chi tiết

Chủ đề 1: Quản lý có sự tham gia, phân công và ủy quyền

a) Mục tiêu chủ đề

Người học hiểu được nội hàm của các khái niệm cơ bản, vai trò, lợi ích, tầm quan trọng và đối tượng của phương thức quản lý có sự tham gia.

b) Nội dung

I. Quản lý có sự tham gia, phân công và ủy quyền

1.1. Quản lý có sự tham gia, phân công và ủy quyền - một số khái niệm

Quản lý là lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo (chỉ đạo thực hiện) và kiểm tra đánh giá. Trong đó, chức năng lãnh đạo thể hiện năng lực của người quản lý. Sau khi lập kế hoạch và sắp xếp tổ chức, nhà quản lý phải điều khiển cho hệ thống hoạt động nhằm thực hiện được mục tiêu đề ra.

Để điều khiển hệ thống thực hiện theo kế hoạch, người lãnh đạo phải ra quyết định. Quyết định chính là công cụ để điều khiển hoạt động của tổ chức. Trong thực tế, nhiều hoạt động của nhà quản lý đòi hỏi ra quyết định và thi hành quyết định trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Vì vậy, việc ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định đóng một vai trò quan trọng của nhà quản lý.

Các hoạt động của nhà quản lý đòi hỏi ra quyết định và thi hành quyết định: lập kế hoạch công việc, giải quyết những vấn đề chuyên môn, lựa chọn nhân viên, quyết định tăng lương, phân công công việc,... Lãnh đạo có sự tham gia đòi hỏi sự

nỗ lực của một nhà lãnh đạo nhằm khuyến khích và tạo điều kiện thuận lợi cho sự tham gia của người khác trong việc ra quyết định quan trọng. Xã hội dân chủ ủng hộ quyền của những người có những quyết định có trọng lượng mà ảnh hưởng của chúng trong nhiều phương diện quan trọng. Những người liên quan trong việc đưa ra quyết định thường giữ một vai trò cần thiết trong quá trình thông qua quyết định và thực hiện quyết định.

Ủy quyền là việc chia sẻ quyền hạn, việc ủy quyền xảy ra khi cấp dưới được giao trách nhiệm và quyền hạn trong việc đưa ra một số quyết định mà những quyết định này trước đây thường do người quản lý thực hiện.

Tự quyết định (độc đoán): Người quản lý tự quyết định mà không cần hỏi ý kiến hoặc tư vấn người khác và những người này không tham gia và không có ảnh hưởng ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định được đưa ra.

Quản lý có sự tham gia: Người quản lý đưa ra các quyết định có sự tham khảo và hỏi ý kiến tư vấn của nhân viên cấp dưới, của cá nhân và tổ chức có liên quan.

Phân công: Người quản lý giao phó công việc cho các thành viên trong tổ chức và họ có cơ hội thực hiện những công việc, hoàn thành công việc được giao có hiệu quả và chi phối các sự việc quan trọng.

Cùng đưa ra quyết định (quyết định tập thể): Người quản lý trao đổi ý kiến với những người khác để thảo luận những vấn đề và cùng nhau bàn bạc để đưa ra quyết định. Người quản lý không phải là người toàn quyền quyết định.

Ủy quyền: Người quản lý trao quyền quyết định cho một cá nhân hoặc một nhóm người.

Lãnh đạo có sự tham gia, phân công, ủy quyền là những chủ đề mà phối hợp quyền hạn và cách ứng xử với năng lực lãnh đạo. Quản lý có sự tham gia và ủy quyền làm nổi bật vai trò của người lãnh đạo đối với việc chia sẻ quyền lực. Song hành hai quan điểm khác nhau: Sự độc đoán và quản lý có sự tham gia làm cho chúng ta hiểu rõ vai trò của phong cách QL ảnh hưởng rất quan trọng đến hiệu quả hoạt động của một tổ chức.

Nói cho cùng, việc đưa ra mọi quyết định và triển khai thực hiện quyết định đều liên quan đến sự tham gia, vấn đề là ở các mức độ khác nhau.

1.2. Lợi ích của sự tham gia

Lợi ích của quản lý có sự tham gia của người cán bộ quản lý có nhiều, nhưng những lợi ích đó còn phụ thuộc vào người tham gia là ai, tầm ảnh hưởng của họ thế nào và những khía cạnh khác của việc đưa ra quyết định.

Quyết định có sự tham gia ít nhất có 4 lợi thế:

- Chất lượng quyết định cao hơn,.
- Khả năng chấp nhận quyết định nhiều hơn,.
- Sự hài lòng với quyết định đưa ra đồng đều hơn,
- Có thể phát triển kỹ năng đưa ra quyết định

Chất lượng quyết định: Sự tham gia vào việc đưa ra quyết định có khả năng làm gia tăng chất lượng quyết định khi người tham gia có thông tin và kiến thức mà người lãnh đạo chưa có và người tham gia sẵn sàng hợp tác để tìm ra một giải pháp tối ưu cho vấn đề đưa ra quyết định.

Sự cộng tác và chia sẻ kiến thức sẽ phụ thuộc vào người tham gia tin tưởng người lãnh đạo ở mức độ nào và xem việc đưa ra quyết định là chính đáng và có lợi. Nếu người tham gia vào việc đưa ra quyết định và người lãnh đạo không có chung mục đích thì sự cộng tác không có khả năng xảy ra. Nếu không có sự cộng tác, sự tham gia sẽ giảm đi chất lượng quyết định. Ngay cả sự cộng tác chặt chẽ cũng không đảm bảo rằng sự tham gia sẽ mang lại quyết định tốt hơn. Quá trình quyết định của một nhóm người tham gia sẽ xác định những thành viên đó có thể đạt được sự nhất trí không và nó sẽ xác định được quyết định đưa ra có kết hợp với kiến thức và sự am hiểu của người tham gia ở mức độ nào.

Khi những thành viên có những nhận định khác nhau về một vấn đề hoặc có những ưu tiên khác nhau với những kết quả khác nhau, việc phát hiện ra một quyết định có chất lượng cao quả là không dễ dàng. Nhóm người tham gia có thể không đạt tới sự đồng thuận hoặc thống nhất với một sự thỏa hiệp không đúng. Những khía cạnh khác của việc đưa ra quyết định như áp lực thời gian, số lượng người tham gia, những chính sách và có cả những hình thức tham gia không thực tế.

Sự chấp nhận quyết định: Những người có tầm ảnh hưởng lớn trong việc đưa ra quyết định nhận biết được sự chấp nhận và cho rằng quyết định đưa ra là quyết định của họ. Cảm giác làm chủ này tạo cho họ động lực thực hiện nhiệm vụ một cách thành công. Sự tham gia cũng giúp hiểu rõ hơn bản chất về vấn đề đã quyết định và nắm được lý do tại sao phương án này được chấp nhận và phương án khác lại bị bác bỏ, hiểu rõ hơn về sự ảnh hưởng của việc quyết định đối với họ. Điều đó

có khả năng làm giảm đi sự băn khoăn, lo lắng đối với họ. Khi những kết quả trái chiều xảy ra, những người tham gia vào quá trình quyết định có cơ hội bày tỏ sự chia sẻ và giúp tìm giải pháp để khắc phục. Nói tóm lại, khi quyết định được đưa ra theo đúng quy trình thì được phần lớn các thành viên tham gia công nhận là hợp lý và yêu cầu các thành viên khác không thuộc thẩm quyền thi hành quyết định đó.

Sự hài lòng với quy trình đưa ra quyết định: Nghiên cứu về tính pháp lý về quy trình đưa ra quyết định cho thấy rằng cơ hội bày tỏ ý kiến và sở thích trước khi đưa ra quyết định có thể tạo ra những ảnh hưởng có lợi mà không cần quan tâm đến số lượng người tham gia trong việc đưa ra quyết định cuối cùng. Người tham gia sẽ nhận thấy rằng, họ đang được tôn trọng và có cơ hội bày tỏ ý kiến và sở thích về một quyết định sẽ ảnh hưởng đến họ. Kết quả đạt được sẽ công bằng hơn và nhận được sự hài lòng nhiều hơn.

Sự phát triển kỹ năng của người tham gia: Kinh nghiệm hỗ trợ việc đưa ra một quyết định phức tạp, cần quan tâm sự phát triển kỹ năng và sự tự tin cho người tham gia. Kết quả tốt được hay không phụ thuộc vào việc sự nhiệt tình của người tham gia trong quá trình phán đoán nguyên nhân của vấn đề, đưa ra những giải pháp khả thi, đánh giá sát những giải pháp được đề xuất để lựa chọn 1 giải pháp tối ưu hơn và lập kế hoạch để thi hành quyết định đó. Những người tham gia vào tất cả sẽ học hỏi được nhiều hơn những người tham gia vào một khía cạnh của quá trình đưa ra quyết định. Đối với người tham gia mà có ít kinh nghiệm, việc học hỏi còn phụ thuộc vào mức độ hướng dẫn và động viên của người lãnh đạo trong suốt quá trình khó khăn của việc đưa ra quyết định.

1.3. Đối tượng tham gia

Lợi ích của sự tham gia trong quá trình ra quyết định đối với các đối tượng khác nhau là không giống nhau, do vậy mục tiêu của người lãnh đạo trong việc cử, huy động đối tượng tham gia có thể khác nhau, phụ thuộc vào thành phần tham gia là cấp dưới, người cùng địa vị, cấp trên hoặc người ngoài:

- *Mục tiêu thứ nhất*, việc tư vấn cấp dưới có thể tăng chất lượng của quyết định bằng cách lấy ý kiến và khai thác kiến thức chuyên môn về cách giải quyết vấn đề của bộ phận cấp dưới.

- *Mục tiêu thứ hai* là tăng khả năng chấp nhận những quyết định được đưa ra bằng cách tạo cho cấp dưới một tinh thần làm chủ và tự tin.

- *Mục tiêu thứ ba* là có thể tăng kỹ năng đưa ra quyết định của cấp dưới bằng cách cung cấp cho họ kinh nghiệm phân tích những vấn đề khi đưa ra quyết định và những giải pháp.

- *Mục tiêu thứ tư* là giúp giải quyết những mâu thuẫn dễ dàng hơn và giúp thành lập những nhóm làm việc.

Tư vấn với những bộ phận cấp dưới có thể tăng chất lượng quyết định khi những người cùng địa vị có những suy nghĩ giống nhau về nguyên nhân vấn đề và những giải pháp. Hợp tác với các nhà quản lý khác để thi hành quyết định là một điều cần thiết, tư vấn là một phương án để tăng sự hiểu biết và sự cam kết. Tư vấn làm cho sự hợp tác và liên kết giữa các nhà quản lý các bộ phận cấp dưới thực hiện các công việc đồng thuận trong sự phụ thuộc lẫn nhau. Tuy nhiên, việc tư vấn nên chỉ giới hạn đối với các quyết định phù hợp để không lãng phí thời gian cho các cuộc họp không cần thiết.

Tư vấn với cấp trên cho phép người quản lý tiếp thu những ý kiến chuyên môn của cấp trên, mà ý kiến này có thể quý giá hơn nhiều so với suy nghĩ của người quản lý. Ngoài ra, tư vấn cấp trên cho phép người quản lý hiểu được cấp trên suy nghĩ như thế nào và đề xuất những phương án khác nhau cho vấn đề đó. Mặt khác, tư vấn với cấp trên nhiều khi cũng lộ ra sự thiếu tự tin và thiếu sáng kiến của người quản lý. Người quản lý phải là người đưa ra quyết định cuối cùng, tránh sự phụ thuộc vào cấp trên.

Tư vấn với người ngoài như khách hàng, nhà cung cấp cũng giúp đảm bảo rằng họ có thể hiểu và chấp nhận những quyết định ảnh hưởng đến họ. Tư vấn với người ngoài là một cách để biết thêm về nhu cầu và sở thích của họ, đẩy mạnh mạng lưới bên ngoài, cải thiện sự cộng tác giải quyết những khó khăn chung.

Câu hỏi bài tập

1. Hãy chỉ ra các lợi ích cơ bản của phương thức quản lý có sự tham gia, cho ví dụ liên hệ với thực tiễn quản lý ở một TTGDTX.

2. Liệt kê các đối tượng tham gia theo thứ tự ưu tiên trước khi quyết định một vấn đề quan trọng theo các mảng ở TTGDTX:

i) Xây dựng kế hoạch triển khai liên kết đào tạo đại học vừa học vừa làm;

ii) Xây dựng chương trình hỗ trợ tư vấn phát triển KTXH theo nhu cầu của cộng đồng địa phương;

iii) Chương trình bồi dưỡng giáo viên trước yêu cầu đổi mới Chương trình GD;

iv) Xây dựng quy hoạch phát triển đội ngũ;

v) Xây dựng kế hoạch mở rộng khuôn viên của Trung tâm;

vi) Xây dựng cơ sở thực hành dạy nghề;

Tài liệu tham khảo:

1. Bộ GD&ĐT, QĐ 01/2007/QĐ-BGDĐT Ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Trung tâm Giáo dục thường xuyên.
2. Dự án phát triển giáo viên trung học, Lý luận và thực tiễn về lãnh đạo và quản lý giáo dục trong thời kì đổi mới.
3. Gary Yukl, Leadership in Organization, Prentice Hall (Upper Saddle, New Jersey 07458) (2010)
4. Harvard, Kỹ năng ra quyết định, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh(2006)
5. Học viện Quản lý giáo dục, Quản lý trường phổ thông, NXB Giáo dục (2003)

Chủ đề 2. Mô hình ra quyết định có sự tham gia, phân công ủy quyền

a) Mục tiêu

Hiểu và nhớ được những phương thức cơ bản trong mô hình ra quyết định QL có sự tham gia; bước đầu ứng dụng được các nguyên tắc chỉ đạo cho phong cách ra quyết định quản lý có sự tham gia; kỹ năng phân công và ủy quyền ở TTGDTX.

b) Nội dung

2.1. Mô hình Vroom và Yetton

Tầm quan trọng của việc sử dụng các phương pháp quyết định cho phù hợp với tình hình đã được quan tâm từ khá lâu. Tannenbaum và Schmidt (1958) cho rằng, sự lựa chọn phương pháp đưa ra quyết định của lãnh đạo phản ánh quyền lực của lãnh đạo, quyền lực của cấp dưới và hiệu lực của tình huống cần có quyết định. Maier (1963) cũng chỉ ra sự cần thiết của lãnh đạo trong việc xem xét cả những yêu cầu chất lượng của quyết định lẫn khả năng chấp nhận quyết định trước khi chọn thủ tục quy trình ra quyết định. Vroom và Yetton (1973) tin vào những phương án đầu tiên này nhưng đi sâu vào việc xác định những phương pháp nào có thể đưa ra quyết định hiệu quả trong mỗi trường hợp. Vroom và Jago (1988) sau này đã điều chỉnh lại mô hình đầu tiên gồm có những thay đổi bổ sung và quy tắc đưa ra quyết định.

Mô hình Vroom và Yetton:

Phương pháp đưa ra quyết định được nhà quản lý sử dụng có ảnh hưởng đến chất lượng quyết định và sự chấp nhận quyết định của những người thi hành. Hai yếu tố trung gian này cùng xác định quyết định đưa ra sẽ có hiệu quả như thế nào. Tuy nhiên, ảnh hưởng của phương pháp đưa ra quyết định vào chất lượng quyết định và sự chấp nhận quyết định còn phụ thuộc vào những yếu tố trong các tình huống khác nhau.

- Các phương thức đưa ra quyết định

Vroom và Yetton xác định 05 loại phương pháp đưa ra quyết định liên quan tới nhiều bộ phận cấp dưới, bao gồm 02 loại tự quyết định (TQĐ1 và TQĐ2), 02 loại mang tính tư vấn (TV1 và TV2) và 01 loại là lãnh đạo và cấp dưới cùng đưa ra quyết định (CQĐ). Mỗi phương pháp ra quyết định này được thể hiện như sau:

TQĐ1: Bạn tự giải quyết vấn đề hoặc tự đưa ra quyết định, chỉ sử dụng thông tin mà bạn biết.

TQĐ2: Bạn thu thập được thông tin từ cấp dưới, sau đó tự tìm ra cách giải quyết vấn đề. Vai trò của cấp dưới trong việc đưa ra quyết định là cung cấp thông tin cho bạn, chứ không đề xuất hoặc đánh giá giải pháp thay thế.

TVI: Bạn chia sẻ vấn đề với cấp dưới theo từng người một để lấy ý kiến và đề xuất mà không đưa họ vào nhóm tham gia ra quyết định. Sau đó bạn quyết định, mà quyết định này có thể phản ánh hoặc không phản ánh sự ảnh hưởng của cấp dưới.

TV2: Bạn chia sẻ vấn đề với cấp dưới như thành viên của nhóm để lấy thông tin và đề xuất tập thể. Sau đó bạn đưa ra quyết định mà quyết định này có thể phản ánh hoặc không phản ánh sự ảnh hưởng của cấp dưới.

CQĐ: Bạn chia sẻ vấn đề với cấp dưới như thành viên của nhóm. Họ và bạn cùng nhau đề xuất và đánh giá những khả năng thay thế và cố gắng tìm ra một quyết định chung. Vai trò của bạn gần giống như một chủ tọa. Bạn không cố gắng làm ảnh hưởng đến nhóm về một quyết định mà bạn thích và bạn sẵn sàng chấp nhận và thi hành bất kỳ một quyết định nào mà cả nhóm ủng hộ.

Những tình huống cần điều chỉnh:

Tính hiệu quả của phương pháp đưa ra quyết định phụ thuộc vào một số khía cạnh:

- Lượng thông tin phù hợp đã được xử lý bởi lãnh đạo và cấp dưới.
- Khả năng cấp dưới sẽ chấp nhận một quyết định độc đoán.
- Sự không tán thành của cấp dưới về những phương án được quyết định.
- Cách giải quyết vấn đề không chặt chẽ và cần có cách giải quyết thích hợp hơn.

Mô hình này cũng tính đến liệu quyết định đó có quan trọng hay không và liệu quyết định đó có nhận được sự chấp nhận của cấp dưới hay không cho dù họ không tham gia vào quá trình đưa ra quyết định.

- Sự chấp nhận quyết định

Chấp nhận quyết định là mức độ cam kết thực hiện quyết định một cách hiệu quả. Chấp nhận quyết định rất quan trọng, bất kỳ lúc nào một quyết định cần phải được cấp dưới thi hành hoặc có những ứng dụng để tạo động lực làm việc cho họ. Trong một số trường hợp, cấp dưới tích cực thực hiện quyết định được đưa ra của lãnh đạo bởi vì quyết định đó mang lại lợi ích cho họ hoặc bởi vì lãnh đạo sử dụng những sách lược để họ cam kết thực hiện quyết định đó. Tuy nhiên, cấp dưới có thể

không chấp nhận quyết định độc đoán của lãnh đạo vì những lí do khác. Chẳng hạn, cấp dưới có thể phản ứng vì không được tham gia tư vấn, họ không hiểu được lí do của quyết định đó và họ có thể nhìn thấy những bất lợi mang đến cho họ. Một giả định cơ bản của mô hình này là sự tham gia của cấp dưới làm gia tăng khả năng chấp nhận quyết định. Tầm ảnh hưởng của cấp dưới vào việc đưa ra quyết định càng lớn thì động lực giúp họ thực hiện quyết định đó càng cao. Do vậy, khả năng chấp nhận quyết định khi có cấp dưới cùng tham gia ra quyết định cao hơn khi chỉ tư vấn cấp dưới và khả năng chấp nhận quyết định khi có tư vấn cấp dưới cao hơn khi lãnh đạo tự quyết định.

Năng lực quyết định: Năng lực quyết định ám chỉ tới những khía cạnh khách quan của quyết định ảnh hưởng tới hiệu suất làm việc nhóm ngoại trừ các yếu tố được dàn xếp bởi sự chấp nhận quyết định. Chất lượng của một quyết định cao khi có sự lựa chọn tốt nhất. Ví dụ, một tiến trình hoạt động hiệu quả được lựa chọn kĩ càng thay vì sự lựa chọn vội vàng kém hiệu quả, hoặc một mục tiêu công việc mang tính thử thách được đặt ra thay vì một mục tiêu dễ dàng. Năng lực quyết định sẽ quan trọng khi có nhiều biến động và quyết định có tác động nhiều tới hiệu suất làm việc. Nếu như những lựa chọn sẵn có, bình bình tương đối trong kết quả, hoặc nếu như quyết định không có kết quả rõ ràng đối với hiệu suất, năng lực quyết định là bình thường. Những trường hợp sự quyết định là quan trọng bao gồm các bước:

- Xác định của mục đích và sự ưu tiên,
- Phân công nhiệm vụ cho cấp dưới gồm những người khác nhau về kĩ năng,
- Tính quả quyết của tiến trình làm việc, trước những nhiệm vụ và tình huống phức tạp,
- Xác định các cách thức giải quyết những vấn đề chuyên môn đặc biệt.

Ảnh hưởng của sự tham gia vào năng lực quyết định phụ thuộc vào sự đóng góp của những thông tin liên quan và năng lực chuyên môn trong việc giải quyết vấn đề giữa lãnh đạo và cấp dưới.

Mô hình giả định rằng sự tham gia sẽ đạt những quyết định tốt hơn nếu như nhân viên cấp dưới sở hữu những thông tin liên quan và sẵn sàng hợp tác với lãnh đạo trong việc đưa ra quyết định. Tuy nhiên, sự hợp tác lẫn lộn phụ thuộc vào mức độ mà nhân viên cấp dưới chia sẻ các mục tiêu, nhiệm vụ của lãnh đạo và có một mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau.

Mô hình tham vấn và việc hợp tác đưa ra quyết định là để tạo gia tăng năng lực quyết định khi nhân viên cấp dưới chia sẻ với lãnh đạo các mục tiêu. Tuy nhiên, khi nhân viên cấp dưới có những mục tiêu đối nghịch nhau, sự tham vấn thường đạt được những quyết định có chất lượng cao hơn so với đưa ra quyết định chung bởi vì người lãnh đạo vẫn nắm quyền quyết định sau cùng.

Quy tắc quyết định: Mô hình đưa ra một tập hợp những quy tắc, quy trình. Bất cứ quy trình quyết định nào nếu không phù hợp với những tình huống đặt ra thì việc sử dụng quy trình đó sẽ có tác hại tới chất lượng quyết định và sự chấp nhận. Những quy tắc được lựa chọn dựa trên những trao đổi, thảo luận sớm hơn về những kết quả của những tiến trình quyết định trong các điều kiện khác nhau.

Đối với một vài trường hợp quyết định, có thể có nhiều hơn một quy trình quyết định khả thi. Trong trường hợp này, sự chọn lựa giữa những quy trình quyết định trong “tổ hợp khả thi” nên được tham khảo những tiêu chuẩn khác, như áp lực thời gian, mong muốn phát triển nhân viên cấp dưới, hay là những sở thích cá nhân của lãnh đạo giữa những tiến trình.

Vroom và Yetton đã phát triển những sơ đồ hoạt động của quy trình quyết định để đơn giản hóa sự ứng dụng các quy tắc và hỗ trợ các giám đốc trong việc nhận dạng tập hợp những quy trình quyết định mang tính khả thi cho từng trường hợp.

Vroom và Jago (1998) đã xem xét lại những kết quả nghiên cứu về mô hình và đề ra một phiên bản mới. Mô hình sửa đổi được thiết kế để sửa chữa một số yếu điểm của phiên bản trước đó. Mô hình Vroom - Yetton gợi ý bỏ bớt một vài bước, nhưng mô hình này không chỉ ra quy trình nào trong những quy trình được giữ lại là tốt nhất.

Quy tắc quyết định trong mô hình Vroom - Yetton:

1. Khi ra quyết định quan trọng nếu nhân viên cấp dưới sở hữu những thông tin liên quan mà lãnh đạo thiếu, một quyết định độc đoán sẽ không phù hợp.

2. Khi ra quyết định quan trọng mà nhân viên cấp dưới không chia sẻ mối quan tâm với lãnh đạo các mục tiêu, một quyết định nhóm là không thích hợp bởi những quy trình này sẽ đưa đến quá nhiều ảnh hưởng với những người không hợp tác hoặc thậm chí là thù địch.

3. Khi ra quyết định quan trọng, sự quyết định không theo nghi thức, và lãnh đạo không đủ những thông tin cần thiết cũng như năng lực chuyên môn để đưa ra

một quyết định tốt, quyết định nên được đưa ra bằng việc tương tác giữa những người có những thông tin liên quan.

4. Khi sự chấp nhận quyết định là quan trọng và các nhân viên cấp dưới có thể không chấp nhận một quyết định độc đoán, một quyết định độc đoán là không thích hợp, vì quyết định có thể không được thực hiện một cách có hiệu quả.

5. Khi sự tán thành quyết định là quan trọng và nhân viên cấp dưới có thể đồng ý với nhau về phương án tốt nhất cho vấn đề được đặt ra, quy trình độc tài và sự lãnh đạo cá nhân là không thích hợp, bởi vì chúng không đưa ra cơ hội để giải quyết những điểm khác biệt thông qua quyết định và sự thương lượng, tạo đồng thuận giữa các nhân viên cấp dưới cũng như giữa nhân viên với lãnh đạo thông qua quá trình đưa ra quyết định.

6. Khi quyết định là không thật quan trọng nhưng sự chấp nhận là quan trọng thì quy trình duy nhất thích hợp là quyết định nhóm, vì sự tán thành được làm tăng hiệu lực mà không có yếu tố rủi ro.

7. Khi sự tán thành quyết định là quan trọng và nhân viên cấp dưới chia sẻ những mục tiêu công việc với lãnh đạo, khi đó tập thể nhân viên nên được chia thành những nhóm bình đẳng trong quá trình đưa ra quyết định, vì sự tán thành sẽ tăng lên mà không có yếu tố rủi ro.

Mô hình Vroom - Jago chỉ ra những đặc tính cho phép một giám đốc quyết định trong sự cân nhắc ưu tiên trong những tiêu chuẩn khác nhau làm đơn giản hóa quy trình.

Mô hình Vroom- Yetton hạn chế trong một số tình huống, như bị thúc ép thời gian nghiêm ngặt, số lượng thông tin phụ nhiều, sự phân tán địa lý,... Mô hình Vroom-Yetton quan tâm tới hai vấn đề ưu tiên: sự tán thành quyết định và hiệu lực quyết định. Mô hình mới liên quan tới sự phát triển của nhân viên và thời gian quyết định. Các thủ trưởng có được nhiều lựa chọn hơn trong việc thiết lập những ưu tiên cho những tiêu chuẩn trong mô hình mới và có những phiên bản khác nhau cho những sự ưu tiên khác nhau.

Mô hình Vroom-Yetton khó khăn trước những điểm khác biệt giữa các tình huống bởi việc yêu cầu trả lời là “Có hay Không”. Mô hình mới sửa chữa những thiếu sót này bằng cách yêu cầu các thủ trưởng phân biệt giữa 5 lựa chọn trong việc mô tả từng khía cạnh của tình huống. Ví dụ, với câu hỏi “Các nhân viên cấp dưới có chia sẻ những mục tiêu tổ chức đạt được trong giải quyết vấn đề này không?”. Thủ

trường có thể yêu cầu trả lời bởi một trong những lựa chọn sau: Không, Có thể không, Có thể, Có thể có, Có. Kết quả của những thay đổi đa dạng sẽ tạo ra mô hình phức hợp thậm chí phức tạp hơn, và có thể một chương trình phần mềm máy tính được đề xuất để áp dụng cho mô hình ở dạng hoàn chỉnh.

-Đơn giản hóa của mô hình quyết định quy chuẩn

<u>Khung cảnh khi ra quyết định</u>	<u>Phương thức QĐ</u>
<p><u>1. -Quyết định là không quan trọng lắm và sự tán thành không phải là vấn đề được quan tâm nhiều</u></p> <p><u>- Quyết định là không quan trọng lắm nhưng sự tán thành là vấn đề cần được quan tâm thì có thể theo phương thức nhóm quyết định</u></p>	<p><u>Độc đoán</u></p> <p><u>Nhóm</u></p>
<p><u>2. - Quyết định quan trọng, lãnh đạo có thông tin đầy đủ, các thành viên cùng chia sẻ các mục tiêu của lãnh đạo và sự tán thành không phải là vấn đề phải quan tâm nhiều</u></p> <p><u>- Quyết định quan trọng, lãnh đạo có thông tin lãnh đạo, các thành viên không chia sẻ các mục tiêu của lãnh đạo và sự tán thành là vấn đề phải quan tâm nhiều</u></p>	<p><u>Độc đoán</u></p> <p><u>Nhóm</u></p>
<p><u>3. - Quyết định quan trọng, lãnh đạo có thông tin lãnh đạo, các thành viên không chia sẻ các mục tiêu của lãnh đạo và sự tán thành không phải là vấn đề phải quan tâm nhiều</u></p> <p><u>Quyết định quan trọng, lãnh đạo có thông tin lãnh đạo, các thành viên không chia sẻ các mục tiêu của lãnh đạo và sự tán thành là vấn đề phải quan tâm nhiều</u></p>	<p><u>Độc đoán</u></p> <p><u>Nhóm</u></p>
<p><u>4.- Quyết định quan trọng, lãnh đạo thiếu thông tin cần thiết; các thành viên chia sẻ những mục tiêu của lãnh đạo và sự tán thành không phải quan tâm nhiều</u></p> <p><u>- Quyết định quan trọng, lãnh đạo thiếu thông tin cần thiết; các thành viên chia sẻ những mục tiêu của lãnh đạo và sự tán thành là vấn đề phải quan tâm nhiều.</u></p>	<p><u>Tham vấn</u></p> <p><u>Nhóm</u></p>
<p><u>5- Quyết định quan trọng , lãnh đạo thiếu thông tin cần thiết; các thành viên không chia sẻ mục tiêu của lãnh đạo và sự tán thành không phải là vấn đề quan tâm nhiều</u></p> <p><u>- Quyết định quan trọng , lãnh đạo thiếu thông tin cần thiết; các thành viên không chia sẻ mục tiêu của lãnh đạo và sự tán thành là vấn đề quan tâm nhiều .</u></p>	<p><u>Tham vấn</u></p> <p><u>Tham vấn</u></p>

(Dựa theo Yuki (1990))

Qua nhiều năm, nhiều chuyên gia đã cố gắng đơn giản hóa mô hình quyết định để dễ dàng sử dụng, đã chỉ ra các điểm ưu tiên là (1) bảo vệ năng lực quyết định, (2) giành được sự tán thành với quyết định, và (3) tiết kiệm thời gian.

Tình huống thực tế: *Giám đốc TTGD TX xây dựng và quyết định kế hoạch năm học.*

Xây dựng kế hoạch và ban hành QĐ về kế hoạch năm học là một việc thường xuyên. Ngoài những chương trình GD thường xuyên, một mảng công việc thường được quan tâm nhiều của lãnh đạo và nhân viên là liên kết đào tạo. Tuy nhiên một số năm gần đây việc đào tạo liên kết vừa học vừa làm có nhiều khó khăn, đặc biệt năm học này có thể khó khăn hơn. Một số nhiệm vụ như bồi dưỡng giáo viên, bồi dưỡng công chức viên chức, xây dựng các chương trình học tập cộng đồng,... tuy những năm trước có được lên kế hoạch nhưng kết quả thực hiện còn bất cập. Nghị quyết đổi mới căn bản toàn diện GD&ĐT đã được cấp trên quán triệt, nhiều Giám đốc TTGD TX nhận thức được tầm quan trọng của yêu cầu đổi mới ngay từ năm học này, bắt đầu từ khâu lập kế hoạch. Trước yêu cầu mới mỗi Giám đốc lại có những cách làm khác nhau:

1. Giám đốc A thành lập một Ban gồm BGD, trưởng các phòng, tổ chuyên môn, đại diện Chi bộ Đảng, Công đoàn, Đoàn Thanh niên, một số GV cốt cán. Họ chia thành nhiều nhóm, mỗi nhóm được phân công suy nghĩ quan tâm tới một mảng công việc, đề xuất mục tiêu và đề ra biện pháp cần thực hiện, sau đó GD tổng hợp thành kế hoạch biện pháp chung của TTGD TX.

2. Giám đốc B tiến hành phổ biến chỉ thị, nghị quyết của cấp trên và nhiệm vụ năm học mới của Sở trước cán bộ cốt cán (Hội đồng Thi đua, Hội đồng KH), phân tích các kết quả thực hiện KH năm học trước, xem xét lại các mảng hoạt động chính đã thực hiện. Từ đó Giám đốc B đặt ra trước tập thể cán bộ cốt cán những nhiệm vụ mà ông cho là cần thiết để lập kế hoạch cho năm học tới. GD giao cho các thành viên BGD tập hợp đại diện các đơn vị liên quan xây dựng kế hoạch và biện pháp cho các mảng được phân công phụ trách, sau đó GD tập hợp lại thành bản kế hoạch chung của nhà trường.

3. Giám đốc C, trước khi bước vào năm học mới đã tổ chức cuộc họp toàn thể CB VC, GV phổ biến Nghị quyết Đổi mới căn bản toàn diện GDĐT và nhiệm vụ năm học của cấp trên, tập thể CB VC, GV thảo luận, đề xuất xác định nhiệm vụ ưu tiên, các biện pháp đổi mới. Sau đó GD C cho Văn phòng tập hợp lại, xin ý kiến BGD góp ý chỉnh sửa và ra Dự thảo 1, Gửi lại xin ý kiến các đơn vị, họp cán bộ cốt cán góp ý, tập hợp thành Kế hoạch năm học mới.

Trước hết chúng ta thấy rằng, với yêu cầu đổi mới:

- Kế hoạch năm học năm nay có tầm quan trọng đặc biệt để bắt tay vào thực hiện đổi mới căn bản và toàn diện.

- Vì có các yêu cầu mới, GD và lãnh đạo Trung tâm chưa đủ thông tin để xác định kế hoạch và các biện pháp ưu tiên, mặc dù cấp dưới đã bắt đầu cảm nhận được tầm quan trọng của đổi mới căn bản toàn diện.

Như vậy, với hai đặc điểm trên, lãnh đạo TTGD TX không thể quyết định theo kiểu độc đoán mà cần thiết phải lựa chọn phương thức cùng tham gia, tạo cơ hội tương tác, thảo luận để giải quyết những điểm khác biệt thông qua quyết định kế hoạch và sự thương lượng tạo đồng thuận giữa các nhân viên cấp dưới cũng như giữa nhân viên với lãnh đạo thông qua quá trình đưa ra quyết định bản kế hoạch này.

Với nhận xét trên, chúng ta dễ dàng nhận thấy các ưu điểm và các nhược điểm trong việc lựa chọn phương thức XD kế hoạch của ba Giám đốc A, B và C và phương án của Giám đốc C có nhiều ưu điểm hơn tuy vẫn còn cần phải bổ sung hoàn chỉnh quy trình. Lưu ý các điểm ưu tiên là: (1) bảo vệ chất lượng Kế hoạch được quyết định, (2) dành được sự tán thành với bản kế hoạch và các biện pháp và (3) tiết kiệm thời gian.

2.2 Ứng dụng: Những nguyên tắc chỉ đạo cho phong cách quản lý có sự tham gia

Dựa trên tiếp cận sự tham gia và mô hình Vroom - Yetton, một số nguyên tắc chỉ đạo thực nghiệm được chỉ ra để sử dụng cho sự lãnh đạo hợp tác, những nguyên tắc cho việc dự đoán tình huống, theo sau là những nguyên tắc cho việc khuyến khích sự tham gia.

i) Dự báo những tình huống đưa ra quyết định

Kết quả dưới đây là cách tương đối dễ dàng để xác định một quy trình hợp tác có khả thi và phù hợp cho một tình huống đưa ra quyết định không:

- *Đánh giá quyết định quan trọng như thế nào*

Chất lượng quyết định là quan trọng nếu như quyết định có những kết quả quan trọng đối với nhóm công việc của nhà quản lý hoặc của tổ chức chung. Chất lượng quyết định cũng quan trọng khi vị trí của nhà quản lý được đề ý nhiều (nghĩa là, những sai lầm thì dễ nhận thấy và sẽ phản ánh nhiều tồn tại của nhà quản lý).

- *Tuyển chọn những người có hiểu biết liên quan hoặc năng lực chuyên môn*

Những quy trình quyết định mang tính hợp tác là phù hợp khi một thủ trưởng thiếu thông tin liên quan mà những người khác như nhân viên cấp dưới, người cùng cấp bậc, hoặc những người ngoài có được.

ii) *Nguyên tắc cho phong cách lãnh đạo có sự tham gia*

- Kỹ năng dự đoán những tình huống quyết định:

+ Đánh giá quyết định quan trọng như thế nào;

+ Nhận dạng những người có hiểu biết liên quan hoặc năng lực chuyên

môn;

+ Đánh giá sự hợp tác bởi những người tham gia;

+ Đánh giá sự tán thành mà không có sự tham gia;

+ Đánh giá liệu tổ chức một cuộc họp có khả thi không;

- Kỹ năng khuyến khích sự tham gia:

+ Khuyến khích mọi người bày tỏ những quan tâm của mình;

+ Miêu tả một đề nghị khi thực nghiệm;

+ Ghi lại những ý tưởng và đề xuất;

+ Tìm kiếm những cách để xây dựng dựa trên các ý tưởng và đề xuất;

+ Tự tin khi bày tỏ những quan tâm về một đề xuất;

+ Lắng nghe những cách nhìn bất đồng mà không tỏ ra lo lắng vì sợ bị chỉ

trích;

+ Cố gắng sử dụng những đề nghị và xử lý những mối quan tâm;

+ Thể hiện sự đánh giá cao những đề xuất.

Một quyết định sẽ phức tạp hơn khi nó bao gồm nhiều sự lựa chọn có thể chấp nhận được, những kết quả của mỗi sự lựa chọn là khó dự đoán, và những sự lựa chọn cần sự cân nhắc giữa một vài tiêu chuẩn quan trọng. Đối với những quyết định phức tạp, tuyển chọn những người có hiểu biết liên quan và năng lực chuyên môn là cần thiết, và một hệ thống kết nối tốt sẽ thuận lợi cho sự lựa chọn.

iii) *Đánh giá sự hợp tác của những người tham gia*

- Sự tham gia không hứa hẹn thành công nếu như những người tham gia không sẵn sàng hợp tác trong việc tìm ra giải pháp tốt cho việc đưa ra quyết định. Sự hợp tác thích hợp hơn khi quyết định là quan trọng với những người chấp hành và họ nhận thức rằng họ sẽ thực sự có ảnh hưởng tới quyết định cuối cùng. Nếu như mọi người nhận thức rằng lãnh đạo đang cố gắng điều khiển họ thì khó gia tăng năng lực quyết định cũng như sự tán thành đối với quyết định.

- Sự hợp tác không thích hợp nếu những người tham gia tiềm năng có những mục tiêu công việc không tương thích với những mục tiêu của nhà quản lý, khi có sự nghi ngờ của những người tham gia tiềm năng, việc tham khảo riêng một vài người trong số họ là thích hợp để biết liệu tổ chức một cuộc họp nhóm có hữu ích hay không. Sẽ là không khôn ngoan nếu tổ chức một cuộc họp với những nhóm người đối địch, những người mà sẽ sử dụng cuộc họp như một cơ hội để đưa ra những quyết định trái ngược với lãnh đạo. Khi những người có những thông tin liên quan có những mục tiêu khác nhau, một vài sự tham khảo có thể hữu ích để chẩn đoán nguyên nhân của một vấn đề và để chọn ra những phương án hứa hẹn, nhưng sự lựa chọn cuối cùng phải là của thủ trưởng.

- Một lí do khác của việc thiếu sự hợp tác là những người tham gia không muốn liên quan trong việc đưa ra những quyết định mà họ xem đó là bổn phận của thủ trưởng. Những cơ hội để tham gia có thể bị ảnh hưởng bởi những người ủng hộ đã quá tải với công việc, đặc biệt khi những quyết định không ảnh hưởng tới họ. Trong một số trường hợp không phải mọi người sẽ hăng hái với cơ hội tham gia vào quyết định mang tính tổ chức.

iv) Đánh giá sự tán thành mà không có sự tham gia

Một quy trình hợp tác tốn thời gian là không cần thiết nếu như người quản lý có kiến thức để đưa ra một quyết định tốt và có thể biết được sự tán thành bởi nhân viên cấp dưới và những người chịu ảnh hưởng bởi quyết định đó. Một quyết định độc đoán có thể được tán thành nếu như người quản lý có vị trí lớn và quyền lực cá nhân đối với các thành viên nhóm hay người quản lý có những kĩ năng thuyết phục để chuyển tải quyết định một cách thành công. Sẽ có sự tán thành một quyết định độc đoán nếu như quyết định đó sẽ làm điều mà mọi người muốn làm, hoặc quyết định xuất hiện như một phản hồi hợp lí với một tình huống khủng hoảng. Cuối cùng, sự tán thành những quyết định độc đoán có thể thích hợp khi mọi người có những giá trị văn hóa nhấn mạnh sự phục tùng những nhân vật quyền lực.

v) *Đánh giá liệu tổ chức một cuộc họp có khả thi không*

Tham khảo ý kiến riêng lẻ mọi người hoặc tổ chức một cuộc họp nhóm thường yêu cầu nhiều thời gian hơn là đưa ra một quyết định độc lập và yêu cầu mọi người thực hiện nó. Tổ chức một cuộc họp là khó nếu như số lượng người cần có mặt thì lớn và phân tán rộng khắp. Trong những tình huống khủng hoảng, thời gian gấp cho cả sự tham khảo mở rộng với từng cá nhân cũng như cho một cuộc họp nhóm dài hơi, để quyết định phải phản ứng như thế nào với vấn đề khủng hoảng. Trong trường hợp này, một người lãnh đạo biết phải kịp thời làm gì đó và chịu trách nhiệm một cách dứt khoát thì có vẻ như hiệu quả hơn là một người lãnh đạo hợp tác. Tuy nhiên, trong tình huống khủng hoảng, lãnh đạo vẫn nên lưu ý đúng mức tới những đề xuất đưa của những nhân viên cấp dưới thông thạo. Dưới áp lực của khủng hoảng, người lãnh đạo không thể chú ý tới tất cả mọi vấn đề và yêu cầu có tất cả những hành động cần được.

vi) *Khuyến khích sự tham gia*

Tham khảo ý kiến sẽ không hiệu quả nếu như mọi người không tích cực dồn tâm trí vào việc đề xuất các ý tưởng và các biện pháp, phát biểu những mong muốn và diễn tả những mối quan tâm của mình. Một số nguyên tắc cho việc khuyến khích sự tham gia nhiều hơn, bao gồm những điều dưới đây:

- *Khuyến khích mọi người bày tỏ những quan tâm của mình*

Trước khi tạo nên những thay đổi có ảnh hưởng tới mọi người, tham khảo ý kiến mọi người là hữu ích và đáng cân nhắc. Quy tắc này áp dụng với những người cùng cấp và những người ngoài cũng như cấp dưới. Một dạng tham khảo tương đối phù hợp là tổ chức các buổi họp đặc biệt với những người sẽ bị ảnh hưởng để tìm ra những mối quan tâm và xử lý những mối bận tâm của họ.

- *Miêu tả*

Có nhiều sự tham gia hơn sẽ thích hợp nếu như bạn trình bày một đề nghị với ý định thực nghiệm và khuyến khích mọi người phát triển nó, hơn là yêu cầu mọi người cho ý kiến lại về một kế hoạch rắc rối có vẻ hoàn hảo, khi đó e rằng mọi người sẽ diễn đạt những bận tâm và có thể dùng cách đó để chỉ trích kế hoạch.

- *Ghi lại những ý tưởng và đề xuất*

Khi có người đưa ra một đề xuất, nhìn nhận ý tưởng và chỉ ra rằng ý tưởng đó được chú ý là những tín hiệu tốt. Nên liệt kê những ý tưởng đó lên bảng khi được

trình bày. Trong một cuộc họp thông thường, nếu như không có sẵn bảng, nên ghi lại vài dòng ghi chú để khỏi quên những đề xuất đáng lưu ý.

- Cách để xây dựng quyết định dựa trên các ý tưởng và đề xuất

Hầu hết mọi người nhanh chóng tập trung vào những điểm yếu của các ý tưởng hoặc đề nghị của người khác mà không dành đủ sự suy nghĩ cẩn thận tới những điểm mạnh. Cần cố gắng một cách có ý thức để tìm ra những mặt tích cực của một đề nghị và đề cập tới chúng trước khi nhắc tới những hạn chế thì sẽ có ích. Thường ý tưởng ban đầu thì chưa hoàn hảo, nhưng nó có thể trở thành một ý tưởng tốt hơn nếu có sự quan tâm. Vì vậy, thay vì phản đối một đề xuất với những điểm yếu tương đối rõ ràng bằng việc thảo luận làm thế nào để vượt qua những điểm yếu và cân nhắc các ý tưởng khác tốt hơn để đưa ra kết luận.

- Tự tin khi bày tỏ những quan tâm về một đề xuất nào đó

Nếu như bạn có những quan tâm với một đề xuất, diễn tả chúng một cách tự tin để tránh động chạm tới sự tự trọng của người đưa ra và tránh cản trở đối với những đề xuất tương lai. Nên tránh phát biểu kiểu:

*) Bạn không thực sự nghiêm túc về điều đó chứ?

*) Điều này đã được thử rồi và không có hiệu quả?...

Những quan ngại nên được bày tỏ theo cách làm giảm nhẹ sự hung phấn hơn là bác bỏ thẳng thừng. Thường thường có thể diễn tả những quan tâm bằng cách hỏi lại và dùng những từ chúng ta và chúng tôi để nhấn mạnh sự cố gắng chia sẻ chung, chẳng hạn:

*) *Đề xuất của bạn khá hứa hẹn, nhưng chúng ta còn phải quan tâm tới tài chính, có cách nào để không vượt quá ngân sách của chúng ta không?*

*) *Bình tĩnh lắng nghe những cách nhìn bất đồng mà không tỏ ra lo lắng vì sợ bị chỉ trích.*

Để khuyến khích mọi người diễn tả những quan tâm và phản biện đối với kế hoạch và đề nghị của bạn, hãy lắng nghe cẩn thận, không tỏ ra lo lắng là cần thiết. Diễn đạt lại lời trình bày về những mối quan tâm của họ bằng lời văn của chính bạn để xác minh là bạn hiểu họ và thể hiện là bạn đang chú ý. Tránh nói xin lỗi và thay vào đó, cố gắng cân nhắc một cách khách quan, liệu có cần xem xét lại không.

- Cố gắng sử dụng những đề nghị và xử lý các mối quan tâm.

Mọi người sẽ ít đưa ra những đề xuất nếu như bạn gạt bỏ chúng mà không cân nhắc nghiêm túc hoặc đơn giản là lơ chúng đi khi đưa ra một quyết định sau

cùng. Nỗ lực để sử dụng những đề nghị và xử lý những mối quan tâm được đưa ra bởi những người mà bạn tham khảo ý kiến là quan trọng. Những lợi ích từ sự tham gia sẽ không còn nếu như mọi người cho rằng yêu cầu đưa ra những kiến nghị là chỉ để lợi dụng họ.

- *Thể hiện sự đánh giá cao những đề xuất.*

Mọi người có thể sẽ hợp tác hơn trong việc đưa ra những quyết định và các đề xuất giải quyết vấn đề nếu họ nhận được sự tán thưởng thích hợp về những đề xuất và ý kiến hữu ích của họ. Nhận xét lưu ý về những ý kiến và khả năng thấu hiểu tốt. Cảm ơn mọi người và thể hiện sự đánh giá cao cho những kiến nghị có ích là quan trọng. Giải thích một ý kiến hoặc đề xuất được sử dụng như thế nào trong kế hoạch hoặc quyết định. Giải thích đề nghị hoặc kế hoạch đã được điều chỉnh để phù hợp với tổng thể. Nếu như một đề xuất chưa được sử dụng, cũng cần cảm ơn người đóng góp và có vài lời giải thích.

Ví dụ, Năm bắt tinh thần đổi mới chương trình giáo dục sau 2015 nhiều CBQL và GV của TTGDTX tỉnh H muốn khởi động nhiệm vụ bồi dưỡng giáo viên, nhằm tạo sự chủ động đón trước việc thực hiện yêu cầu đổi mới chương trình GD PT. GD muốn đưa ra một quyết định cụ thể trong học kì này nhưng chưa giám chắc nên bắt đầu từ việc gì? GD phải làm thế nào để đưa ra quyết định?

Trước tình huống đó, GD nên thực hiện quy trình:

- Đầu tư suy nghĩ tìm hiểu kĩ các vấn đề liên quan và tầm quan trọng của vấn đề.

- Tìm hiểu kĩ quan điểm chỉ đạo của đổi mới lần này, xác định quan điểm cơ bản nhất và mục tiêu đổi mới chương trình GD sau 2015 (nếu cần có thể thảo luận trong nhóm họp).

- Tham vấn các chuyên gia giáo dục.

- Lập nhóm chuyên gia nòng cốt trong Trung tâm, thảo luận kĩ, dự kiến công việc cơ bản đầu tiên cần làm, xin ý kiến tham gia rộng hơn (nếu còn bản thảo) và đưa ra quyết định.

- Trong quyết định phải thông báo rõ mục tiêu, nội dung, kế hoạch, phương pháp, phân công và nguồn lực, thời gian,... thực hiện.

- Triển khai quyết định.

2.3. Ủy quyền và phân công

Ủy quyền, phân công những nhiệm vụ mới đề cấp dưới và người nắm quyền bổ sung hỗ trợ cùng nhau tiến hành thực hiện nhiệm vụ. Mặc dù sự ủy quyền đôi khi được xem như là sự biến đổi theo chiều hướng lãnh đạo hợp tác, ủy quyền như là một sự thể hiện (riêng) về hành vi của thủ trưởng. Sự ủy quyền có vài điểm khác biệt so với những dạng khác của sự lãnh đạo hợp tác (như tham khảo và đưa ra quyết định chung). Một giám đốc có thể tham khảo ý kiến nhân viên cấp dưới, người cùng cấp bậc hoặc cấp trên, nhưng trong hầu hết các trường hợp sự ủy quyền thường chỉ dành cho cấp dưới.

Formatted: Vietnamese

Ví dụ, một giám đốc TTGD TX bị quá tải vì công việc (do khuyết 1 PGĐ về hưu chưa có người thay thế) thì có thể sử dụng nhiều sự ủy quyền hơn là tham khảo. Một GD TTGD TX mới được bổ nhiệm có thể tham vấn, tham khảo tìm hiểu tình hình nhiều hơn là ủy quyền ngay khi chưa hình dung hết kết quả.

a) Tính đa dạng của sự ủy quyền và phân công

Thuật ngữ *ủy quyền* thường được sử dụng để mô tả một loạt các hình thức khác nhau và các mức độ chia sẻ quyền lực với cấp dưới. Ủy quyền bao gồm sự đa dạng và tầm quan trọng của trách nhiệm, sự thận trọng hoặc sự lựa chọn cho phép trong việc quyết định. Là cách làm để thực hiện trách nhiệm, thẩm quyền và thực hiện các quyết định mà không cần có sự chấp thuận trước của chủ thể ủy quyền về tần suất, tính chất, yêu cầu, thay đổi thông tin và hiệu suất,...

Formatted: Vietnamese

Hình thức phổ biến nhất, ủy quyền liên quan đến việc phân công nhiệm vụ mới, thay đổi trách nhiệm của cấp dưới.

Ví dụ, một người trong TTGD TX chịu trách nhiệm quản lý: *chương trình bồi dưỡng ngoại ngữ, tin học ứng dụng, công nghệ thông tin*, được ủy quyền về trách nhiệm kiểm tra *chất lượng* và *điều chỉnh sửa chữa* khiếm khuyết khi được phát hiện.

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Khi nhiệm vụ mới được giao, cơ quan cần có thông báo, thông tin và bổ sung các ràng buộc quyền và trách nhiệm cần thiết.

Ví dụ, một nhân viên là người được giao một nhiệm vụ mới là đặt hàng thiết bị cũng sẽ được giao thẩm quyền để soạn thảo và kí tất hợp đồng với nhà cung cấp (có ràng buộc quy định).

Đôi khi ủy quyền chỉ bao gồm về mặt đặc điểm kỹ thuật là cơ quan bổ sung quyền quyết định cho các nhiệm vụ và công việc đã được thực hiện bởi cấp dưới.

Ví dụ, ở TTGD thường xuyên, Trưởng phòng ĐT đại diện TT GD TX được phép đàm phán bán hàng trong một phạm vi nhất định về mục tiêu, chương trình

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

liên kết, số lượng và thời gian ĐT cho phép,... nhưng không thể vượt quá những giới hạn mà không có sự chấp thuận trước từ BGD Trung tâm.

Sự ủy quyền sẽ được tăng lên bằng cách cho phép cấp dưới quyền rộng rãi hơn trong việc thiết lập quan hệ, mở rộng liên kết một số chương trình và thời gian,... (trong khuôn khổ chức năng, nhiệm vụ được quy định và mục tiêu của TTGD TX trong giai đoạn nhất định).

Mức độ mà một cấp dưới phải được kiểm tra trước khi ủy quyền là cần thiết. Sẽ có rất ít hoặc không ủy quyền cho một người mà luôn hỏi cấp trên là phải làm gì hoặc khi có sự bất thường xảy ra. Một mức độ ủy quyền *vừa phải* là khi cấp dưới được cho phép xác định những việc cần làm nhưng phải được sự *chấp thuận trước* khi thực hiện quyết định. Đôi khi, ở mức độ ủy quyền vừa phải, cấp dưới được phép đưa ra quyết định quan trọng và thực hiện chúng mà chưa nhận được sự chấp thuận trước, nhưng phải báo cáo lại, điều đó *xảy ra* trong trường hợp khẩn cấp hoặc cấp dưới tiên liệu được là không còn cách khác. Trong nhiều trường hợp không nên quá cứng nhắc.

Ví dụ, ở TTGD TX giao cho một cán bộ cấp dưới phụ trách tuyển sinh một lớp BD Ngoại ngữ và một lớp BD Tin học, số số mỗi lớp không dưới 30, với mức thu học phí chi phí của cả hai lớp được xác định. Hết thời hạn số HV đăng kí học tin học là 27, số HV đăng kí học ngoại ngữ là 37, tổng thu và chi không bị thâm hụt, trong trường hợp đó có thể ủy quyền cho cấp dưới QĐ.

Yêu cầu báo cáo là một khía cạnh của ủy quyền và được xem như là cách để chủ thể giám sát và cân nhắc sự thay đổi. Quyền tự chủ của cấp dưới sẽ nhiều hơn khi không yêu cầu phải báo cáo thường xuyên, đều đặn. Ví dụ, một người quản lý phải báo cáo hiệu suất làm việc hàng tuần chứ không phải trên một cơ sở hàng ngày như trước đây. Quyền tự chủ cũng sẽ nhiều hơn khi các báo cáo chỉ mô tả các kết quả hơn là mô tả cả các kết quả và cả quá trình để thực hiện.

Giám sát các dấu hiệu thông tin về hiệu quả liên quan các hoạt động của cấp dưới cũng là một khía cạnh của ủy quyền. Sự tự chủ sẽ lớn hơn khi thông tin chi tiết về hiệu suất làm việc của cấp dưới được cung cấp trực tiếp đầy đủ và sau đó được phép điều chỉnh bất kỳ vấn đề nào đang tồn tại. Một cấp dưới có thể có ít quyền tự chủ hơn khi có ít thông tin hoạt động chi tiết để các thủ trưởng biết trước. Sẽ có mức độ trung gian về tính tự chủ của các cấp dưới hình thành một khi thông tin về kết quả được cung cấp cho cả hai bên cùng một lúc.

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

b) Lợi ích tiềm năng của sự ủy quyền và phân công

Kết quả được tìm thấy trong các cuộc khảo sát các nhà quản lý về tầm quan trọng của nhiều lí do đa dạng dẫn đến sự ủy quyền, phân công cho cấp dưới.

- Sự ủy quyền sẽ cung cấp một số lợi ích tiềm năng nếu nó được tiến hành một cách thích hợp bởi nhà quản lý. Giống những hình thức của việc tham gia và chia sẻ quyền hành khác, sự nâng cao chất lượng quyết định chính là một lợi ích tiềm tàng của sự ủy quyền:

+ Sự ủy quyền có thể nâng cao chất lượng quyết định nếu một cấp dưới có chuyên môn. ▲

+ Chất lượng quyết định cũng có thể được cải thiện nếu công việc của cấp dưới đòi hỏi sự phản ứng nhanh với tình hình thay đổi và dòng thông tin liên lạc không cho phép người quản lý giám sát tình huống một cách chặt chẽ và có thể điều chỉnh nhanh chóng. Thường cấp dưới tiếp cận gần gũi với một số vấn đề nhanh hơn nhà quản lý và biết nhiều thông tin chi tiết liên quan thì có khả năng đưa ra các quyết định nhanh chóng và chính xác để giải quyết vấn đề. ▲

Tuy nhiên, việc ủy nhiệm có thể sẽ không cải thiện được chất lượng quyết định nếu như cấp dưới thiếu kĩ năng đưa ra quyết định đúng, ít am hiểu những gì có thể xảy ra và có những mục tiêu không phù hợp với những mục tiêu của người quản lý.

- Một lợi ích khác có thể xảy ra từ sự ủy quyền đó chính là sự cam kết mạnh mẽ của cấp dưới để thực hiện các quyết định một cách có hiệu quả: Việc cam kết có kết quả từ việc xác định quyết định và khao khát muốn nó thành công. Tuy nhiên, việc cam kết có thể không mang lại hiệu quả nếu cấp dưới cho rằng sự ủy quyền là một chiến thuật lôi cuốn từ phía người quản lý, coi như đó là một nhiệm vụ bất khả thi hoặc tin rằng trách nhiệm mới được giao là một khoản tăng thêm nhiệm vụ không công bằng trong khối lượng công việc được giao.

- Sự ủy nhiệm có liên quan đến trách nhiệm và thẩm quyền được bổ sung thêm có thể làm cho công việc của một cấp dưới trở nên thú vị, thách thức và ý nghĩa hơn:

+ Những công việc giao thêm đôi khi rất cần thiết để thu hút và giữ chân nhân viên có đủ trình độ, đặc biệt là khi tổ chức đã hạn chế cơ hội thăng tiến vào các vị trí cao hơn. ▲

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

+ Việc giao thêm trách nhiệm, quyền hạn cũng như tăng lương tương xứng cho các nhà quản lý có ít thâm niên sẽ giúp giảm đi khả năng họ sẽ bị lôi kéo về các nơi khác trong thời buổi cạnh tranh gay gắt về tài năng quản lý như hiện nay.

Formatted: Vietnamese

Ví dụ, ở TTGDTX có vị trưởng phòng ĐT tuy còn trẻ nhưng là một nhân tố mới, có năng lực, tuy nhiên trong vòng 3 năm tới có thể chưa có cơ hội được đề bạt vị trí cao hơn, và hiện thời anh ta đang được mời gọi ở một số vị trí khả dĩ hơn, khi đó GD nên thể hiện sự quan tâm bằng các ủy quyền nhiều hơn trong việc mở rộng liên kết đào tạo và phát triển các chương trình giáo dục,...

Tuy nhiên, việc ủy quyền sẽ chỉ làm tăng sự hài lòng và trách nhiệm của cấp dưới, giúp họ có những kỹ năng cần thiết để thực hiện những trách nhiệm mới và có thể trải nghiệm một số thành công trong việc hoàn thành một nhiệm vụ mang tính thử thách. Sự ủy quyền sẽ giảm tính chất hài lòng với công việc nếu cấp dưới liên tục thất vọng vì thiếu quyền hạn thích đáng và nguồn lực để thực hiện những trách nhiệm mới hoặc là thiếu khả năng để làm việc mà không được hỗ trợ.

- Sự ủy quyền là một hình thức quan trọng trong việc quản lý thời gian đối với nhà quản lý luôn chịu sự quá tải về công việc:

+ Bằng cách ủy nhiệm những nhiệm vụ ít quan trọng cho cấp dưới, một nhà quản lý sẽ có nhiều thời gian hơn dành cho những công việc quan trọng hơn.

+ Thậm chí ủy quyền ngay cả khi một người quản lý có thể làm nhiệm vụ tốt hơn so với cấp dưới, đó sẽ là một sự sử dụng thời gian hiệu quả để tập trung vào những chức năng có ảnh hưởng lớn nhất về hiệu suất của tổ chức.

+ Nếu không có sự ủy quyền, nhà quản lý dường như sẽ không có đủ thời gian để làm một số nhiệm vụ quan trọng mà luôn đòi hỏi nhiều tâm sức nhưng chưa bị thúc ép phải quyết định gấp và bị cuốn hút vì nhiều việc thì nhiều khi đối với những việc quan trọng cũng "nước đến chân mới nhảy".

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

- Sự ủy quyền có thể là một phương pháp hiệu quả dành cho sự phát triển năng lực quản lý đối với cấp dưới:

+ Các tổ chức cần phải phát triển những tài năng quản lý để bổ nhiệm vào những vị trí còn trống ở những mức độ thẩm quyền cao.

Formatted: Vietnamese

+ Sự ủy quyền là một cách để đơn giản hóa sự phát triển của những kỹ năng cần thiết cho việc đảm nhiệm những nhiệm vụ thiết yếu ở những vị trí cao.

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Ví dụ, muốn bồi dưỡng Phó GD phụ trách đào tạo để trong tương lai gần có thể thay thế GD, khi đó cần ủy quyền thêm cho Phó GD xử lý một số công việc đối ngoại, một số việc của tổ chức nhân sự hoặc tài chính.

Tuy nhiên, khi việc ủy nhiệm được dùng cho những mục đích phát triển, nhà quản lý thường phải giám sát và hướng dẫn nhiều hơn. Do đó khi việc ủy nhiệm được dành cho mục đích như trên, có thể sẽ không làm giảm khối lượng của một nhà quản lý nhiều hơn.

c) Những lí do cho sự thiếu việc ủy quyền

Với tất cả những lợi ích mà việc ủy quyền có thể mang lại, dường như việc ủy quyền có thể xảy ra bất kì lúc nào thích hợp.

Tuy nhiên, vì một số lí do mà khiến những nhà quản lí thất bại trong việc ủy quyền:

- Một số lí do bao gồm: đòi hỏi cao về tiềm lực, thiếu sự tin tưởng, nhu cầu cao cho thành công và chưa tạo được những mối quan hệ đủ bền chặt... đều có thể liên quan đến sự thất bại trong việc ủy quyền. Sự ủy quyền luôn yêu cầu chia sẻ quyền hạn với cấp dưới và giảm sự phụ thuộc của họ đối với cấp trên.

- Sự ủy quyền không bao giờ là tuyệt đối, vì một người quản lý tiếp tục chịu trách nhiệm về các hoạt động công việc của cấp dưới. Để tránh nguy cơ sai lầm, một người quản lý nếu không cảm thấy tin tưởng vẫn có thể ủy thác nhưng phải chú ý công việc nhạy cảm chỉ có thể ủy quyền cho một vài cấp dưới đáng tin cậy, hoặc không ủy thác cho bất kì ai cả. Thêm vào đó việc cho phép cấp dưới chứng minh năng lực trong việc thực hiện trách nhiệm quản lý có thể tạo ra một đối thủ cạnh tranh cho công việc của người quản lý.

- Các nhà quản lý có nhu cầu cao đối với thành tích thường thích giữ lại những nhiệm vụ đầy thử thách và quan trọng hơn là ủy thác cho cấp dưới. Những người quản lý thích chứng tỏ năng lực trong việc giải quyết các vấn đề quan trọng có thể miễn cưỡng từ bỏ hoạt động đó hoặc thừa nhận người khác có thể làm điều đó một cách hiệu quả như mình. Việc miễn cưỡng để ủy quyền có thể xảy ra do sự thiếu tự tin về hiệu suất của chính bản thân người ủy quyền. Thực tế cho thấy rằng, các nhà quản lý thường đánh giá chất lượng hiệu suất cao hơn khi họ trực tiếp tham gia giám sát công việc, mặc dù chất lượng thực tế là giống như một nhiệm vụ đã được giao phó.

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

- Thất bại của ủy quyền cũng liên quan đến khả năng của cấp dưới, chẳng hạn như chuyên môn nghiệp vụ và mức độ chia sẻ mục tiêu. Các nhà quản lý thường do dự khi giao phó các nhiệm vụ quan trọng cho những cấp dưới mà thiếu chuyên môn cần thiết. Ngay cả khi một cấp dưới có chuyên môn, việc ủy quyền sẽ khó xảy ra nếu cấp dưới dường như không quan tâm về mục tiêu nhiệm vụ. Nhận thức này có thể ban đầu không thật chính xác, nhưng chính sự không tin tưởng từ người quản lý cuối cùng có thể làm cho nó trở thành một ám ảnh chủ quan. Đôi khi sự mất lòng tin về cấp dưới được xác định bởi vấn đề nhân cách trong việc quản lý hơn là bởi các năng lực thực tế của họ.

Không nên cho rằng chỉ những nhà quản lý thiếu tự tin và thèm khát quyền hành mới do dự trong ủy quyền. Ngay cả các nhà quản lý lão làng trong việc ủy quyền cũng thừa nhận đây là một vấn đề riêng tư, khá khó khăn. Một người tin vào lợi ích của việc ủy quyền nhưng không tự nhiên khi đặt câu hỏi cho nhân viên, hỏi cả khi mà ông đã sẵn sàng biết câu trả lời, quá kiên nhẫn lắng nghe khi họ nói cái gì đó không đúng, hoặc để hỏi họ về những ý tưởng khi ông mong muốn thể hiện ý tưởng của riêng mình,...

Tiềm năng cho việc ủy quyền cũng phụ thuộc vào tính chất công việc và số lượng quyền được sở hữu bởi nhà lãnh đạo. Sự thiếu hụt quyền hành lãnh đạo để đưa ra các quyết định và sự thay đổi cách thức tiến hành công việc cũng có thể hạn chế việc ủy quyền. Ngay cả khi mọi người đã chia sẻ mục tiêu, họ có thể không đồng ý về những ưu tiên và cách tốt nhất để thực hiện các mục tiêu. Trong trường hợp này việc trao quyền cho các cá nhân tự hành động theo ý của họ sẽ làm gia tăng sự nguy hiểm, có chăng họ sẽ làm việc với mục đích khác. Để đạt được sự phối hợp và tránh những xung đột, các cuộc họp để lên kế hoạch hoạt động chung và giải quyết vấn đề cần được giành nhiều thời gian hơn. Trong tình hình đó, việc sử dụng tư vấn hoặc uỷ quyền công việc cho một nhóm sẽ khả thi hơn là cho một cá nhân cấp dưới. Đội tự quản lý cũng cần được tính đến.

d) Kết quả của sự ủy quyền

Khảo sát thực tế cho thấy số lượng ủy nhiệm được sử dụng bởi những người điều hành có mối tương quan với việc thi hành của cấp dưới. Tuy nhiên, chỉ ra mối quan hệ nhân quả thì khá khó khăn. Chưa thực sự rõ ràng trong việc liệu sự ủy quyền có giúp cải thiện hiệu năng? liệu kết quả có được cải thiện khi có nhiều sự ủy quyền hoặc là ủy quyền cho hai cấp dưới đồng thời? Trong sự ủy quyền cần quan

Formatted: Vietnamese

tâm đến khá nhiều khía cạnh: có niềm tin chung, mục tiêu chung, sự tin tưởng của nhà lãnh đạo, mong muốn của cấp dưới về trách nhiệm lớn hơn.

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

2.4. Áp dụng: Hướng dẫn cho việc ủy quyền

Formatted: Vietnamese

Phần này cung cấp một số hướng dẫn dự kiến để sử dụng có hiệu quả sự ủy quyền dành cho các nhà quản lý: những gì cần ủy quyền và làm thế nào để ủy quyền.

Formatted: Vietnamese

a) Những gì cần ủy quyền

Sự lựa chọn những công việc để ủy quyền dựa vào các mục đích của việc ủy quyền. Sau đây là một vài hướng dẫn:

- Chuyển giao công việc có thể được thực hiện tốt hơn bởi một cấp dưới.

Một số nhiệm vụ có thể được thực hiện tốt hơn bằng cách giao cho một cấp dưới hơn là được thực hiện bởi một người quản lý. Hiệu suất làm việc của một cấp dưới có thể trở nên tốt hơn khi người đó có chuyên môn hơn, khi người đó có thể tiếp cận gần với vấn đề và có khả năng thu thập nhiều thông tin hoặc là bởi vì nhà quản lý đơn giản chỉ là không có đủ thời gian cần thiết để thực hiện công việc. Bất kể mục đích là gì, những nhiệm vụ như trên thực sự là những ứng cử viên xứng đáng dành cho việc ủy quyền.

Ví dụ:

- Đối với Trung tâm GDTX: Sở GD&ĐT yêu cầu Trung tâm GDTX báo cáo thống kê tuyển sinh cho các chương trình giáo dục, đào tạo đã thực hiện trong 5 năm, trên cơ sở đó đánh giá khái quát sự phát triển đầu vào của mỗi loại chương trình. Việc này nên ủy quyền cho trưởng phòng đào tạo.

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

- Việc mở liên kết ĐT về ngành Kỹ thuật mà GD được đào tạo chuyên ngành XH ở trường SP, trong khi có một PGD hoặc Trưởng Phòng ĐT được ĐT một chuyên ngành gần hơn thì nên ủy quyền nhiều hơn trong các vấn đề thực hiện chương trình và QL chất lượng.

- Chuyển giao khi công việc khẩn cấp nhưng không được ưu tiên cao. Khi mục đích chính là để giảm bớt khối lượng công việc quá nhiều, các nhiệm vụ tốt nhất cho sự ủy quyền là những gì mà khẩn cấp nhưng không được ưu tiên cao. Những nhiệm vụ này phải được thực hiện một cách nhanh chóng, nhưng người quản lý không có thời gian để làm tất cả. Một số nhiệm vụ có thể ủy quyền bao gồm những việc mà một cấp dưới có thể làm chưa tốt như người quản lý, nhưng nên dành cho cấp dưới thì tốt hơn là không để cho họ làm gì cả. Việc ủy quyền các

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

nhiệm vụ này sẽ giúp giải phóng thời gian cho một người quản lý để họ có thể làm các nhiệm vụ mang tính ưu tiên cao hơn.

Ví dụ, ở Trung tâm GDTX cần khảo sát nhu cầu để xây dựng một số chương trình GDĐT đáp ứng nhu cầu ứng dụng KH KT của nông dân trên địa bàn. Việc này nên lập một nhóm gồm các giáo viên thuộc tổ giảng dạy văn hóa gồm các môn Sinh, Hóa, Môi trường làm đầu mối vì công việc dạy văn hóa còn chưa đủ định mức giờ chuẩn.

- Chuyển giao công việc liên quan đến sự nghiệp của một cấp dưới.

Nếu mục đích của ủy quyền là để phát triển kỹ năng cho cấp dưới, nhiệm vụ đặt ra phải có liên quan đến mục tiêu nghề nghiệp của cấp dưới. Sự ủy quyền mang tính chất phát triển có thể bao gồm các dự án, đặc biệt cho phép cấp dưới có cơ hội để được đương đầu với một nhiệm vụ đầy thách thức, cơ hội để rèn luyện tư duy quản lý và khả năng giải quyết vấn đề. Sự chuẩn bị của một cấp dưới để tiếp nhận công việc của người quản lý hoặc để được đề bạt một cương vị tương tự ở một đơn vị khác đòi hỏi phải có ủy quyền một số nhiệm vụ quản lý quan trọng, bao gồm cả những công việc mà có thể sẽ không làm tốt được như người quản lý. Một số trong những nhiệm vụ được giao có thể không liên quan đến công việc hiện tại của cấp dưới và trên thực tế có thể khá mất nhiều thời gian.

Ví dụ, ở Trung tâm GDTX: Giám đốc ủy nhiệm cho một PGĐ kế cận chủ trì xây dựng đề án phát triển Trung tâm giáo dục thường xuyên trước yêu cầu đổi mới căn bản toàn diện.

- Chuyển giao những công việc khó khăn một cách thích hợp.

Nhiệm vụ được giao cần phải mang tính thử thách cho một cấp dưới, nhưng phải không quá khó khăn để làm giảm hy vọng của họ về sự thành công của nó. Nhiệm vụ nên vừa phải sao cho đủ để một số sai lầm có thể sẽ xảy ra, bởi vì sai lầm là một phần của kinh nghiệm học tập. Tuy nhiên, nhiệm vụ không nên quá khó khăn và quan trọng đến nỗi sai lầm sẽ làm suy yếu sự tự tin của cấp dưới và hủy hoại danh tiếng của họ. Sự ủy quyền cho các mục đích phát triển nên được thực hiện dần dần. Khi cấp dưới biết làm thế nào để xử lý trách nhiệm ban đầu thì lúc đấy trách nhiệm bổ sung có thể sẽ được giao cho họ.

Ví dụ, ở Trung tâm GDTX xây dựng đề án hỗ trợ phát triển các Trung tâm giáo dục cộng đồng, theo chương trình xây dựng xã hội học tập của địa phương. Đây là một việc quan trọng nhưng lâu nay còn ít được quan tâm, có thể chuyển giao

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

cho cấp dưới nhưng phải hỗ trợ tìm hiểu mô hình, tham quan học hỏi các địa phương khác, khảo sát đánh giá nhu cầu cộng đồng... và thường xuyên quan tâm thảo luận góp ý.

- *Những nhiệm vụ khó chịu nhưng dễ chịu*

Một số nhà quản lý giữ tất cả các nhiệm vụ dễ chịu cho bản thân và chỉ giao những nhiệm vụ nhàm chán tẻ nhạt cho cấp dưới của mình. Những nhiệm vụ như vậy sẽ không làm giàu cho công việc cấp dưới và có thể sẽ làm giảm sút hơn là tăng sự hài lòng. Mặt khác, một số nhà quản lý lại tự đọa đày họ với những nhiệm vụ khó khăn phức tạp và giao tất cả nhiệm vụ dễ chịu cho cấp dưới. Cách tiếp cận này để lại một khoảng trống trong sự phát triển của cấp dưới và có thể làm cho công việc của nhà quản lý căng thẳng. Sự ủy quyền nên bao gồm cả nhiệm vụ dễ và khó. Các nhiệm vụ chưa dễ chịu nên được chia sẻ với cấp dưới hoặc luân phiên trong số đó để tránh sự thiên vị và bất bình đẳng trong các công việc được giao.

Ví dụ, ở Trung tâm GDTX, nhiệm vụ khảo sát, điều tra hoàn cảnh phân loại học sinh có hoàn cảnh khó khăn trong khóa học văn hóa lớp 10.

Đầu vào, năng lực HS bổ túc văn hóa yếu, đây là một việc không mấy thú vị, việc này thường giao cho GV chủ nhiệm các lớp. Tuy nhiên, chất lượng công việc không đồng đều, việc này nên tạo sự phối hợp giữa nhóm GV CN lớp 10 và tạo sự phối hợp với các GV bộ môn, và để có sự phối hợp nên cử và ủy quyền điều hành cho một người phụ trách.

- *Chuyển giao công việc không liên quan trực tiếp tới trách nhiệm buộc phải làm của nhà quản lý.*

Những nhiệm vụ quan trọng và tập trung vào vai trò của nhà quản lý không nên ủy quyền. Những trách nhiệm này bao gồm những thứ như các mục tiêu và ưu tiên thiết lập các đơn vị làm việc, phân bổ nguồn lực, đánh giá kết quả hoạt động của cấp dưới, quyết định nhân sự về việc tăng lương và chương trình GD quan trọng, chỉ đạo phản ứng trước một sự khủng hoảng, và những hoạt động khác mà sự xuất hiện của người quản lý là bắt buộc. Khi thấy cần thiết phải phát triển kỹ năng cấp dưới liên quan đến các trách nhiệm trên, với hình thức tham gia như việc tham khảo ý kiến và quyết định nhóm có thể được sử dụng thay vì việc ủy quyền.

Ví dụ:

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

- Xây dựng kế hoạch chiến lược của TTGD TX có thể được thực hiện thông qua các cuộc họp, trong đó cấp dưới cung cấp những ý tưởng và đề nghị, nhưng trách nhiệm cho quyết định chiến lược không được ủy thác cho cá nhân cấp dưới.

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

- Ở Trung tâm GD TX chiến lược mở rộng liên kết đào tạo Trung cấp, Đại học trong giai đoạn hiện nay bắt đầu gặp khó khăn, cần phải chuyển hướng, GD cần tham khảo ý kiến chuyên gia trong các cuộc họp, lập nhóm chuyên gia khảo sát tư vấn, đánh giá nhu cầu,...

Formatted: Vietnamese

b) Nội dung ủy quyền:

- Những nhiệm vụ có thể được thực hiện tốt hơn bằng cách giao cho một cấp dưới,

- Những nhiệm vụ đó là khẩn cấp nhưng không được ưu tiên cao,
- Những nhiệm vụ liên quan đến một sự nghiệp của một cấp dưới,
- Những nhiệm vụ khó khăn nhưng thích hợp với sở trường cấp dưới,
- Những nhiệm vụ vừa dễ vừa khó chịu,
- Những nhiệm vụ không liên quan đến vai trò của người quản lý nhất thiết

phải làm.

Formatted: Vietnamese

c) Làm thế nào để ủy quyền - cách thức:

Formatted: Vietnamese

- Xác định trách nhiệm rõ ràng,
- Cung cấp đầy đủ thẩm quyền và giới hạn của quyết định một cách cụ thể
- Xác định yêu cầu báo cáo,
- Đảm bảo cấp dưới chấp nhận trách nhiệm,
- Thông báo cho những người khác cần phải biết,
- Giám sát tiến trình theo những cách thích hợp,
- Sắp xếp cho cấp dưới báo cáo để nhận được thông tin cần thiết,
- Cung cấp hỗ trợ và giúp đỡ, nhưng tránh việc đẩy quyền ngược lại hoặc cho người và đơn vị khác.

- Rút kinh nghiệm từ các sai lầm có liên quan.

Sự thành công của sự ủy quyền phụ thuộc rất nhiều vào cách nó được tiến hành như thế nào cũng như dựa vào những gì được giao. Những hướng dẫn dưới đây để giảm thiểu các vấn đề và tránh những sai lầm phổ biến có liên quan đến việc giao nhiệm vụ và ủy quyền. Bốn nguyên tắc đầu tiên cần làm để ủy quyền cho cấp dưới:

Formatted: Vietnamese

(i) Xác định trách nhiệm rõ ràng.

Khi ủy thác, cần thiết để đảm bảo cấp dưới hiểu được những nhiệm vụ mới. Giải thích những kết quả mong đợi từ nhiệm vụ sẽ được ủy quyền, làm rõ các mục tiêu và các ưu tiên và thông báo cho người đó về thời hạn. Kiểm tra khả năng hiểu bằng cách yêu cầu cấp dưới trình bày lại những gì bạn vừa trình bày hoặc bằng cách đặt câu hỏi cho cấp dưới về các khía cạnh quan trọng của nhiệm vụ. Trong trường hợp một cấp dưới thiếu kinh nghiệm, bạn có thể muốn yêu cầu người đó chuẩn bị một kế hoạch hành động để bạn có thể xem xét trước khi chúng được thực hiện.

(ii) Cung cấp đầy đủ thẩm quyền và chỉ ra giới hạn của quyết định.

Trừ khi có đủ nguồn lực được cung cấp, các cấp dưới dường như không thể nào hình dung hết tình hình và các tình huống có thể gặp khi thực hiện một nhiệm vụ được giao. Khi giao trách nhiệm mới, xác định rõ thẩm quyền thích hợp cho cấp dưới để tiến hành chúng. Xác định rõ phạm vi thẩm quyền của cấp dưới và giới hạn của sự thận trọng. Thẩm quyền bao gồm kinh phí có thể được cam kết, nguồn lực mà có thể dùng, quyết định đó có thể được thực hiện mà không có sự chấp thuận trước, thỏa thuận có thể được đàm phán trực tiếp với bên ngoài hoặc các đơn vị khác trong tổ chức.

(iii) Xác định yêu cầu báo cáo.

Điều này thực sự quan trọng. Một cấp dưới phải hiểu được các loại thông tin mà sẽ phải báo cáo, các bản báo cáo thường sẽ ra sao, cách thức và tiến trình (ví dụ, báo cáo bằng văn bản, các cuộc họp đánh giá tiến độ, các bài thuyết trình trong cuộc họp bộ phận, đánh giá hiệu quả chính thức). Tần số và thời gian đánh giá tiến độ sẽ phụ thuộc vào bản chất của nhiệm vụ và thẩm quyền của cấp dưới. Đối với nhiệm vụ quan trọng với mức độ dễ bộc lộ và dễ gặp sai lầm, kiểm tra thường xuyên hơn sẽ thích hợp cho những cấp dưới thiếu kinh nghiệm và sự tự tin. Khi một cấp dưới chứng minh thẩm quyền trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao, tần số của báo cáo có thể được giảm. Báo cáo tiến bộ cần nhấn mạnh kết quả, nhưng các phương tiện để hoàn thành nhiệm vụ được giao không nên bị bỏ qua. Điều quan trọng là phải đảm bảo sử dụng các thủ tục hợp pháp, mang tính đạo đức và phù hợp với chính sách của tổ chức.

(iv) Đảm bảo cấp dưới chấp nhận những trách nhiệm.

Nếu việc ủy quyền thành công, cấp dưới phải chấp nhận các nhiệm vụ mới và cam kết phải tiến hành chúng. Trong một số trường hợp chấp nhận không phải là một vấn đề bởi vì các nhiệm vụ khá thú vị và quan trọng đối với sự nghiệp thăng

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

tiền của cấp dưới. Tuy nhiên, một cấp dưới có thể miễn cưỡng thừa nhận, nghi ngờ và lo ngại về nhiệm vụ mới. Lúc này việc cho phép cấp dưới tham gia vào việc xác định những nhiệm vụ sẽ được chỉ định và bao nhiêu thẩm quyền sẽ được giao thì sẽ rất hữu ích. Với sự ủy quyền mang tính phát triển, thảo luận về các nhiệm vụ được giao có liên quan đến phát triển nghề nghiệp của người đó sẽ hữu ích. Nếu cấp dưới thiếu tự tin, việc thể hiện sự tin tưởng và động viên sẽ rất cần thiết.

Ví dụ đối với Trung tâm GDTX.

- Đầu Học kì II, bộ phận đào tạo được ủy nhiệm xây dựng phương án tuyển sinh. Sau 1 tháng chuẩn bị Phòng Đào tạo phải báo cáo Ban Giám đốc:

- + Đánh giá nhu cầu,
- + Dự báo khả năng,
- + Đánh giá nguồn lực,
- + Dự kiến phân bổ,
- + Kế hoạch quảng bá,
- + Phương án tổ chức,
- + Kế hoạch tiến hành,...

- Ông A phụ trách mảng đào tạo khá tốt, tham mưu hỗ trợ GD đạt nhiều kết quả, đến nay công việc đã ổn định và có người khác có thể đảm nhận thay thế đủ tin tưởng. Tuy nhiên, mảng hỗ trợ phát triển các TT học tập cộng đồng còn bất cập giám đốc muốn chuyển đổi và giao quyền phụ trách cho Ông A, Ông A miễn cưỡng nhận nhiệm vụ, giám đốc cần:

- Trao đổi thể hiện sự tin tưởng và đánh giá cao, khi cần có thể khen thưởng
- Xác định rõ nội dung, thẩm quyền, công cụ và nguồn lực
- Xác định nội dung phát triển năng lực, liên quan đến kế hoạch quy hoạch, định kì hội ý, báo cáo và góp ý hỗ trợ. Sơ bộ phác thảo chiến lược cách tiến hành công việc,...

- Tìm hiểu nguyện vọng lần cuối,...

d) Quy trình quản lý sự phân công ủy quyền

Các bước người quản lý nên thực hiện sau khi ủy thác trách nhiệm cho cấp dưới. Những bước này sẽ giúp cho việc ủy quyền thuận lợi:

- Thông báo cho những người cần phải biết về người và nội dung ủy quyền.

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Những người bị ảnh hưởng bởi sự ủy quyền và những người có hợp tác và hỗ trợ cần thiết cho cấp dưới để thực hiện nhiệm vụ được giao phải được thông báo về trách nhiệm và thẩm quyền mới của cấp dưới. Nếu không đưa ra thông báo thì sẽ bị nghi ngờ về thẩm quyền của cấp dưới và bỏ qua những yêu cầu và hướng dẫn đối với họ. Những người cần được thông báo bao gồm các cấp dưới khác, cấp dưới của cấp dưới của bạn, đồng nghiệp trong các đơn vị khác và kể cả những người ngoài cuộc như các khách hàng, các nhà cung cấp và ông chủ,...

- Giám sát tiến trình theo những cách thức hợp.

Với các nhiệm vụ được ủy quyền, cũng giống như với tất cả các nhiệm vụ khác, giám sát và cung cấp thông tin cho cấp dưới là một điều rất quan trọng. Rất khó để đạt được một sự cân bằng tối ưu trong việc kiểm soát và ủy quyền, các cuộc họp đánh giá tiến độ cho phép một người quản lý theo dõi tiến độ cấp dưới mà không cần phải giám sát quá chặt chẽ và thường xuyên. Cấp dưới được tạo thuận lợi đáng đối phó với các vấn đề mà không có sự trở ngại, được phép tự do yêu cầu tư vấn và hỗ trợ khi cần thiết. Khi thẩm quyền được giao, người quản lý và cấp dưới nên chọn hình thức phương pháp tiến hành báo cáo và các chỉ số tiến bộ để thu thập.

- Sắp xếp cho cấp dưới nhận được thông tin cần thiết.

Việc nắm bắt thông tin về dòng hoạt động trực tiếp của cấp dưới (thông tin tóm tắt, không quá chi tiết, quá thường xuyên) là cần phải làm. Tuy nhiên, trong trường hợp sự ủy quyền mang tính phát triển với một cấp dưới thiếu kinh nghiệm, thông tin chi tiết có thể được thu thập thường xuyên hơn để kiểm tra chặt chẽ về tiến độ của cấp dưới. Ngoài thông tin hiệu suất, các cấp dưới sẽ cần nhiều loại hình thông tin kỹ thuật và thông tin chung để thực hiện các nhiệm vụ được giao một cách hiệu quả. Luôn thông báo cho cấp dưới những thông tin về những thay đổi có ảnh hưởng đến kế hoạch và lịch trình của mình. Nếu có thể, sắp xếp thông tin kỹ thuật liên quan trực tiếp đến cấp dưới và giúp họ điều phối thiết lập các nguồn thông tin cần thiết của riêng họ.

- Cung cấp sự hỗ trợ và giúp đỡ, nhưng tránh sự ỷ lại.

Một người quản lý nên hỗ trợ tâm lý cho một cấp dưới khi ít được hỗ trợ hoặc thất vọng, khuyến khích họ tiếp tục cố gắng. Đối với nhiệm vụ mới được giao, có thể cung cấp thêm tư vấn và huấn luyện về thủ tục thực hiện một số khía cạnh của công việc. Tuy nhiên, điều quan trọng là để tránh sự ỷ lại, trong đó kiểm soát được tái khẳng định trong một nhiệm vụ đã được giao trước đó. Khi cấp dưới yêu

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

cầu giúp đỡ với vấn đề nào đó, cần yêu cầu đề xuất một giải pháp. Người quản lý có thể giúp họ đánh giá liệu các giải pháp có tính khả thi và phù hợp.

- *Hãy xem sai lầm như một kinh nghiệm học tập.*

Điều quan trọng là nhận ra rằng, sai lầm thường khó thể tránh khỏi đối với nhiệm vụ được giao. Sai lầm và thất bại nên được xử lý nghiêm túc, nhưng phản ứng với sự sai sót không nhất thiết là một trong những lời chỉ trích và buộc tội. Thay vào đó, sai lầm nên trở thành một kinh nghiệm học tập cho cả hai bên khi họ thảo luận về lý do cho sự sai lầm và biết cách để tránh những sai lầm tương tự trong tương lai. Nếu rõ ràng rằng cấp dưới không biết làm thế nào để xử lý một số khía cạnh thiết yếu của công việc, người quản lý cần cung cấp hướng dẫn bổ sung và huấn luyện.

- *Nâng cao năng lực nhận thức.*

Phân chia quyền lực và sự tham gia thể hiện quan điểm, hành vi lãnh đạo, thủ tục ra quyết định và cơ cấu chính thức của tổ chức tham gia nhấn mạnh trên những gì được thực hiện để tạo ảnh hưởng nhiều hơn đối với các quyết định liên quan đến công việc và để tạo điều kiện chủ động bồi dưỡng và tự quyết. Hành động lãnh đạo và quá trình ra quyết định là một yếu tố quan trọng để nâng cao năng lực nhận thức, mà tự họ không giải thích lý do tại sao, khi nào, nhưng mọi người sẽ thực sự cảm thấy được trao quyền. Hiểu biết thêm có thể đạt được bằng cách kiểm tra nhận thức, nhu cầu, và giá trị đi theo.

- *Nâng cao năng lực tâm lý.*

Thuật ngữ *nâng cao năng lực tâm lý* mô tả cách thức *tạo động lực nội tại* và tự tin vào hiệu quả của đối tượng được quản lý bởi hành vi lãnh đạo, đặc điểm công việc, cơ cấu tổ chức, và các nhu cầu và giá trị của họ. Phải xem xét quá trình tâm lý là thực hành có sự tham gia và các chương trình tham gia của nhân viên để họ cảm thấy rằng công việc của họ là có ý nghĩa và đáng giá. Ủy thác trách nhiệm về một nhiệm vụ quan trọng hơn sẽ không được trao quyền nếu người đó thiếu các kỹ năng và kiến thức cần thiết để thực hiện nhiệm vụ thành công và hay lo lắng về thất bại. Nên bầu ra một nhà lãnh đạo có thể biết làm một số điều để giảm bớt cảm giác bất lực cho cấp dưới. Tâm lý trao quyền bao hàm sự cảm nhận lý do tại sao và khi nào nỗ lực để trao quyền cho người ta có khả năng thành công.

- *Chương trình phân công trao quyền.*

Những nỗ lực để tăng trao quyền cho nhân viên thường liên quan đến các chương trình hoạt động của cả tổ chức chứ không chỉ của cá nhân nhà lãnh đạo hay

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

cá nhân với cấp dưới trực tiếp. Một loạt các chương trình trao quyền khác nhau đã được sử dụng, bao gồm các đội tự quản lý, cấu trúc và tiến trình dân chủ, và quyền sở hữu nhân viên, số chương trình trao quyền cho các tổ chức được mô tả ngắn gọn bằng sự phân công công việc ngắn gọn.

Formatted: Vietnamese

e) Lựa chọn phụ trách và đánh giá

Nhiều sự trao quyền cho các thành viên trong trường hợp khi bầu cử lãnh đạo với một số điều kiện hạn chế, thực tế phổ biến là trong các tổ chức tự nguyện, hiệp hội nghề nghiệp, đơn vị và dân chủ chính trị (ví dụ, hội đồng thành phố, hội đồng nhà trường, cơ quan lập pháp nhà nước...). Hầu hết các tổ chức sự nghiệp, tư nhân các nhà lãnh đạo được bổ nhiệm chứ không phải bầu, nhưng một số địa phương, đơn vị sử dụng một hình thức kết hợp của sự lựa chọn. Các nhà lãnh đạo được lựa chọn bởi một hội đồng của những người đại diện, của các thành viên. Bất kể thế nào một nhà lãnh đạo được chọn, ảnh hưởng của các thành viên lớn khi họ tham gia tích cực trong việc đánh giá hiệu suất lãnh đạo, đặc biệt là nếu họ có thể loại bỏ một nhà lãnh đạo với hiệu suất chưa đạt yêu cầu.

Formatted: Vietnamese

g) Thủ tục quyết định dân chủ

Vị thế cũng được tăng lên khi làm thủ tục chính thức để đưa ra quyết định quan trọng cho các thành viên có ảnh hưởng đáng kể đối với các quyết định này. Trong một số tổ chức Điều lệ quy định rằng một cuộc họp hoặc trưng cầu dân ý phải được tổ chức để cho phép các thành viên quyết định các vấn đề quan trọng phải đạt số phiếu đa số. Trong các tổ chức lớn, nơi tham gia trực tiếp là không khả thi, một hình thức thay thế của trao quyền cho đại biểu đại diện từ mỗi đơn vị thành viên trong hội đồng quản lý, hoặc để cho phép các thành viên cấp dưới bầu một hoặc nhiều đại diện trong ban giám đốc.

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

Formatted: Vietnamese

h) Trách nhiệm lãnh đạo được chia sẻ

Vị thế cũng tăng lên khi trách nhiệm lãnh đạo được chia sẻ bởi các thành viên của một tổ chức nhỏ hoặc nhóm hơn là tập trung vào một nhà lãnh đạo duy nhất. Một ví dụ là việc sử dụng ngày càng tăng của các đội tự quản lý trong các tổ chức.

Formatted: Vietnamese

Hình thức cực đoan nhất của lãnh đạo có sự tham gia xảy ra khi tất cả các quyết định quan trọng được thực hiện chung, và trách nhiệm lãnh đạo cho các hoạt động hàng ngày được phân phối giữa các thành viên và luân chuyển thường xuyên.

Hình thức trao quyền có thể được tìm thấy trong các tổ chức nhà nước, hợp tác xã và các tổ chức tự nguyện nhất.

Formatted: Vietnamese

Ví dụ: Trung tâm GD TX là một tổ chức sự nghiệp công lập, các quyết định đều thông qua hội đồng với đa số phiếu (?)..

2.5. Lợi thế và những tồn tại của việc phân công ủy quyền

a) Lợi ích tiềm năng

Formatted: Vietnamese

Lợi ích tiềm năng từ việc trao quyền đã được xác định qua NC và khảo sát thực tiễn gồm:

Formatted: Vietnamese

- (1) Cam kết mạnh mẽ công việc,
- (2) Chủ động hơn trong việc thực hiện hết trách nhiệm,
- (3) Sự kiên trì lớn hơn khi đối mặt với những trở ngại và thất bại tạm thời,
- (4) Có nhiều đổi mới, lạc quan về sự thành công cuối cùng của công việc,
- (5) Sự hài lòng cao hơn đối với công việc,
- (6) Tổ chức cam kết mạnh mẽ hơn, và
- (7) Ít lợi ích hơn.

Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese

Tuy nhiên vẫn còn một số rủi ro tiềm ẩn:

(1) Sức ép thời hạn, khi thất bại khó quy trách nhiệm hơn, về lựa chọn và đào tạo chưa sát đối tượng và hiệu quả,

Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese

- (2) Chi phí lao động cao hơn cho người lao động có tay nghề cao,
- (3) Chất lượng phục vụ không phù hợp,
- (4) Quà tặng đắt tiền và quyết định sai lầm của một số nhân viên,
- (5) Cảm xúc của khách hàng về bất bình đẳng và ứng xử không công bằng,
- (6) Phản đối của quản lý cấp trung, người cảm thấy bị đe dọa, và
- (7) Xung đột từ áp ú kỳ vọng của nhân viên quá cao so với những gì người

Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese

quản lý thừa nhận.

Có thể chưa đủ để kết luận chắc chắn về hậu quả của các chương trình trao quyền, nhưng các bằng chứng kết hợp từ khảo sát và các biểu hiện có liên quan cho thấy những lợi ích tiềm năng rất đáng chú ý. Các nhà nghiên cứu và khảo sát thực tiễn đã kết luận các đặc điểm của tổ chức, các thành viên và văn hoá dân tộc.

Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese

Những điều kiện hỗ trợ thực hiện tâm lý trao quyền sự bất lợi và thuận lợi trong một số điều kiện:

Formatted: Vietnamese
Formatted: Vietnamese

Điều kiện	Bất lợi	Thuận lợi
Cơ cấu tổ chức	Tập trung không cao và chính	Rất tập trung, chính thức

	thức hóa cao	hóa thấp
Chiến lược cạnh tranh	Chi phí thấp, sản phẩm hoặc dịch vụ tiêu chuẩn	Tùy chỉnh, khác biệt sản phẩm/dịch vụ
Nhiệm vụ thiết kế	Đơn giản, công việc lặp đi lặp lại và quy trình đáng tin cậy	Phức tạp, nhiệm vụ không thường xuyên, quy trình chưa rõ
Sức ép thời gian	Các giao dịch, giao tiếp hẹp trong một khoảng thời gian ngắn	Lặp đi lặp lại trong một mối liên hệ liên tục
Đặc điểm nhân viên	Ít động lực về thành tích, ngoài quỹ đạo kiểm soát	Nhu cầu cao đối với thành tích, thuộc quỹ đạo kiểm soát nội bộ
Khả năng làm việc	Không có tay nghề, ít kinh nghiệm	Có tay nghề cao, chuyên nghiệp
Nhiệm kỳ nhân viên	Nhân viên tạm thời	Nhân viên cơ hữu, thường trực
Lợi ích cá nhân hoặc phần thưởng cho sự thành công	Không có hoặc rất ít	Có lợi ích, tương thưởng và tôn vinh
Sự tham gia của nhân viên vào chương trình	Không có ai muốn tham gia	Các chương trình mở rộng được ủng hộ mạnh mẽ của lãnh đạo cấp cao
Tin tưởng lẫn nhau	Thấp	Cao

b) Hướng dẫn về việc trao quyền:

- Làm rõ mục tiêu và giải thích cách hỗ trợ.
- Làm việc với người liên quan đến quyết định có ảnh hưởng đến họ.
- Trách nhiệm và quyền hạn cho các hoạt động quan trọng.
- Xem xét sự khác biệt cá nhân trong động lực và kỹ năng.
- Cung cấp các thông tin có liên quan.
- Cung cấp nguồn lực cần thiết để thực hiện những trách nhiệm mới.
- Hệ thống quản lý thay đổi để phù hợp.
- Hủy bỏ hạn chế và cách kiểm soát một cách quan liêu không cần thiết.
- Thể hiện sự tự tin và tin tưởng vào con người.
- Cung cấp huấn luyện và tư vấn khi có yêu cầu.

- Khuyến khích và hỗ trợ các sáng kiến và giải quyết vấn đề.
- Thư nhận, **tiếp nhận** đóng góp quan trọng và ghi nhận thành tích.
- Đảm bảo rằng phần thưởng là tương xứng với trách nhiệm mới.
- Đảm bảo trách nhiệm giải trình về việc sử dụng quyền lực và đạo đức.

c) Làm thế nào lãnh đạo có thể tăng sự trao quyền

Làm rõ khía cạnh lãnh đạo tham gia và nhóm đại biểu không phải là loại hình duy nhất có thể làm cho mọi người cảm thấy được trao quyền. Các loại hành vi lãnh đạo trao quyền, ủy quyền có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất và những hành vi này cũng có thể nâng cao hiệu quả lãnh đạo tham gia và nhóm đại biểu.

Tổng kết

Lãnh đạo có sự tham gia, phân công ủy quyền liên quan đến nỗ lực của một người quản lý nhằm khuyến khích và tạo điều kiện cho sự tham gia của những người khác trong việc đưa ra quyết định, nếu không người quản lý sẽ phải thực hiện một mình. Tham gia có thể có nhiều hình thức, từ sửa đổi một quyết định dự kiến sau khi nhận được các đề nghị góp ý, xin ý kiến trước khi quyết định, yêu cầu một cá nhân hoặc một nhóm đề cùng nhau đưa ra quyết định, cho phép người khác thực hiện một chủ đề quyết định ủy quyền cuối cùng của nhà quản lý,... Liên quan đến những người khác trong việc đưa ra quyết định thường là cần thiết để có được quyết định được phê duyệt và triển khai thực hiện trong tổ chức. Ngay cả khi nó không phải là cần thiết để tham khảo ý kiến với những người khác trước khi đưa ra quyết định, người quản lý vẫn có thể thích làm như vậy để có được những lợi ích tiềm năng, trong đó bao gồm các quyết định tốt hơn và các quyết định được chấp nhận rộng rãi hơn.

Nhiều khảo sát đã được tiến hành trên các kết quả của việc sử dụng tham gia, nhưng các bằng chứng nghiên cứu là không đủ mạnh và phù hợp để rút ra bất kỳ kết luận chắc chắn, bởi vậy cần sử dụng các hình thức khác nhau trong sự kết hợp. Tham gia sẽ không có hiệu quả nếu người tham gia không chia sẻ mục tiêu của nhà lãnh đạo, nếu họ không muốn chịu trách nhiệm hỗ trợ để đưa ra quyết định, nếu họ không tin tưởng các nhà lãnh đạo, hoặc nếu áp lực thời gian và sự phân tán làm cho nó không thực tế. Hình thức nhóm tham gia sẽ không hiệu quả nếu người quản lý không đủ kỹ năng trong việc quản lý xung đột, không tạo điều kiện xây dựng cách giải quyết vấn đề, và ít khả năng đối phó với các vấn đề xảy ra trong các nhóm.

Mô hình có sự tham gia của lãnh đạo được giới thiệu để giúp các nhà quản lý xác định các bước, quy trình cách thức ra quyết định phù hợp trong các tình huống

khác nhau. Các tình huống là những đặc điểm của tình hình để xác định xem một quy trình ra quyết định cụ thể sẽ tăng hoặc giảm chất lượng của quyết định và sự chấp nhận. Mô hình này có thể được mở rộng, bao gồm các tiêu chí và các khía cạnh khác nhau của tình hình và các yêu cầu mới. Mô hình trên còn có hạn chế, nhưng nó cung cấp hỗ trợ cơ bản. Điều này cho thấy các nhà quản lý có thể sẽ hiệu quả hơn nếu họ sử dụng thủ tục ra quyết định phù hợp với các đặc điểm cơ bản của từng tổ chức.

Nhóm đại biểu liên quan đến việc phân công trách nhiệm và thẩm quyền mới bổ sung cho cấp dưới, cá nhân hoặc một nhóm. Những lợi ích tiềm năng của nhóm đại biểu là làm cho các quyết định tốt hơn, tăng động lực cấp dưới, gây hứng thú nhiều hơn cho cấp dưới về công việc, phát triển kỹ năng cấp dưới, và giảm tình trạng quá tải công việc cho một người quản lý. Thiếu niềm tin vào cấp dưới và mong muốn củng cố quyền lực đã cản trở một số nhà quản lý thiếu sự ủy thác trong các tình huống cần thiết.

Tâm lý trao quyền liên quan đến một sự kết hợp của công việc có ý nghĩa với sự tự tin, tự quyết, và khả năng ảnh hưởng đến các sự kiện có liên quan. Các nhà lãnh đạo có thể gây ảnh hưởng tâm lý đến những người được trao quyền bằng nhiều cách, và lãnh đạo tham gia và nhóm đại biểu chỉ là hai trong số những hành vi có liên quan. Cho dù một nhân viên cảm nhận mạnh mẽ hoặc bất lực cũng phụ thuộc vào các khía cạnh của công việc, tổ chức, và các nhân viên.

Câu hỏi, bài tập

1. Phân tích ưu thế và tồn tại của 5 phương thức ra quyết định QL có sự tham gia: TQĐ1, TQĐ2, TV1, TV2, CQĐ, cho các ví dụ liên hệ trong công tác QL ở TTGD TX.

2. Nêu các nguyên tắc chỉ đạo cho phong cách quản lý có sự tham gia, liên hệ với thực tiễn QL TTGD TX.

3. Mô tả nội dung cơ bản có thể phân công ủy quyền ở Trung tâm GD TX.

4. Nêu các cách thức ủy quyền, phân công, cho ví dụ thực tế.

5. Nêu quy trình quản lý sự phân công ủy quyền, nêu ví dụ trong thực tiễn QL ở TTGD thường xuyên hoặc trong ngành GD.

Tài liệu tham khảo:

1. Bộ GD&ĐT, QĐ 01/2007/QĐ-BGDĐT Ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Trung tâm giáo dục thường xuyên.
2. Dự án phát triển giáo viên trung học, Lý luận và thực tiễn về lãnh đạo và quản lý giáo dục trong thời kì đổi mới.
3. Gary Yukl, Leadership in Organization, Prentice Hall (Upper Saddle, New Jersey 07458) (2010).
4. Harvard, Kỹ năng ra quyết định, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh (2006).
5. Học viện Quản lý Giáo dục, Quản lý trường phổ thông, NXB Giáo dục (2003)

Phụ lục.

**ĐỔI MỚI CÔNG TÁC QUẢN LÝ CHỈ ĐẠO CỦA TRUNG TÂM
GIÁO DỤC THƯỜNG XUYÊN HOẠT ĐỘNG HIỆU QUẢ¹**

Trung tâm GDTX quận Thốt Nốt

Thành phố Cần Thơ

I. ĐẶC ĐIỂM TÌNH HÌNH

1. Thuận lợi cơ bản

- Có sự quan tâm chỉ đạo chặt chẽ, thường xuyên, liên tục của Sở GD&ĐT Cần Thơ, Phòng GDTX - CN, Quận ủy, UBND quận Thốt Nốt, đồng thời có sự kết hợp, gán bó hỗ trợ của các ban, ngành đoàn thể, cấp ủy, UBND các phường.

- Hầu hết các phường trong quận đều có TTHTCĐ, các TTHTCĐ đều có văn phòng hoạt động riêng, có lãnh đạo được bố trí là giáo viên có nhiều năm làm công tác phổ cập của địa phương nên khá am hiểu về XHHT;

- Quận Thốt Nốt đã được công nhận hoàn thành PCGD THCS và tiểu học đúng độ tuổi từ năm 2004. Nhận thức học tập nâng cao trình độ, nghề nghiệp trong nhân dân khá tốt;

- Công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp của quận khá phát triển, nhu cầu học tập nâng cao nghề nghiệp, học nghề có nhu cầu cao;

- Các điều kiện tổ chức dạy học của Trung tâm được đầu tư khá tốt, môi trường cảnh quan sư phạm, phòng lớp, đội ngũ,... đều đạt yêu cầu theo quy định của ngành, góp phần rất lớn cho việc tổ chức dạy tốt và học tốt.

2. Khó khăn

- Quận Thốt Nốt là đơn vị hành chính nằm ở ngoại thành, nông nghiệp vẫn chiếm tỉ trọng khá lớn trong cơ cấu kinh tế; đời sống nhân dân, cơ sở hạ tầng vẫn còn nhiều khó khăn;

- TTGDTX Thốt Nốt đóng ở xa Trung tâm quận (cách trung tâm Quận 03 km),... nên tầm hoạt động và sức thu hút học viên bị hạn chế;

¹ Nguồn: Bộ Giáo dục và Đào tạo (2012), *Kỷ yếu hội thảo Mô hình hoạt động của Trung tâm Giáo dục thường xuyên, Hà Nội*

- Phần lớn học viên BTTHPT là những học sinh vừa tốt nghiệp THCS nhưng không đủ điều kiện vào các trường THPT, hầu hết thiếu kiến thức cơ bản, khả năng tiếp thu có nhiều hạn chế, có một bộ phận nhỏ học viên vừa học vừa công tác nên theo học không đều;

- Đa số giáo viên còn thiếu kinh nghiệm giảng dạy đối với GDTX. Mỗi môn học chỉ có một giáo viên nên việc sinh hoạt chuyên môn gặp khó khăn.

3. Tình hình hoạt động của Trung tâm

Để TTGDTX Thốt Nốt hoạt động có hiệu quả, Ban Giám đốc Trung tâm đã xác định phải xây dựng khối đoàn kết nhất trí trong đơn vị; CB, GV, NV phải toàn tâm toàn ý, nhất quán, gương mẫu trong mọi lĩnh vực hoạt động. Từ đó, Trung tâm đã đề ra một số chủ trương như sau:

* Một là, đổi mới công tác quản lý: Thực hiện nguyên tắc cơ bản trong quản lý đó là: Phát huy dân chủ nội bộ trong tất cả mọi hoạt động của cơ quan, để mọi người có điều kiện phát huy được năng lực của mình, toàn tâm, toàn ý vì hoạt động của Trung tâm; nhằm tạo ra sức mạnh tổng hợp to lớn, xem công việc của Trung tâm là trách nhiệm của mỗi cá nhân. Trung tâm đã thực hiện một số nội dung sau:

- Triển khai nội dung kế hoạch đến tất cả cán bộ, giáo viên, công nhân viên,... trao đổi, bàn bạc để thống nhất hành động, mỗi cán bộ giáo viên phải hỗ trợ, góp ý và giúp đỡ lẫn nhau từng vụ việc cụ thể.

- Bổ sung hoàn thiện quy chế dân chủ cơ sở, đặt hộp thư góp ý, duy trì lịch tiếp dân hàng tuần để mọi người dân, học viên,... đều có thể tham gia góp ý cho cán bộ, giáo viên, công nhân viên của Trung tâm,... về hành vi đạo đức, lối sống,... Qua đó giúp Trung tâm có điều kiện giải quyết nhanh chóng, dứt điểm, nghiêm túc các vụ việc tiêu cực,... nếu có xảy ra.

- Tiến hành ký kết hợp đồng trách nhiệm giữa Giám đốc và Chủ tịch công đoàn trong phối hợp thực hiện nhiệm vụ năm học 2010 - 2011. Qua đó, công việc được phân định rạch ròi về trách nhiệm; vấn đề dân chủ nội bộ cơ quan được thể hiện cụ thể hơn; công khai hóa tiêu chuẩn, danh hiệu thi đua, phát động thi đua công khai, dân chủ theo từng học kỳ và cả năm; thường xuyên theo dõi nắm tình hình tư tưởng đội ngũ và học viên để giải quyết kịp thời vướng mắc nhằm xây dựng tốt khối đoàn kết nội bộ, tích cực phát huy dân chủ nội bộ, phấn đấu Công đoàn phải là chỗ dựa tinh thần tin cậy của cán bộ, nhân viên.

- Ngoài quan tâm chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho CB, GV, NT. Công đoàn kết hợp thường xuyên với bộ phận chuyên môn kiểm tra hoạt động chuyên môn của giáo viên hàng tháng... kịp thời đề xuất với chính quyền xử lý

từng vụ việc cụ thể, góp phần ổn định nền nếp kỷ cương, chưa có xảy ra trường hợp tiêu cực.

- Đẩy mạnh và tạo điều kiện tốt nhất cho Ban Thanh tra nhân dân thực hiện công tác giám sát và kiểm tra đến tất cả các mặt hoạt động của cơ quan theo từng tháng và có báo cáo kết quả trước hội đồng sư phạm nhà trường mỗi tháng, quý và cuối học kỳ.

- Các nội dung thực hiện chuyên đề năm học đều được cụ thể hóa bằng kế hoạch, chương trình hành động của cơ quan và được phổ biến đến tất cả CB, GV, học viên nắm bắt, thảo luận thống nhất để thực hiện như: chuẩn mực về đạo đức lối sống của đơn vị để thực hiện cuộc vận động “ Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh” và Chỉ thị 33/2006/CT-TTg ngày 08/09/2006 của Thủ tướng Chính phủ; xây dựng được kế hoạch kiểm tra nội bộ; quy chế dân chủ cơ quan và chương trình hành động chống tham nhũng, thực hành tiết kiệm, nội dung cải cách thủ tục hành chính cơ quan, xây dựng trường học thân thiện học sinh tích cực.

- Các chủ trương, kế hoạch của cơ quan, nhất là công tác tài chính và chuyên môn đều được công khai tập trung theo Thông tư số 09/2009/TT-BGDĐT ngày 07/05/2009 của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

- Tiếp tục thực hiện khoán chương trình cho giáo viên nhưng yêu cầu phải đảm bảo cung cấp đủ kiến thức chuẩn (quy định của Bộ). Không được cắt xén, không được bỏ giờ, dạy dòn, ...

- Đề thi, kiểm tra của giáo viên phải được Ban Giám đốc kiểm tra trước.

- Mỗi giáo viên đều có ký hợp đồng trách nhiệm với Ban Giám đốc về chỉ tiêu thực hiện nhiệm vụ của mình trong năm học.

- Kiểm tra việc thực hiện chương trình của giáo viên 2 lần/tháng.

- Tổ chức 03 nội dung công khai (tài chính, đội ngũ – chất lượng, cơ sở vật chất) ngay từ đầu năm học, để tất cả học viên và nhân dân biết.

- Ban Thanh tra nhân dân có trách nhiệm theo dõi kiểm tra và công bố kết quả mỗi tháng 01 lần trước phiên họp chuyên môn và hội đồng sư phạm.

** Hai là, thực hiện các giải pháp tổ chức hoạt động theo chức năng nhiệm vụ của trung tâm*

Ban Giám đốc TTGD TX Thốt Nốt tham mưu, đề xuất với Quận ủy, UBND quận chỉ đạo tổ chức cuộc họp thống nhất chương trình hành động, qui định trách nhiệm giữa Giám đốc TTGD TX, Trường Phòng GD & ĐT quận và Giám đốc TTHTCĐ các phường với các nội dung cơ bản như sau:

- Tập trung tổ chức nắm bắt tình hình nhu cầu học tập và nghề nghiệp của cán bộ, công chức và nhân dân có nhu cầu học tập nâng cao trình độ văn hóa, nghề nghiệp. Đây là cơ sở quan trọng nhất để xây dựng kế hoạch thực hiện mở lớp. Để có điều kiện thực hiện công tác này cần thiết phải có sự đồng thuận, chỉ đạo quyết liệt của Quận ủy và UBND quận. Trong công tác này, cần chú ý đến ngành giáo dục vì đây là lực lượng vừa đông vừa có nhu cầu học tập nâng cao nghề nghiệp nhiều nhất và đội ngũ quy hoạch phát triển của các ban, ngành và các phường, đây cũng là đối tượng có nhu cầu học tập cao.

Để mở lớp, Ban Giám đốc Trung tâm đã thống nhất chủ trương cơ bản:

- ➔ Mở các lớp bồi dưỡng ngắn hạn để hoàn chỉnh trình độ văn hóa và nghề nghiệp theo tiêu chuẩn chức danh cán bộ, công chức, nhằm giúp cán bộ có điều kiện hoàn thành tốt nhiệm vụ, qua đó sẽ an tâm công tác.
- ➔ Mở các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ văn hóa, nghề nghiệp cho CBCC theo tiêu chuẩn chức danh, nghề nghiệp quy định, điều này giúp họ có điều kiện vừa công tác vừa học tập hoàn chỉnh nghề nghiệp theo tiêu chuẩn quy định.
- ➔ Mở các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao nghề nghiệp vượt chuẩn cho CBCC, nhằm giúp họ có điều kiện không ngừng nâng cao trình độ nghề nghiệp, công tác ngày càng có kết quả tốt hơn.
- ➔ Bố trí thời gian, địa điểm, kế hoạch mở lớp và tổ chức lớp học linh hoạt, mềm dẻo, theo tinh thần tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người học.
- ➔ Vận động các ban, ngành, UBND các phường tạo điều kiện và giải quyết tốt chế độ trợ cấp cho người học, giao chỉ tiêu cụ thể cho CBCC về trách nhiệm học tập nâng cao trình độ văn hóa, nghề nghiệp.

Trên cơ sở kế hoạch, biện pháp thống nhất, Ban Giám đốc Trung tâm, tiến hành tổ chức hội nghị liên tịch với Trường Phòng GD & ĐT quận và Giám đốc TTHTCĐ các phường bàn biện pháp, ký kết hợp đồng trách nhiệm thực hiện. Tham mưu với Quận ủy, UBND quận tổ chức hội nghị triển khai kế hoạch thực hiện nghị quyết của quận, qua đó chỉ đạo ban ngành, đoàn thể cấp quận, UBND các phường vận động nhân dân và tạo điều kiện cho CBCC tham gia tốt học tập nâng cao trình độ theo tinh thần của kế hoạch.

Trên cơ sở kế hoạch thực hiện nghị quyết liên tịch của quận, Ban Giám đốc Trng tâm đã cử đại diện cùng đại diện lãnh đạo Phòng GD&ĐT quận, trực tiếp đến từng cơ quan làm việc với lãnh đạo các ban, ngành, UBND các phường về các vấn đề cụ thể như:

- Ghi nhận trình độ văn hóa, nghề nghiệp của tất cả CBCC cơ quan;

- Xác định nhu cầu học tập văn hóa, nghề nghiệp của CBCC; yêu cầu thời gian, địa điểm mở các loại lớp,...

- Khả năng hỗ trợ chế độ của địa phương cho người học;

Bên cạnh đó, Phòng GD&ĐT quận, có văn bản đề nghị TTGD TX Thốt Nốt mở các lớp nâng cao nghề nghiệp cho CB, GV toàn ngành.

Trên cơ sở những số liệu điều tra có được, Ban Giám đốc Trung tâm đã tập hợp và xây dựng kế hoạch mở các lớp học văn hóa, nghề nghiệp cho CBCC toàn quận với nội dung sau:

- Mở các lớp bổ túc văn hóa, học ban đêm hoặc thứ bảy, chủ nhật, trực tiếp tại các phường, liên phường theo nhu cầu của người học;

- Thu nhận cán bộ, công chức có nhu cầu, vào học các lớp BTVH tập trung tại Trung tâm;

- Mở các lớp ngoại ngữ, tin học riêng cho từng cơ quan theo nhu cầu;

- Liên hệ các trường CĐ, ĐH để liên kết mở các lớp bồi dưỡng, đào tạo theo nhu cầu của cơ quan, ban, ngành và các phường.

- Trong quá trình mở lớp, Ban Giám đốc TTGD TX Thốt Nốt đều có báo cáo tình hình thực hiện cho Sở GD&ĐT, Quận ủy, UBND quận theo từng thời điểm nhất định và luôn được Sở GD&ĐT, Quận ủy, UBND quận chỉ đạo và hỗ trợ, tạo điều kiện thuận lợi giúp TTGD TX thực hiện nhiệm vụ.

Trung tâm luôn phối hợp và thông báo cụ thể tình hình học tập của học viên từng lớp cho lãnh đạo ban, ngành, UBND các phường để uốn nắn và duy trì sĩ số được tốt.

Trong năm đầu tiên (2006) thực hiện hợp đồng trách nhiệm được ký kết mỗi tháng, Ban Giám đốc Trung tâm đều tổ chức các phiên họp với các bên liên quan để đánh giá tình hình, phát huy mặt mạnh, tìm ra biện pháp khắc phục hạn chế. Sau 6 tháng có sơ kết và cuối năm có tổng kết đánh giá khen thưởng. Những năm tiếp theo, Ban giám đốc Trung tâm làm đầu mối, trực tiếp chủ động tổ chức thực hiện nội dung của hợp đồng trách nhiệm; kết quả thực hiện đều có báo cáo và cùng các bên liên quan kịp thời chấn chỉnh sai sót nếu có xảy ra.

II. KẾT QUẢ THỰC HIỆN SAU 5 NĂM

Với sự quyết tâm cao, biện pháp thực hiện linh hoạt, cụ thể và phù hợp của Ban Giám đốc TTGD TX Thốt Nốt. Sau 5 năm thực hiện hợp đồng trách nhiệm được ký kết đã có kết quả như sau:

1. Về bổ túc văn hóa

- Đã có 135 CBCC, người lao động theo các lớp BTVH tập trung tại Trung tâm, trong đó 47 người đã tốt nghiệp BTTHPT;
- Đã phối hợp với UBND phường mở được 73 lớp phổ cập THPT với 1.593 cán bộ và nhân dân theo học;
- Đã mở được 01 lớp BTVH lớp 12 cho cán bộ quận, ban ngành, các phường... với 36 học viên tham dự. Trong đó, có 9 học viên tốt nghiệp kỳ thi ngày 31/05/2008 và số còn lại đều được tiếp tục ôn thi để tham dự vào các kỳ thi tốt nghiệp năm tiếp theo (tổng cộng đã tốt nghiệp 35 học viên).
- Hàng năm đều mở 01 lớp ôn thi 12 BTVH cho cán bộ cơ sở và nhân dân có nhu cầu để chuẩn bị tốt nghiệp.

2. Về giáo dục nghề nghiệp

- Đã mở 13 lớp liên kết đào tạo TCCN VLVH; đào tạo dạy chuẩn cho 849 lượt CB, CC các ngành: Trung học SP Mầm non; Quản lý Giáo dục; Trung cấp Luật; Kế toán trưởng; Trung cấp Chính trị; Kế toán doanh nghiệp.
- Đã tổ chức được 15 lớp dạy học cấp chứng chỉ Tin học chương trình GDTX cho 277 học viên (trong đó, Chứng chỉ A là 13 lớp/195 học viên; Chứng chỉ B là 02 lớp/82 học viên).
- Đã tổ chức 05 lớp dạy cấp chứng chỉ Ngoại ngữ (tiếng Anh) chương trình GDTX cho 90 học viên (trong đó, chứng chỉ A là 03 lớp/65 học viên; chứng chỉ B là 02 lớp/25 học viên CB, CNV).

Hàng năm đều phối hợp với Ban Tuyên giáo Quận ủy, Trường Bồi dưỡng Chính trị quận, Phòng Giáo dục quận... tổ chức học tập chính trị hè cho tất cả cán bộ, giáo viên, công nhân viên của ngành giáo dục quận.

Đặc biệt trong 04 năm từ 2008 – 2011, TTGDTX Thốt Nốt đã thực hiện thêm nhiệm vụ tổ chức liên kết đào tạo nghề có kết hợp học văn hóa cho học sinh tốt nghiệp THCS.

Hiện nay, Trung tâm đã mở được 05 lớp trung cấp nghề với 198 học viên đang theo học; hiện đang chiêu sinh thêm 02 lớp và đã có 73 hồ sơ đăng ký dự học. Dự kiến khai giảng tháng 12 năm 2011.

Tổng cộng: Sau 5 năm thực hiện nghị quyết liên tịch giữa Sở GD&ĐT và Liên đoàn lao động thành phố; TTGDTX Thốt Nốt đã mở được 30 lớp nâng cao trình độ nghề nghiệp với 2.158 cán bộ, công chức theo học. Những kết quả trên đây

đã góp phần đáng kể nâng cao trình độ văn hóa và nghề nghiệp, chuẩn hóa đội ngũ cán bộ, công chức trên địa bàn quận Thốt Nốt, cụ thể như sau:

- *Ngành Giáo dục và Đào tạo:*

Thời gian	TS CB, GV	Đạt chuẩn		Vượt chuẩn	
		Số lượng	Tỉ lệ %	Số lượng	Tỉ lệ %
2006 – 2010	1497	1.477	98,7	712	47,6

- *Ban, ngành, UBND phường: Văn hóa: 95% đạt chuẩn; Nghề nghiệp: 98% đạt chuẩn.*

- *Tỉ lệ tốt nghiệp BTHPT năm học 2010 – 2011:*

Tổng số thí sinh tốt nghiệp THPT 200/216 (tỉ lệ 92,59%). Trong đó:

* Học viên BTVH tập trung: 49/50 (tỉ lệ 98%)

* Thí sinh tự do có ôn tập do Trung tâm tổ chức: 151/167 (tỉ lệ 90,4%)

Số học viên được lên lớp đăng ký học tiếp tục là 100%.

- Trong năm học 2010 – 2011, Trung tâm đã phối hợp với TTHTCĐ các phường, mở được 272 lớp/16.312 lượt người tham dự các lớp tập huấn hướng dẫn kỹ thuật nghề nghiệp cho nhân dân, với các ngành nghề chủ yếu sau: nông nghiệp, Lâm nghiệp, ngư nghiệp, chăn nuôi thú y, môi trường, giáo dục pháp luật,...

IV. KINH NGHIỆM

1. Ban Giám đốc TTGD TX Thốt Nốt đã xác định được nhiệm vụ theo Quy chế tổ chức và hoạt động của Bộ GD&ĐT, từ đó, đã thống nhất quyết tâm thực hiện.

2. Ban Giám đốc TTGD TX đã quán triệt và biết vận dụng điều kiện thuận lợi của hợp đồng trách nhiệm được ký kết vào nhiệm vụ của mình. Phối hợp tốt với các bên liên quan, nhất là khả năng sâu sát tình hình nhu cầu học tập ở địa phương của TTHTCĐ các phường, tích cực tham mưu với Sở GD&ĐT, Quận ủy, UBND các phường, được Sở GD&ĐT, Quận ủy, UBND quận hỗ trợ, tạo điều kiện mọi mặt và chỉ đạo cụ thể, kiên quyết đối với ban, ngành UBND các phường, ... tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức thực hiện kế hoạch.

3. Đổi mới công tác quản lý trên cơ sở xác định rõ trách nhiệm, công khai dân chủ triệt để giữ mối đoàn kết nhất trí, mọi thành viên của Trung tâm đều có trách nhiệm cao, từ đó nỗ lực phấn đấu làm tốt công tác của mình, tạo được niềm tin trong nhân

dân và học viên, sự gắn bó giữa Trung tâm với nhân dân, các ban, ngành quận, phường ngày càng chặt chẽ, tận tình tạo điều kiện cho nhau để có điều kiện hoàn thành tốt nhiệm vụ.

4. Điều tra kỹ, chính xác, xác định đúng nhu cầu học tập văn hóa và nghề nghiệp của cán bộ, công chức trên địa bàn,... nên khi mở lớp được cán bộ, công chức nhiệt tình theo học.

5. Bố trí thời gian địa điểm tổ chức lớp học linh hoạt, mềm dẻo, tạo điều kiện thuận lợi phù hợp với nhiều đối tượng người học;

6. Các ban, ngành, UBND các phường tạo điều kiện và giải quyết tốt chế độ trợ cấp cho người học; giao chỉ tiêu cụ thể cho cán bộ, công chức về trách nhiệm học tập nâng cao trình độ văn hóa, nghề nghiệp, coi đó là tiêu chuẩn bổ nhiệm, đề bạt, tạo sự ràng buộc cao đối với người học.

7. Cán bộ chủ chốt ở phường nhận thức đúng về vai trò của việc học, về tiêu chuẩn cán bộ, tích cực tham gia học tập văn hóa, chuyên môn nghiệp vụ cho mình, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ thuộc quyền được tham gia học tập.

V. ĐỊNH HƯỚNG TỚI

1. Tiếp tục phát huy kết quả đạt được thời gian qua, giữ mối liên kết với các cơ quan liên quan, đặc biệt đối với TTHTCĐ ngày càng gắn bó chặt chẽ, gắn bó gần gũi hơn trong mọi lĩnh vực hoạt động.

2. Tăng cường mở thêm nhiều lớp đào tạo nghề ngắn hạn, đáp ứng nhu cầu học nghề, bổ sung thêm nghề phụ cho thanh niên nông thôn, đồng thời đáp ứng nhu cầu công nhân có tay nghề trong các xí nghiệp, công ty sản xuất trên địa bàn thông qua nhu cầu đặt hàng của các đơn vị.

3. Tiếp tục xin bổ sung thêm biên chế giáo viên, đáp ứng cơ bản nhu cầu dạy – học trên địa bàn rộng, nhằm ngày càng nâng cao chất lượng tốt hơn.

5. Xây dựng thư viện theo dạng thư viện mở, đầu tư bổ sung sách hướng dẫn kỹ thuật ngành nghề, tạo điều kiện cho nhân dân, nông dân trên địa bàn có sách đọc, tham khảo học tập đa dạng hơn.