

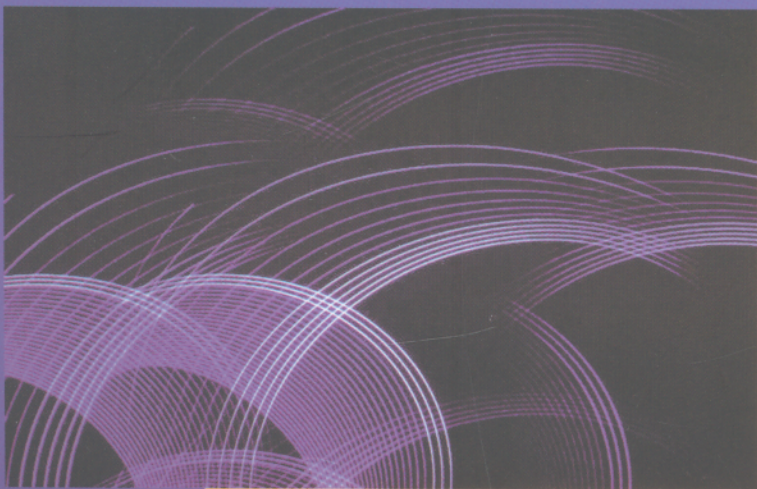


SỞ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HÀ NỘI

GIÁO TRÌNH

BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

DÙNG TRONG CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CHUYÊN NGHIỆP
TẬP HAI



NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI

SỞ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HÀ NỘI

NGÚT. THS. CHU MẠNH NGUYỄN (*Chủ biên*)

GIÁO TRÌNH
**BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG
TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ**

(Dùng trong các trường THCS)

TẬP HAI

NHA XUẤT BẢN HÀ NỘI - 2005

Chủ biên:

NGUYỄN TH.S. CHU MẠNH NGUYÊN

Tập thể tác giả:

ThS. ĐỖ THỊ HƯỜNG Bài 11

CN. NGUYỄN HỮU QUYẾT Bài 12

ThS. ĐINH THỊ MAI Bài 13

Mã số $\frac{373-7.373}{\text{HN} - 05}$ 149/592/05

Học phần III

MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ TÂM LÝ HỌC VÀ ỨNG DỤNG TRONG QUẢN LÝ GIÁO DỤC

Bài 11

TÂM LÝ HỌC TRONG QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC

(15 tiết)

1. Mục đích yêu cầu

- Trình bày được vai trò của tâm lý học trong quản lý nhà nước.
- Phân tích được đặc điểm tâm lý của cá nhân và hoạt động lao động của họ để từ đó có những cơ sở quản lý và tổ chức quản lý đạt hiệu quả cao.
- Phân tích được bản chất của một tập thể và các giai đoạn phát triển của tập thể, để từ đó có thể xây dựng được những tập thể nhà trường tốt hơn.
- Hiểu rõ đặc tính tâm lý của người lãnh đạo để có được một phong cách làm việc tốt hơn.
- Biết vận dụng những kiến thức đã học mà đặc biệt là các quy luật phát

triển của tập thể và cá nhân để hiểu và giải thích các hiện tượng xảy ra trong nhà trường. Từ đó xây dựng một tập thể vững mạnh có hiệu quả lao động cao.

2. Giới thiệu khái quát về nội dung

I. Những vấn đề chung của tâm lý học trong quản lý nhà nước.

II. Hoạt động lao động của cá nhân.

III. Đặc điểm tâm lý của tập thể.

IV. Sự hoạt động và phát triển của tập thể.

V. Đặc tính tâm lý của người lãnh đạo và phong cách làm việc.

VI. Nhân cách của người quản lý và lãnh đạo.

3. Giới thiệu khái quát về phương pháp giảng dạy và học tập

Khi giảng dạy nên sử dụng một số phương pháp dạy học tích cực để phát huy kinh nghiệm của học viên như:

- Phương pháp thuyết trình.
- Phương pháp dạy học nêu vấn đề.
- Phương pháp thảo luận nhóm.
- Phương pháp đàm thoại.
- Phương pháp nghe báo cáo thực tế.

NỘI DUNG

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG CỦA TÂM LÝ HỌC TRONG QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC

1. Khái niệm

* *Tâm lý là gì?* Trong tiếng Việt thuật ngữ “tâm lý” “tâm hồn” đã có từ lâu.

+ Theo Từ điển tiếng Việt (1988): “tâm lý” là ý nghĩ, tình cảm... làm thành đời sống nội tâm, thế giới bên trong của con người.

+ Các nhà tâm lý học đã đưa ra định nghĩa như sau: “Tâm lý bao gồm tất cả những hiện tượng tinh thần xảy ra trong đầu óc con người, gắn liền và điều

hành mọi hành động, hoạt động của con người". (trích *Tâm lý học đại cương*)

* *Tâm lý học là gì?* Tâm lý học là khoa học nghiên cứu tâm lý con người, nó nghiên cứu cái chung trong tâm tư của con người, những tâm lý chung của nhiều người, của xã hội, những quan hệ tâm lý của con người với nhau. Đó là những quy luật của lòng người và sự đời. Tâm lý học quản lý là một ngành của khoa học tâm lý. Nó nghiên cứu những đặc điểm tâm lý của con người trong hoạt động quản lý, đề ra những kiến nghị và sử dụng những nhân tố tâm lý khi xây dựng và điều hành các hệ thống xã hội.

2. Ý nghĩa của tâm lý học trong quản lý nhà nước

- Thế giới tâm lý của con người vô cùng diệu kỳ và phong phú, được loài người quan tâm nghiên cứu cùng với lịch sử hình thành và phát triển của nhân loại. Đây là một khoa học có ý nghĩa to lớn trong việc phát huy nhân tố con người trong mọi lĩnh vực của đời sống xã hội.

Thời cổ đại ở Đức, người ta cấm sĩ quan ký luật lính ngay trong ngày phát hiện ra người lính mắc sai lầm. Tại sao vậy? Vì người lãnh đạo thường dễ mất bình tĩnh, dễ ra quyết định kỷ luật cao hơn mức cần có.

Quân đội Áo cổ đại có lệnh cấm lính kiện sĩ quan ngay trong ngày người sĩ quan ký luật mình. Vì sao vậy? Vì người lính đang bức tức chưa tự phán xét mình được. Còn người sĩ quan thì không bao giờ đổi quyết định của mình ngay trong ngày ký. Tại sao vậy? Vì người sĩ quan muốn giữ uy tín của mình. Lính kiện sẽ vô ích. Từ đó suy ra kiến nghị gì với cấp trên thì đừng mong cấp trên nghe mình ngay, đừng bắt họ thay đổi ý kiến ngay ở cuộc họp, làm như vậy chỉ gây căng thẳng và thất bại mà thôi. Mặc dầu ta có quyền bảo lưu ý kiến. Nhiều anh chị em sai quá: "Ý kiến tôi đúng!", đứng trước cuộc họp mà bắt thủ trưởng nhận sai, phải thay đổi quyết định, điều đó không bao giờ có, chỉ gây căng thẳng mà thôi. Ở đời người ta thành công là do vận dụng tâm lý học rất nhiều. Đời đầy kẻ tài giỏi nhưng thành công thì ít. Thiên nhiên rất công bằng, nó không thiên vị ai cả, song nó vẫn giành ưu ái hơn cho ai khéo léo hơn. Vì vậy, ở cuộc họp mà bắt thủ trưởng thay đổi ý kiến ngay là không khéo léo, sẽ không

thành công. Phải chờ lúc nào vui, ví như nhân lúc thủ trưởng tổ chức cưới con gái, mang tặng phẩm đến ngồi bên cạnh, ta bảo rằng: “Ý kiến của em rất hay mà hôm nọ anh chưa ủng hộ”. Trong không khí vui vẻ, thủ trưởng bảo: “Thật không? Vua chúa còn sai nữa là tao, mày đưa tao xem lại”.

Trong các cuộc tranh cử tổng thống, chính sách của các ứng cử viên gần giống như nhau, song thắng nhau là ở chỗ vận dụng tâm lý học.

- Tâm lý học mách bảo chúng ta điều gì trong cuộc sống?

Theo quan điểm của chủ nghĩa Mác - Lênin, con người luôn luôn là bản chất của mọi bản chất, yếu tố bất kỳ của mọi hình thái kinh tế - xã hội nào cũng là con người. Con người là lực lượng sản xuất chủ yếu. Mọi cơ cấu toàn xã hội, hoặc nói cụ thể hơn là nền kinh tế, đều do mối quan hệ giữa người và người quyết định. Tổ chức nội bộ của toàn bộ quá trình hoạt động đều phụ thuộc vào quan hệ của con người. Những quy luật khách quan của sự phát triển xã hội xác định trước những hành động của con người không phải một cách trực tiếp, mà chỉ khi chúng được phản ánh trong ý thức của con người, khi chúng tác động lên những suy nghĩ và tình cảm của họ. Cho nên, trong quá trình quản lý, không chỉ chú ý những quy luật khách quan của sự phát triển xã hội mà cả vai trò chủ quan của con người, tâm lý của con người và của tập thể. Vì thế, người lãnh đạo cần phải có những kiến thức về tâm lý học để tự đánh giá mình một cách đúng đắn và biết cách hiểu người khác, biết được những nỗi lo âu, suy nghĩ, tâm tư tình cảm và biết sắp xếp người đó vào đúng công việc phù hợp với khả năng của họ. Người lãnh đạo không phải trực tiếp điều khiển xã hội (đúng ra họ lãnh đạo con người và thông qua con người mà lãnh đạo xã hội). Nếu người lãnh đạo loại con người ra khỏi hệ thống lãnh đạo của mình, chỉ cố gắng trực tiếp điều khiển máy móc và nền kinh tế thì khó mà có kết quả tốt. Với ý nghĩa như trên kiến thức về tâm lý học là rất cần thiết đối với người lãnh đạo.

- Tâm lý học quản lý giúp cho người lãnh đạo nghiên cứu những người dưới quyền mình, giải quyết được những hành vi của những người dưới quyền, nhìn thấy trước những hành vi của cấp dưới, sắp xếp cán bộ một cách hợp lý phù hợp

với khả năng của họ. Tâm lý học quản lý giúp cho người lãnh đạo biết cách tác động mềm dẻo nhưng kiên quyết đến cấp dưới và lãnh đạo được những hành vi của họ, đoàn kết thống nhất tập thể những con người dưới quyền và lãnh đạo hoạt động của họ. Như vậy, muốn thực hiện tốt chức năng quản lý của mình, người lãnh đạo không chỉ cần có những kiến thức kinh tế, kỹ thuật và quản lý mà cần am hiểu những kiến thức về tâm lý học nữa.

3. Con người trong hệ thống quản lý

Con người đóng vai trò chủ đạo trong hệ thống quản lý. Cần xem xét quản lý theo quan điểm con người và những hoạt động của họ trên ba phương diện:

- Con người với tư cách là chủ thể quản lý.
- Con người với tư cách là đối tượng quản lý.
- Quan hệ giữa chủ thể và đối tượng quản lý.

3.1. Con người vừa là chủ thể vừa là đối tượng quản lý

- Khi người lãnh đạo điều khiển mọi người thì họ là chủ thể quản lý vì tất cả đều phụ thuộc vào sự nhận thức và hiểu biết của người đó. Chìa khoá để giúp người lãnh đạo thành công trong hoạt động quản lý là sự nhận thức đầy đủ các yếu tố khách quan, thấy rõ sự tương quan giữa các yếu tố khách quan và yếu tố chủ quan. Mọi hoạt động của con người đều là chủ quan vì con người là chủ thể của hoạt động. Đồng thời, hoạt động ấy là khách quan vì nó tác động đến đối tượng này hay đối tượng khác; đối tượng độc lập với chủ thể, nó tồn tại bên ngoài chủ thể.

+ Yếu tố khách quan là toàn bộ các vật thể mà con người có quan hệ tương tác, định cải tạo nó ở mức độ nhất định, đồng thời quyết định tính chất hoạt động của con người. Có những yếu tố chính trị, xã hội và tinh thần có thể trở thành đối tượng và mang tính chất khách quan. Những yếu tố khách quan tồn tại ngoài hiện thực, không phụ thuộc vào con người và quyết định hoạt động của chủ thể.

Con người nhận thức được những điều kiện hiện thực đó và tìm cho mình cách xử lý trên cơ sở những điều kiện khách quan. Con người không chỉ đơn

thuần nhận thức những điều kiện khách quan tồn tại ngoài ý thức của mình mà còn tác động có mục đích và tích cực nhất đối với khách quan.

+ Yếu tố chủ quan là khái niệm: bắt nguồn từ chủ thể và nói lên yếu tố ý thức tự giác, tổ chức và cải tạo của hoạt động. Những yếu tố khách quan tồn tại ngoài hiện thực, không phụ thuộc vào con người và quyết định hoạt động của chủ thể.

Con người nhận thức được những điều kiện hiện thực đó và tìm cho mình cách xử lý trên cơ sở những điều kiện khách quan. Con người không chỉ đơn thuần nhận thức những điều kiện khách quan tồn tại ngoài ý thức của mình, mà còn tác động có mục đích và tích cực nhất đối với khách quan.

Vai trò to lớn của con người chính là ở đây. Chỉ thông qua nhận thức để bản chất của hoạt động quản lý của con người mới được xác định. Nếu người lãnh đạo không nhận thức đầy đủ các yếu tố khách quan cụ thể thì họ sẽ rơi vào trạng thái cực đoan; các quyết định của họ sẽ mang tính chất tùy tiện, chủ quan không có căn cứ. Mặt khác nếu người lãnh đạo quá coi trọng các yếu tố khách quan và không thể hiện sự tác động tích cực của mình thì họ sẽ rơi vào chủ nghĩa định mệnh và mang lại tác hại lớn cho công việc.

- Sự phát triển của khoa học đòi hỏi phải có sự quản lý khoa học. Sự quản lý khoa học là sự quản lý có hệ thống, có mục đích, có ý thức để tác động đến xã hội, trên cơ sở nhận thức và vận dụng các quy luật kinh tế khách quan và các xu hướng tiến bộ vốn có của chủ nghĩa xã hội, nhằm đảm bảo cho xã hội hoạt động và phát triển theo hướng đã định. Một nội dung trung tâm của quản lý khoa học đó là: quản lý không phải là đặc quyền của một số người nào mà là sự sáng tạo của quần chúng lao động. Chính vì vậy mà cần phải càng đề cao vai trò của con người. Yếu tố xã hội và tâm lý ngày càng được quan tâm, bồi đắp và của con người trong hệ thống quản lý ngày càng có ý nghĩa quan trọng.

Có thể nói xu hướng của quản lý là từ chỗ chủ ý gian đơn đối với con người sang chú ý toàn diện đến con người. Có thể hình dung sự thay đổi đó như sau:

Chế độ Tay-lo	Quan niệm hiện nay
1. Phương pháp thống nhất thực hiện đối với mỗi công việc.	1. Việc lựa chọn phương pháp tốt nhất tùy thuộc vào người thực hiện.
2. Chỉ người lãnh đạo có thể lựa chọn phương pháp tốt nhất.	2. Chỉ người thực hiện có khả năng lựa chọn phương pháp tốt nhất.
3. Chỉ những nhân tố kỹ thuật quyết định sản xuất.	3. Những nhân tố tâm lý cũng quan trọng như nhân tố kỹ thuật.
4. Thù lao vật chất là nhân tố động viên quan trọng.	4. Nội dung lao động là nhân tố động viên quan trọng.

3.2. Quan hệ giữa chủ thể với đối tượng quản lý

Con người sống trong xã hội không thể biệt lập với xã hội được. Trong xã hội nói chung cũng như trong kinh tế, các yếu tố kết hợp với nhau không phải chỉ bằng phép cộng đơn giản mà chúng có mối quan hệ hữu cơ với nhau. Xã hội càng phát triển thì tính tổ chức nội tại của nó càng cao, và mọi hệ thống quy luật nào có ảnh hưởng đến sự phát triển của xã hội thì cũng đều tác động đến tổ chức nội tại của tập thể và cá nhân con người. Khi tổ chức lao động của con người phải tính đến đặc điểm quyền lợi cá nhân mà con người mong đạt được thông qua tổ chức nội tại đó, cần khuyến khích vật chất và tinh thần đối với người lao động.

- Khi lãnh đạo con người cần chú ý:
 - + Tổ chức hợp lý lao động của con người.
 - + Xác định đúng vị trí công tác của mỗi người.
 - + Xác định quyền làm chủ, nghĩa vụ và quyền hạn của mỗi người.
 - + Chú ý tới việc đảm bảo năng suất lao động, hiệu quả sản xuất cho họ.
- Một số yêu cầu cần chú ý khi quản lý con người:
 - + Những biến đổi do cuộc cách mạng khoa học - kỹ thuật mang lại cho lực

lượng sản xuất đã tác động trực tiếp đến con người trên các mặt.

+ Trình độ trang bị kỹ thuật tăng lên, làm cho phạm vi lao động của người lao động tăng theo, nên chỉ một sơ suất nhỏ của người lao động cũng có thể gây tổn hại và lãng phí lớn.

+ Tính độc lập của người lao động được nâng cao, đòi hỏi người lao động phải chấp hành một cách tự giác kỷ luật lao động.

+ Lao động mang bản sắc của người công nhân cụ thể. Người lao động không còn bị trói chặt vào một chỗ làm việc cố định, có thể lựa chọn công việc ở nhiều nơi. Như vậy, người lao động không còn là những đinh ốc nhỏ trong quá trình lao động mà là những chủ thể hoạt động theo óc sáng tạo của mình chứ không phải chỉ theo lệnh.

+ Không thể quan niệm về vị trí của con người chỉ ở trong khái niệm “nguồn lao động”, đặt con người ngang hàng với các nguồn vật tư, tài chính, xem họ chỉ là những đối tượng thụ động của quản lý, không phải là chủ thể của mọi hoạt động.

+ Cần thực hiện công bằng xã hội coi đó là nội dung chủ yếu để thực hiện triệt để nguyên tắc “làm theo năng lực, hưởng theo kết quả của việc làm”. Nhiều yếu tố không công bằng được tích tụ lại và xúc phạm đến người lao động.

Tóm lại: Khi nói đến vai trò của con người trong hệ thống quản lý, cần phải có quan niệm mới về nhân tố con người. Vấn đề chủ yếu đối với lãnh đạo con người là phải thoả mãn những nhu cầu của con người về quyền được hoạt động sáng tạo, được có những thông tin chính trị – xã hội chân thực, được hưởng chế độ dân chủ về kinh tế và chính trị, được giao tiếp và tôn trọng trong xã hội. Chứ không phải chỉ là bảo đảm thoả mãn các phương tiện sinh hoạt thiết yếu.

4. Con người hành chính trong xã hội Việt Nam

4.1. Con người hành chính trong xã hội Việt Nam

- Dư luận xã hội rất khắc nghiệt đối với hành chính và con người hành chính, dễ thiên về những khía cạnh tiêu cực của hành chính như: quan liêu, cửa

quyền, tham nhũng, phiền hà, do đó có sự thiếu thông cảm giữa con người hành chính và dân chúng. Trong nền hành chính cổ truyền Việt Nam dưới thời vua chúa, dân chúng đã có quan niệm rõ ràng về vai trò của giới hành chính trong xã hội. Xã hội tôn trọng kẻ sĩ là người trong tương lai sẽ trở thành những rường cột của xã hội, bằng cách nắm những vai trò then chốt trong guồng máy hành chính. Xã hội lúc đó mang tính chất một xã hội nông thôn giản dị, rất ít nhu cầu công cộng. Các hộ nông dân ở rải rác các làng, nên không có những vấn đề hành chính đô thị phức tạp. Hoạt động thương mại rất hạn chế và không đặt ra những vấn đề hành chính phức tạp. Mọi nhu cầu tập thể được giải quyết trong phạm vi cộng đồng thôn xã “phép vua thua lệ làng”. Ở đây, người lãnh đạo và người dân sống trong bầu không khí thân mật. Vượt ra khỏi làng xã, vai trò của hành chính là nối liền đơn vị hành chính cơ sở với triều đình, hạn chế vào công cuộc duy trì an ninh, trật tự, thu thuế và tuyển lính. Là nhân viên của triều đình, nhà hành chính được coi là “dân chi phụ mẫu”, cần phải xử thế như thế nào để làm gương về tác phong cho dân. Quan niệm đạo đức về vai trò của nhà hành chính khiến cho vua chúa chú trọng đến sự tuyển lựa quan lại qua các cuộc thi cử khó khăn.

Tóm lại trong quan niệm cổ truyền về hành chính, đạo đức được đánh giá cao, sự hành động theo lương tri bù vào sự thiếu thốn về vật chất. Hiện nay, nước ta đang tập trung cải cách kinh tế, đồng thời từng bước cải tổ hành chính. Tuy nền hành chính ngày nay về bản chất khác với nền hành chính ngày xưa vì trình độ phát triển của xã hội đã có những bước tiến mới, nhưng chúng ta cũng có thể kế thừa những cái hay của ông cha ta trong các triều đại trước.

- Bộ máy hành chính thật sự có hiệu lực cần có ba yếu tố quan trọng sau:

+ Những người đóng vai trò chủ chốt trong các cấp chính quyền phải có trình độ học vấn và phải có kiến thức cơ bản về công việc hành chính và luật pháp.

+ Những người đứng đầu cũng như những viên chức dưới quyền trong bộ máy hành chính phải trong sạch, không được tham nhũng, ăn hối lộ, hà lạm của công, sách nhiễu dân chúng.

+ Thật sự tôn trọng dân, dân chủ với dân, không được coi khinh dân bởi “dân vạn đại, quan nhất thời”.

Ba yếu tố nói trên thể hiện vai trò quyết định của cán bộ trong quản lý hành chính. Tuy nhiên, mỗi thời đại đòi hỏi những con người tương ứng.

4.2. Phẩm chất cơ bản cần có của nhà hành chính

Nhà hành chính ở đây được quan niệm là người lãnh đạo trong bộ máy hành chính. Những từ thường được đề cập đến đối với nhà hành chính là: Tín, nhân, trí, dũng, cần, kiệm, liêm, chính. Chúng được sắp xếp theo thứ bậc sau:

- Tín là kim chỉ nam,
- Nhân, trí, dũng là động cơ tâm lý cần phải có.
- Cần, kiệm, liêm và chính là những phương sách hành động của người lãnh đạo.

Trong quá trình cải cách hành chính hiện nay, nước ta rất cần những nhà hành chính có đủ phẩm chất nói trên.

4.3. Các yếu tố sinh thái của hành chính

Mỗi nhà hành chính đều hoạt động trong khung cảnh nhất định - khung cảnh chính trị, kinh tế, xã hội. Đó là yếu tố sinh thái của hành chính. Nói theo kiểu Việt Nam, đó là thiên thời, địa lợi, nhân hoà của hành chính. Thiên thời là khung cảnh tinh thần. Địa lợi là khung cảnh vật chất. Nhân hoà là khung cảnh tâm lý.

- *Thiên thời* không phải là số mệnh. Trong quản lý hành chính, hãy xoá bỏ quan niệm: “Mưu sự tại nhân, thành sự tại thiên”, “Tạo hoá an bài”. Bởi quan niệm như trên sẽ dễ mắc bệnh bi quan, chán nản về cuộc đời, dễ phủ nhận ý chí tự do của cá nhân. Nhà hành chính không làm việc như một cái máy hay cái đồng hồ, mà phải biết tiên đoán, đề phòng thức thời, am hiểu thời thế (nắm cơ hội), biết tiến, biết lui, lúc nhu lúc cương.

- *Địa lợi* là điều kiện vật chất. Điều kiện vật chất không phải chỉ là thời tiết, khí hậu, dân số, tài chính, vị trí địa lý. Trong công tác lãnh đạo, mỗi nhà hành

chính đều phải biết tính toán đến lợi thế của đất nước, của địa phương khi giải quyết công việc.

- *Nhân hoá* là yếu tố hàng đầu so với hai yếu tố nói trên vì nó dựa đến yếu tố con người. Ai cũng biết tâm lý con người là phức tạp và tế nhị, quan lý suy cho cùng là quản lý con người. Cho nên, tạo khung cảnh tâm lý là rất cần thiết đối với nhà hành chính.

4.4. Những chương ngại tâm lý cần khắc phục trong quan lý hành chính

Có những hiện tượng tâm lý đang trở thành trở ngại cho sự phát triển và tiến bộ xã hội. Nhà hành chính phải quan tâm khắc phục những hiện tượng đó thì quản lý hành chính mới có hiệu quả.

- Tâm lý tiêu sái hoang phí của xã hội tiền tư bản.

- Tâm lý sản xuất nhỏ.

- Trong quá trình chuyển sang cơ chế thị trường, đang tồn tại tâm lý “phê thương bất phú”, người kinh doanh chỉ quan tâm làm giàu bằng cách đi buôn.

4.5. Những yếu tố ảnh hưởng đến tâm lý công chức trong bộ máy hành chính

Có ba yếu tố ảnh hưởng đến tâm lý viên chức:

- *Giá trị của tổ chức:* Hành động của tổ chức không thể đi ngược lại các giá trị của tổ chức. Đó là khuôn khổ giới hạn hành động của họ.

- *Tương quan nhân sự trong tổ chức:* Công việc hành chính là sự hợp tác của nhiều người, vì vậy hành động của một người không khỏi bị chi phối bởi thái độ hành động của các nhân viên khác trong tổ chức.

- *Chức vụ - công chức:* Mỗi người có một chức vụ với trách nhiệm và quyền lợi, tùy theo chức vụ, tâm lý từng người sẽ mang hình thái đặc biệt.

4.6. Những nhu cầu tâm lý của công chức trong bộ máy hành chính

Xét tổng quát, công chức trong bộ máy hành chính có những nhu cầu tâm lý chung. Tuy nhiên, trong công chức có hai loại cấp: cấp lãnh đạo và cấp thực

hành, mỗi loại có quyền lợi và nghĩa vụ khác nhau nên trạng thái và tâm lý của họ cũng có những sắc thái riêng biệt.

4.6.1. Tâm lý chung của công chức

- Nghiên cứu tâm lý chung của công chức là tìm hiểu những động cơ khiến họ tham gia vào tổ chức hành chính và những nguyện vọng chung của họ trong khi làm việc. Động cơ chính của viên chức khi tham gia vào tổ chức là để thỏa mãn các nhu cầu quan trọng, ngoài ra trong khi làm việc, các nhu cầu mới lại phát sinh tạo thành những nguyện vọng mà nhân viên đòi hỏi được đáp ứng.

- Động cơ tâm lý của công chức khi tham gia bộ máy hành chính.

Con người thường có những nhu cầu cơ bản sắp xếp theo thứ tự sau:

- + Nhu cầu sinh lý.
- + Nhu cầu an ninh.
- + Nhu cầu tham gia vào tập thể.
- + Nhu cầu được miễn chuộng.
- + Nhu cầu được thi thố tài năng.

Công chức tham gia vào bộ máy hành chính là để thỏa mãn những nhu cầu đó mà ba động cơ chính yếu là có tiền để chi dùng, có công ăn việc làm vững chắc và thực hiện được lý tưởng.

- Những nguyện vọng của công chức trong khi làm việc.

Công chức có nhiều nguyện vọng khác nhau trong khi làm việc. Nhưng có thể kể ra những nguyện vọng quan trọng sau đây:

- + Lãnh đạo công bằng, thẳng thắn, hiểu biết nhân viên.
- + Công việc vững chắc.
- + Tiền lương đủ sống và nuôi gia đình.
- + Cảm thấy công việc mình có giá trị nhất định và được đối đãi một cách tôn trọng (tự tưởng tôn trọng, tự do hoạt động trong phạm vi trách nhiệm của mình, được hỏi ý kiến và phát biểu đề nghị, được cấp trên tin cậy, đồng nghiệp miễn chuộng).
- + Nếu có công hoặc xứng đáng thì chắc chắn được thăng thưởng.

Ngoài ra, có những nguyện vọng khác như: Nơi làm việc đủ tiện nghi, được quyền nghỉ thường niên, lương hưu, bổng lộc hợp với mức sinh hoạt.

4.6.2. Tâm lý riêng của cấp lãnh đạo

Tùy theo nhân cách, vai trò tâm lý của cấp lãnh đạo có những hình thái khác nhau và họ cũng có những đặc điểm tâm lý nhất định.

- *Vai trò tâm lý của cấp lãnh đạo:*

Thông thường, cấp lãnh đạo có vai trò tâm lý như sau:

- + Cởi mở, vui tính, dễ thông cảm, biết nghe ý kiến nhân viên.
- + Khó tính, độc đoán, không thích nghe sáng kiến, thường đòi hỏi cấp dưới phải phục tùng.
- + Nghiêm nghị, khô khan, thích tỏ uy quyền, tự quan trọng hoá chức vụ.
- + Nhút nhát, lẩn trốn trách nhiệm, thích làm vừa lòng cấp trên.
- + Nóng tính, hay quyết định hấp tấp vội vã; do đó dễ sơ suất trong công việc nhưng làm việc theo công tâm, không thích nịnh bợ, dám bảo vệ cấp dưới trước áp lực mọi phía.

- *Đặc điểm tâm lý của cấp lãnh đạo:*

Khuynh hướng tạo thành những sắc thái đặc điểm trong tâm trạng cấp lãnh đạo:

- + Thích quan trọng hoá chức vụ. Do đó, quan trọng hoá tất cả công việc, đòi hỏi phụ cấp, muốn mọi người tôn trọng uy quyền bằng sự tâng bốc, đề cao.
- + Thích thi thố tài năng lãnh đạo, chỉ huy, thích tâm sự về những thành quả công tác của mình và không chấp nhận hay chấp nhận miễn cưỡng những phê bình chỉ trích về các quyết định và lỗi lầm làm việc của mình.
- + Tha thiết với quyền lợi chung, muốn nhân viên phải cố gắng như mình nên dễ có thiên kiến với những nhân viên phục vụ kém, lười biếng.

4.6.3. Tâm lý riêng của cấp thừa hành

Nhân viên thừa hành thường có những biểu hiện tâm lý sau:

- + Yên phận, thụ động, làm việc vừa phải, coi chức vụ như phương tiện sinh sống.

+ Cầu tiến, làm ý kiến, có tham vọng tăng tiến, đôi khi biết chiều lòng để tiến thân.

+ Chú trọng đến quyền lợi riêng, tư tưởng thiên cận, không có cái nhìn rộng và xa để thay quyền lợi chung, chỉ thay quyền lợi cá nhân trước, sau đấy đến quyền lợi của cơ quan mình. Vì vậy dễ xích mích, xung đột với cấp trên, với cơ quan khác hay với đồng nghiệp khi gặp những quyết định xâm phạm đến quyền lợi cá nhân.

+ Bao thủ đối với các lỗi lầm làm việc sẵn có vì phần lớn nhân viên thừa hành không có khả năng đa nhiệm, chỉ quen với một số công việc nhất định, không dễ dàng chấp nhận những biện pháp cải tổ.

+ Cán sự thông cảm của cấp lãnh đạo. Nhà quản lý cần chú trọng những nhu cầu tâm lý nói trên là để có biện pháp tâm lý thích đáng kích động tinh thần làm việc hăng say của mọi người.

II. HOẠT ĐỘNG LAO ĐỘNG CỦA CÁ NHÂN

1. Lao động là dạng hoạt động cơ bản của con người

1.1. Ý nghĩa của lao động

- Lao động là một hoạt động nhằm mục đích tạo nên sản phẩm vật chất hoặc tinh thần có ích cho xã hội. Lao động gắn liền với hoạt động nhận thức, vì bất kỳ một công việc gì cũng đòi hỏi phải có hiểu biết và kinh nghiệm.

- Hoạt động lao động thể hiện các tính chất cá nhân, đặc điểm của quá trình tâm lý và các thuộc tính tâm lý của con người. Đồng thời, lao động là phương tiện chính để hoàn thiện các quá trình ấy và hình thành các tính chất của cá nhân. Nhờ hoạt động lao động mà tư duy, năng lực, hứng thú của con người phát triển. Nhờ lao động mà con người nắm được tri thức, kỹ năng và kỹ xảo, tăng cường được ý chí, hình thành được tính cách. Lao động gây nên những tình cảm khác nhau tùy theo điều kiện khách quan trong đó con người làm việc.

1.2. Tính chất của hoạt động lao động

Tạo tạo là giải quyết một cách độc đáo một nhiệm vụ lao động nào đó, là tạo nên một sản phẩm vật chất hoặc tinh thần mới có giá trị xã hội. Đối tượng của *tạo tạo* có thể là một phát minh ra kiểu máy mới, một đề nghị học tập hóa sản xuất, một tác phẩm nghệ thuật văn hoá, âm nhạc hay là việc áp dụng những biện pháp mới độc đáo đem lại thành công cho công việc lao động.

Điều tiên quyết để lao động có được tính sáng tạo là tư tưởng chủ đạo của con người. Sáng tạo cũng đòi hỏi phải có hứng thú đối với công việc và lòng thiết tha muốn thực hiện công việc một cách tốt đẹp nhất. Tri thức và việc biết suy nghĩ về công việc của mình cũng có vai trò to lớn. Trên cơ sở đó, dựa vào các sự kiện, hiện tượng, người ta có thể đề xuất ra một điều gì đó mới mẻ, sáng tạo nên một cái gì độc đáo. Không thể đạt được một sáng tạo nào nếu thiếu óc tưởng tượng. Để sáng tạo được cái mới cần phải lường tượng ra nó trước khi biến nó thành hiện thực. Muốn công việc trở thành sáng tạo, còn cần phải có tính kiên trì và yêu lao động. Nhưng đối với sáng tạo, chỉ có lòng yêu lao động không thôi thì chưa đủ, còn cần phải có những năng lực thích hợp. Những năng lực này sẽ phát triển trong quá trình hoạt động nếu con người có đủ ý chí cần thiết và có hứng thú đối với công việc.

- *Hào hứng.* Trong quá trình lao động sáng tạo thường nảy sinh một trạng thái tâm lý đặc biệt gọi là hào hứng. Đặc điểm của nó là sức mạnh tinh thần và năng lực của con người được nâng cao hẳn lên. Nhờ đó mà lao động rất có kết quả, những sáng kiến quý báu đặc biệt nảy sinh, toàn bộ quá trình hoạt động mà con người tập trung tư tưởng cao độ vào đó diễn ra mau chóng, nhẹ nhàng. Đồng thời con người cảm thấy một niềm vui, hài lòng với công việc.

Hào hứng thường chỉ xuất hiện ở những người có tình cảm sâu sắc đối với công việc của mình và làm việc nhiều trong lĩnh vực ấy. Hào hứng và tư tưởng sáng tạo thường đến với con người lao động liên tục, kiên trì và hết sức cố gắng. Con người và cảnh vật xung quanh cùng giúp cho hào hứng nảy sinh.

2. Hoạt động của công chức trong công sở

2.1. Khái niệm và đặc tính cơ bản của hoạt động trong công sở

- *Khái niệm:* Đây là một dạng hoạt động cần được phân tích để thấy rõ những đặc điểm của nó tạo điều kiện cho việc quản lý hành chính đạt hiệu quả cao và có hiệu lực tốt. Công sở là tổ chức do Chính phủ điều khiển.

- *Đặc tính cơ bản của hoạt động hành chính:* Hoạt động của công chức là hoạt động hành chính, hoạt động trí óc, cần được coi trọng vì hoạt động hành chính đòi hỏi sự vận dụng những khả năng tinh thần như trí nhớ, thông minh và quả quyết. Công chức làm việc là để phục vụ cả xã hội. Trong điều kiện kỹ thuật hành chính ngày một gia tăng và thay đổi thì sẽ dẫn đến có sự phân chia cấp

bậc, sự phân công chuyên môn hoá, sự ấn định rõ rệt trách nhiệm. Sự tiếp xúc đối diện giữa các viên chức bị hạn chế và thay thế bằng sự thông báo qua công văn, giấy tờ, điện thoại truyền hình... Mặt khác đặc tính cơ bản của công việc hành chính còn là sự nỗ lực và hợp tác của nhiều người để thực hiện những chính sách nhằm đạt tới mục tiêu quốc gia. Khuôn khổ pháp lý là nền tảng cho các hoạt động hành chính.

Có nhiều cách tiếp cận hành chính học, trong đó có cách tiếp cận tâm lý học, chú trọng tới yếu tố nhân sự và lưu ý tới khía cạnh tâm lý hơn các khía cạnh khác. Theo cách tiếp cận này, yếu tố nhân sự là yếu tố quyết định sự thành bại của mọi công tác; muốn sử dụng có hiệu quả yếu tố này cần phải thông hiểu những định luật chi phối hành động của con người.

Về phương diện hành chính, cơ cấu tổ chức của công sở ra sao? Tổ chức có bao nhiêu đơn vị, sự xếp đặt các đơn vị ra sao? Thể thức điều khiển, quyết định, kiểm soát, thông báo như thế nào? Nhưng vấn đề tâm lý cũng không kém phần quan trọng và liên hệ với bản lĩnh cá nhân.

2.2. Tâm trạng của công chức đối với sự làm việc

Sự làm việc thường dẫn đến những tâm trạng sau:

- Về phương diện kinh tế: Cá nhân phải làm việc để thoả mãn nhu cầu cơ bản (Cơm ăn, áo mặc, nhà ở, giải trí tinh thần...).

- Về sinh lý: Nhờ lao động cá nhân vận dụng những năng lượng vật thể hay tinh thần tích trữ trong cơ thể và trí não. Sự thất thoát năng lượng cần thiết là để tránh bệnh tật hay sự mất thăng bằng vật chất, tinh thần trong đời sống.

- Về tâm lý: Có làm việc cá nhân mới toại nguyện ý muốn, tham vọng, hoài bão, phát triển trí nhớ, sự thông minh, óc sáng tạo. Nhờ những khả năng tinh thần đó, con người mới thu lượm những tiến bộ về khoa học, văn hoá và văn minh.

- Về xã hội: Sự làm việc tạo nên cơ hội để thiết lập những tương quan giữa nhân viên trong một tổ chức hay giữa các tổ chức với nhau. Đặc tính trội của mối liên hệ kể trên là sự hợp tác. Nhưng mặt khác, cũng có thể xảy ra những sự cạnh tranh, mâu thuẫn hay xung đột.

Trong cơ quan, nhân viên phải phục vụ thế nào để phù hợp với sự mong đợi

của cấp trên. Cấp trên thường mong muốn đương sự phải tận tâm, trung thành với mình. Phong cách của cấp trên ảnh hưởng rất nhiều tới cách phục vụ của đương sự: Nếu cấp trên có phong cách dân chủ thì đương sự không thể làm việc theo kiểu độc đoán, chuyên quyền được. Sự mong đợi của các bạn đồng nghiệp cũng rất quan trọng. Họ có thể hợp tác nâng cao tinh thần đoàn kết và đồng đội rất cao, bảo nhau tự giác làm việc với năng suất cao không chờ cấp trên ấn định, tự đấu tranh với những kẻ nịnh bợ cấp trên. Nhân viên còn chịu ảnh hưởng của cấp dưới do họ điều khiển. Những người này đôi khi có quan niệm quyền lợi trái ngược với quan niệm và quyền lợi của cấp trên.

Ngoài cơ quan, những ảnh hưởng mà cá nhân phải chịu còn phức tạp hơn. Trước hết, gia đình đặt nhiều kỳ vọng vào cá nhân, người vợ có thể “xui khôn, xui dại” gián tiếp hay trực tiếp xen lẫn vào việc công. Bạn bè quen thuộc cũng mong đợi nhiều ở đương sự với quan niệm “một người làm quan, cả họ được nhờ”. Có thể nói, nhân viên bị khổ sở vì những người nói trên. Các đoàn thể cũng thường đặt kỳ vọng vào nhân viên, bó buộc nhân viên làm giảm sút năng suất, phản đối những thủ tục và cải cách nào đó. Trước những sự mong đợi trái ngược, nhân viên thường ở trạng thái khó xử “trên đe, dưới búa”, phải dung hoà những mâu thuẫn và xung đột đó. Phải căn cứ vào lương tri và lương tâm mà cân nhắc những mong đợi đó.

2.3. Bản chất của sự làm việc

Có những thuyết trái ngược nhau về bản chất của sự làm việc đòi hỏi người công chức có sự suy xét để vận dụng cho đúng với từng hoàn cảnh, như:

** Lý thuyết X:*

Cho rằng trong quá trình làm việc, nhân viên thường có những thái độ tiêu cực sau:

- Xét theo nghĩa trung bình, cá nhân có bản chất lười là, có khuynh hướng làm việc càng ít càng hay.
- Nhân viên ít tham vọng, sợ trách nhiệm và mong muốn sự điều khiển của người khác.
- Họ chỉ nhìn thấy tư lợi và thờ ơ lãnh đạm đối với mục tiêu của tổ chức. Họ sợ sự cải tổ.

- Họ sợ bị lừa dối và dễ lọt vào những cạm bẫy của những kẻ mưu mô xảo quyệt.

Tóm lại, họ đóng vai trò thụ động nên tổ chức phải can thiệp tích cực, điều khiển, kiểm soát chặt chẽ, có chính sách thưởng phạt rõ ràng. Làm như vậy, mới hướng lao động của họ vào mục tiêu của tổ chức.

** Lý thuyết Y:*

Thuyết này tiến bộ hơn, cho rằng phải chú trọng tới ưu điểm cá nhân, đặt nhẹ những khuyết điểm của họ. Vì cá nhân có thể đóng vai trò tích cực, hoạt động hơn là thụ động. Cá nhân có tiềm năng để phát triển, khả năng để lãnh trách nhiệm, sẵn sàng hướng về mục tiêu của tổ chức. Tổ chức phải chú trọng tới ưu điểm trên, khuyến khích nhân viên luôn luôn cải thiện. Người chỉ huy không nên nhắc tới tội xấu mà chỉ khuyến khích nhân viên làm điều hay. Sự quản lý dựa vào mục tiêu thay cho dựa vào sự kiểm soát. Như vậy không có nghĩa là phủ nhận sự chỉ huy và kiểm soát, mà phải dùng các biện pháp trên một cách uyển chuyển.

** Lý thuyết Z:*

Chủ trương phóng túng trong việc quản lý sự làm việc. Giảm tới mức tối thiểu sự chỉ huy nhằm tạo tinh thần tự lập, tự chủ của người dưới quyền để giúp họ thi thố sáng kiến, sáng tạo và chịu trách nhiệm.

Các lý thuyết nói trên của các nhà khoa học tư sản đưa ra cũng trùng hợp với quan điểm của học thuyết Mác - Lênin, song việc vận dụng cần hết sức linh hoạt và phù hợp mới đem lại kết quả.

Kết luận: Tùy theo hoàn cảnh mà vận dụng các lý thuyết nói trên. Với những người có khuynh hướng buông thả, phải áp dụng những biện pháp mạnh mẽ và tích cực (thuyết X). Với những nhân viên đầy thiện chí, biết tự trọng, phải áp dụng các biện pháp khuyến khích và để họ tự giác làm việc (thuyết Y và Z). Với những nhân viên chưa nhận thức đầy đủ về trách nhiệm xã hội của sự làm việc không thể có những biện pháp quá táo bạo có thể đưa tới nhiều rủi ro hoặc những sự vô kỷ luật, vô tổ chức.

3. Những đặc điểm của hoạt động quản lý

3.1. Phân loại hoạt động quản lý và đặc điểm của nó

Là dạng lao động đặc biệt của người lãnh đạo mang tính tổng hợp của các

loại lao động trí óc, liên kết bộ máy quản lý thành một chính thể thống nhất, điều hoà phối hợp các khâu và các cấp quản lý hoạt động nhịp nhàng đem lại hiệu quả quản lý cao. Trong hoạt động quản lý, mắt xích trung tâm là ra quyết định. Cho nên có thể quy tụ hoạt động quản lý ở ba dạng:

- Hoạt động nhận thức.
- Hoạt động ra quyết định.
- Hoạt động tổ chức thực hiện quyết định.

3.1.1. Hoạt động nhận thức và đặc điểm hoạt động nhận thức của người lãnh đạo

- Trước khi lựa chọn một phương án cụ thể để ra quyết định, người lãnh đạo nào cũng phải nghiên cứu sâu sắc toàn bộ thông tin về vấn đề định giải quyết và diễn biến của chu kỳ quản lý. Hiệu quả của quản lý phụ thuộc nhiều vào mức độ hiểu biết chính xác và khách quan đối tượng quản lý. Vì thế hoạt động nhận thức của người lãnh đạo là rất quan trọng.

- Trong hoạt động nhận thức phải chú ý những điểm sau đây:

+ Phải trung thành với sự thật dù sự thật đó có đáng buồn đến đâu chăng nữa. Phải có một sự dũng cảm nhất định để nhìn thẳng vào sự thật. Cương quyết chống lại kiểu nghiên cứu có ý kiến trước rồi mới tìm hiểu thực tế và chỉ chú ý tìm các sự kiện xác nhận giả thiết đã có sẵn. Bởi vì trong tình trạng vô cùng phức tạp của các hiện tượng xã hội có thể luôn luôn tìm được những chi tiết riêng rẽ xác nhận cho bất cứ giả thiết nào. Nếu có sự can thiệp không đúng thẩm quyền trong trường hợp này sẽ dễ làm tổn hại đến uy tín của người lãnh đạo và gây thiệt hại không sửa chữa được cho công việc. Mặt tâm lý của hoạt động nhận thức gắn liền với chủ thể nhận thức.

+ Phải coi trọng các phương pháp nhận thức như: phương pháp ankét, nói chuyện trao đổi (phỏng vấn), nghiên cứu tài liệu, quan sát... Bằng nhiều phương pháp nói trên, chúng ta sẽ tiếp cận thực tế không chỉ trên giấy tờ mà cả trực tiếp để có khái niệm đầy đủ nhất về bản thân sự kiện và hiện thực.

+ Thực hiện hoạt động phân tích để sử dụng những thông tin thu thập được với mục đích đảm bảo cho một tư tưởng mà con người cần thiết.

3.1.2. Hoạt động ra quyết định và đặc điểm tâm lý của nó

- Ra quyết định là một biến dạng của hoạt động nhận thức của người lãnh đạo và về bản chất tâm lý của họ đó là quá trình tư duy. Ra quyết định là nhằm

đưa đối tượng quản lý từ trạng thái này sang trạng thái khác phù hợp với nhiệm vụ quản lý.

- Các quyết định quản lý thường có những khía cạnh tâm lý sau:
 - + Quyết định với tính cách là một quá trình: sự vận động từ chỗ không hiểu biết đến chỗ hiểu biết.
 - + Tính chất cá nhân của quyết định.
 - + Sự tác động qua lại của những người tham gia vào quá trình ra quyết định.
 - + Sự tiếp nhận quyết định bởi những người thừa hành.
 - + Quyết định với tính cách là chương trình hoạt động của người thừa hành.
 - + Những hậu quả của quyết định.
- *Những khía cạnh tâm lý đó cho thấy:*

+ Người lãnh đạo đang gặp những khó khăn gì trong quá trình tư duy? Người đó đang trải qua những cảm xúc và tình cảm nào? Người đó dùng ý chí mình ra sao? Có những khác biệt cá nhân của tư duy trong quá trình ra quyết định. Người lãnh đạo cần đánh giá đúng hành động của mình, bố trí khéo léo con người, giúp cấp dưới cân nhắc thực hiện quyết định của thủ trưởng.

+ Xây dựng mối quan hệ qua lại trong nội bộ tập thể khi ra quyết định, đảm bảo sự thống nhất tư tưởng và hành động, khuyến khích sự đóng góp của từng người trong quyết định.

+ Chú ý xem mọi người sẽ chấp nhận quyết định như thế nào? Sẽ điều hoà hoạt động của người dưới quyền ra sao?

+ Việc thực hiện quyết định có ảnh hưởng gì đến trí tuệ, tình cảm và ý chí của người thừa hành?

3.1.3. Hoạt động tổ chức của người lãnh đạo và đặc điểm của nó

Theo nghĩa hẹp, hoạt động tổ chức là hoạt động đặc trưng của người lãnh đạo hoàn thành chương trình quản lý theo từng nhiệm vụ cụ thể:

- Trình bày quyết định dưới hình thức quan niệm và hiểu biết của người khác.
- Truyền đạt có hướng đích cho nhiều người khác biết thông tin quản lý, đồng thời xác định phân họ tham gia vào hoạt động phối hợp.
- Bảo đảm gây tác động quản lý cần và đủ đối với mọi người để đẩy mạnh các khả năng chủ quan của từng người thực hiện và khả năng của họ tập trung vào việc hoàn thành các nhiệm vụ đề ra.

- Cung cấp phương tiện cần thiết cho những người thực hiện và tạo điều kiện thuận lợi giúp vào hiệu quả của lao động.

- Không ngừng gắn kết quả lao động của người thực hiện với ý định xuất phát của người lãnh đạo, góp phần điều chỉnh cần thiết cho quá trình lao động.

Mục đích của hoạt động tổ chức là thực hiện chương trình đã vạch ra bằng cách triển khai hoạt động thực hiện của nhân viên. Hai phương hướng khác nhau của khâu tổ chức thực hiện là truyền đạt nhiệm vụ và động viên thực hiện.

4. Ảnh hưởng của yếu tố tâm lý đối với sự điều hành công vụ

4.1. Tâm lý và năng suất lao động

Năng suất lao động là vấn đề quan trọng nhất trong kinh doanh cũng như trong lĩnh vực hành chính, chính quyền. Muốn nâng cao năng suất lao động cần có những điều kiện nhất định.

** Những điều kiện cần thiết cho sự tăng năng suất lao động:*

- *Khả năng và kỹ năng:* Muốn tăng năng suất lao động, trước tiên công chức phải có đầy đủ khả năng vật chất và tinh thần để đảm nhiệm công việc (sức khỏe, năng lực thấu hiểu và giải quyết công việc). Ngoài ra còn phải có kỹ năng, kỹ xảo để làm việc thành thạo và nhiều hơn.

- *Sự khuyến khích vật chất:* Đây là một lý lẽ thông thường bởi vì muốn thúc đẩy con người làm việc phải quan tâm đến khuyến khích vật chất. Trong lĩnh vực hành chính, công việc và tiền lương có tác dụng quan trọng đặc biệt đối với năng suất lao động của công chức.

- *Cải tiến phương pháp và điều kiện làm việc:* Mỗi công việc có thể được thực hiện theo nhiều phương pháp khác nhau. Cố gắng tìm phương pháp vừa tiết kiệm sức lực của công chức vừa giúp họ hoàn thành nhanh chóng công việc trong thời gian nhất định.

- *Những điều kiện làm việc như:* tiếng ồn, ánh sáng, thời tiết ảnh hưởng rất lớn đến năng suất và chúng có thể làm cho công chức mệt mỏi.

- *Thoả mãn nhu cầu tâm lý:* Nhu cầu tâm lý được thoả mãn sẽ gây hứng thú cho công chức, khiến họ ham muốn làm việc, quên mệt mỏi và làm việc nhiều hơn.

** Sự cần thiết phải thoả mãn nhu cầu tâm lý để tăng năng suất lao động:*

Những điều kiện như: Khả năng và kỹ năng, sự khuyến khích vật chất, cải

tiến phương pháp và điều kiện làm việc tạo thuận lợi cho việc tăng năng suất lao động còn chưa đủ. Điều chủ yếu là công chức có hứng thú, có muốn làm việc hay không. Cho nên yếu tố tâm lý có tầm quan trọng về phương diện tăng năng suất lao động, nếu được thúc đẩy thích ứng sẽ kích thích những tiềm lực của người làm việc đi tới kết quả mong muốn.

** Sự thoả mãn tâm lý làm tăng năng suất lao động:*

- Viên chức chỉ hứng thú và phát huy mọi nỗ lực của mình trong khi làm việc nếu như họ có sự thoả mãn về tâm lý. Điều đó biểu hiện ở những nét cơ bản sau đây:

+ Ham thích làm việc, làm việc liên tục và luôn luôn tìm việc để làm khi rảnh rỗi, vì thế tăng số giờ làm việc thực tế và số lượng công việc.

+ Cố gắng làm việc, giải quyết công việc mau chóng và làm thêm được nhiều việc khác.

+ Cải tiến cách làm việc cho tốt đẹp hơn, chất lượng công việc khá hơn.

+ Tinh thần hợp tác làm cho công việc hoàn thành nhanh chóng và tốt hơn.

+ Quên bớt mệt mỏi để làm nhiều hơn cả về lượng và chất.

Khi có sự thoả mãn nhu cầu tâm lý thì tinh thần làm việc của công chức được nâng cao. Danh vọng, uy quyền và chức vụ là ba yếu tố tâm lý thông thường ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của viên chức. Tinh thần là yếu tố quyết định sự thành bại của cơ quan. Giữa tâm lý và tinh thần có quan hệ hỗ tương với nhau như quan hệ tim và óc con người; yếu tố này tác động và làm thay đổi tình trạng của yếu tố kia.

- Yếu tố tâm lý ảnh hưởng đến tinh thần phục vụ như sau: Mỗi công chức đều có một số nhu cầu ước vọng riêng từ khi hoạt động cho tổ chức. Nếu ước vọng đó được thoả mãn công chức sẽ yêu thích công việc, hứng thú trong khi làm việc, sẽ có quyết tâm và hăng say. Trái lại nếu cơ quan không kích động được tâm lý viên chức thì tình trạng bất mãn sẽ làm hao mòn nghị lực và quyết tâm làm việc của họ. Nếu sự chán nản cứ kéo dài, sẽ đem đến sự bất mãn thể hiện ở thái độ bất hợp tác và không tham gia. Trong trường hợp đó những đặc tính như khuynh hướng thụ động hay rụt rè dễ nảy nở tình trạng bất mãn, có khi dẫn đến khuynh hướng công kích chống đối hoặc bạo động phá hoại.

- Tâm lý và tinh thần viên chức không những biến đổi tùy theo từng người, từng cơ quan mà còn tùy theo từng thời gian. Vì thế phải tìm hiểu được thực

trạng của hai khía cạnh tâm lý và tinh thần viên chức trong bộ máy hành chính mà tìm ra cách giải quyết vấn đề.

4.2. Khắc phục ảnh hưởng tâm lý tiêu cực đến tâm trạng và khuynh hướng hành động

- Muốn cho bộ máy hành chính hoạt động có hiệu quả cần chú ý đến những biến đổi trong tâm trạng và khuynh hướng hành động của mọi công chức trong công sở. Thường người lãnh đạo cần phải quan tâm và tìm cách khắc phục những tâm trạng của một số công chức dưới quyền như bi quan, lo âu, bất mãn, cầu an, yên phận và những khuynh hướng tiêu cực của các công chức trong bộ máy hành chính hiện nay hoặc tâm lý vị lợi vị kỷ, ham chuộng xa hoa vật chất. Đó là nguyên nhân dẫn đến hai tệ nạn là: nạn bè phái, tham nhũng và sự suy sụp tinh thần phục vụ của công chức trong bộ máy hành chính hiện nay.

- Muốn khắc phục tình trạng nói trên, hãy xây dựng lý tưởng phục vụ đúng đắn của công chức làm việc là vì sự trường tồn phát triển của quốc gia, sự no ấm yên vui của xã hội; sự hiện diện của công chức trong bộ máy hành chính không phải để thực hiện quyền uy mà chính là để thi hành nghĩa vụ đối với toàn dân nhằm phục vụ lợi ích chung.

III. ĐẶC ĐIỂM TÂM LÝ CỦA TẬP THỂ

1. Khái niệm về tập thể, phân biệt tập thể với nhóm

- Quá trình lao động không phải là một tổng số giản đơn những hoạt động song song và độc lập với nhau do những cá nhân tách rời nhau tiến hành. Một đặc trưng cơ bản của quá trình đó là mối liên hệ và tác động qua lại của những người làm việc cùng tham gia vào quá trình đó. Quá trình đó thể hiện ra như là hoạt động phối hợp của những người liên hiệp lại trong các nhóm làm việc và các tập thể lao động lớn hơn. Nhờ sự liên hiệp ấy mà tạo ra được những khả năng mới trong việc giải quyết các nhiệm vụ cụ thể mà kết quả lao động trở thành kết quả tổng hợp.

- Về khía cạnh quản lý, vấn đề tập thể thể hiện trên hai giác độ. Một mặt tập thể lao động là đối tượng quản lý, do đó cần phải biết các tính quy luật của sự hình thành và hoạt động của tập thể, cơ cấu và động thái của nó trong mỗi trường hợp cụ thể để tìm ra những phương tiện có hiệu quả nhất tác động đến nó. Mặt khác bản thân hoạt động quản lý trong những điều kiện hiện đại cũng là một hoạt động, tức là tập thể đóng vai trò chủ thể quản lý, do vậy cần có những hiểu biết tương ứng để biết tác động quản lý hình thành như thế nào, nó

phụ thuộc vào những đặc điểm gì và những điều kiện nào tác động qua lại đến mọi người và cũng có nghĩa là xác định những phương thức hoạt động phối hợp hợp lý nhất. Chúng ta quen sống và làm việc trong tập thể, quen dùng từ “tập thể”, nhưng ít người chú ý đến định nghĩa tập thể là gì.

- Khái niệm tập thể khác với khái niệm khác như đám đông, nhóm, phường hội. Nhóm là một tập hợp gồm những người nào đó. Xã hội có nhiều loại nhóm, phân biệt với nhau nhờ các loại dấu hiệu như: Mục đích và nội dung hoạt động (nhóm lao động, nhóm học tập). Phương thức tập hợp (nhóm sản xuất, nhóm sinh hoạt, v.v...). Về hình thức tổ chức và xuất hiện (nhóm thực tế, nhóm chính thức, nhóm không chính thức...). Theo tính chất và mức độ tiếp xúc, theo tính chất trực tiếp của các quan hệ của những thành viên của nhóm đối với mỗi cá nhân (nhóm trực tiếp và nhóm gián tiếp). Song dấu hiệu bản chất nhất của nhóm là vai trò của chúng trong đời sống xã hội và liên quan với nó là mức độ rộng lớn của nó. Dựa theo các dấu hiệu này người ta phân thành các nhóm xã hội lớn và các nhóm xã hội nhỏ như:

+ Các nhóm xã hội lớn là các giai cấp, tầng lớp, các nhóm chính trị, đảng phái, nghiệp đoàn... các dân tộc, các liên hiệp và cộng đồng khác.

+ Các nhóm nhỏ là phân xưởng, lớp học, đội sản xuất.

- Nhóm là một khái niệm rộng hơn tập thể. Không phải bất cứ nhóm nào cũng là một tập thể. Dấu hiệu bản chất của tập thể là ở chỗ nhóm có những mục đích có ý nghĩa xã hội. Nhưng nhóm nào mà mục đích của nó chỉ do quyền lợi nội bộ nhóm thì người ta gọi đó là phường hội. Tập thể là nhóm lao động được tập hợp bởi mục tiêu chung, hành động chung, có tổ chức, có cơ quan quản lý, có kỷ luật và trách nhiệm.

- Sự phát triển theo định hướng xã hội chủ nghĩa ở nước ta đã tạo ra một tập thể kiểu mới, tập thể xã hội chủ nghĩa. Ở đó sinh những quan hệ hợp tác và tương trợ, quản lý dân chủ, sự thống nhất giữa mục tiêu và quyền lợi cơ bản của cá nhân và xã hội, không khí tâm lý - xã hội lành mạnh. Không thể nào đối lập những nhiệm vụ của tập thể với nhiệm vụ phát triển con người. Tất nhiên, bất cứ một tập thể nào cũng không thể hoàn toàn đảm bảo sự phát triển toàn diện của cá nhân và đáp ứng những yêu cầu vật chất của họ. Song nó có thể tận dụng mọi khả năng để giải quyết những nhiệm vụ đó.

- Đúng về mặt tâm lý - xã hội, tập thể lao động là một cơ thể phức tạp và

các đặc trưng khác nhau của nó có thể ảnh hưởng tiêu cực và tích cực tới một nhóm đông người và tới mỗi cá nhân trong tập thể đó. Người lãnh đạo ở bất cứ cấp quản lý nào cũng cần biết tâm lý - xã hội và ảnh hưởng của nó đến cơ cấu của tập thể và sự hình thành tập thể.

2. Bản chất của tâm lý tập thể

Đây là một phức hợp những hiện tượng tâm lý - xã hội trong nội bộ tập thể, là một mặt của đời sống tinh thần của tập thể. Phải đứng trên lập trường của chủ nghĩa Mác - Lênin về mối quan hệ giữa tồn tại xã hội và ý thức xã hội mới hiểu đúng đắn bản chất của tâm lý tập thể.

- Tâm lý của mỗi tập thể cụ thể là biểu hiện của tâm lý xã hội, bởi vì tập thể là một tế bào của xã hội. Nó là biểu hiện của đời sống tinh thần của một liên hiệp người cụ thể, trong những điều kiện xã hội - lịch sử nhất định. Sự tác động qua lại biện chứng giữa tâm lý xã hội và tâm lý của tập thể là: Trong tâm lý của mỗi tập thể cụ thể đều phản ánh những điều kiện sống chung (vật chất và tinh thần) của giai cấp, tầng lớp, của xã hội nói chung cũng như những điều kiện sống và hoạt động riêng (khách quan và chủ quan) của tập thể và những đặc điểm của nó.

Như vậy trong tâm lý tập thể phản ánh những điều kiện hoạt động chung, điều kiện riêng của mỗi bộ phận trong công sở như: Đặc điểm của các nhiệm vụ, thành phần của tập thể, sự phân công, trình độ và phong cách lãnh đạo, sự tuyển chọn người v.v... Chính điều đó quy định nên điểm riêng biệt và bản chất tâm lý của tập thể, tâm lý tập thể không phải là sự sao chép lại tâm lý của xã hội một cách đầy đủ và cứng nhắc. Vì thế, mỗi tập thể mang trong nó tâm lý xã hội, nhưng tâm lý "cá biệt" của nó là kết quả của sự phản ánh toàn bộ điều kiện vĩ mô và vi mô, nên có tính đặc thù duy nhất.

- Quan hệ qua lại giữa tâm lý tập thể với tâm lý của cá nhân diễn ra như thế nào?

Sự phản ánh đầu tiên trong tâm lý của con người là về hoàn cảnh xung quanh, thông qua quá trình mỗi cá nhân tham gia vào các hoạt động. Những sự phản ánh này sẽ được hợp nhất lại, hoà lẫn vào nhau và nảy sinh ra những hiện tượng tâm lý xã hội độc đáo của nó. Do phản ánh những điều kiện cụ thể chung và riêng nên tâm lý của tập thể có sự đóng góp và xét theo một nghĩa nào đó cũng góp phần hình thành tâm lý xã hội. Quan niệm này đã được nhiều

người thừa nhận, họ cho rằng nhân tố chủ đạo trong việc hình thành ý thức tập thể đó là các mối quan hệ xã hội (trước nhất là các quan hệ chính trị, giai cấp, hệ tư tưởng).

Như vậy, tâm lý của mỗi tập thể cụ thể đều phản ánh tâm lý xã hội, kèm theo những sự điều chỉnh thích ứng với điều kiện sống khách quan, có tính chất “địa phương” của tập thể đó. Trong tâm lý của mỗi tập thể, bên cạnh cái chung còn có cái riêng, cái đặc thù.

3. Cấu trúc của tâm lý tập thể

Tập thể sản xuất không phải là một nhóm người đơn giản, cho dù họ được liên hiệp lại bởi mục đích chung. Đó là một tổ chức xã hội với cơ cấu nhiều tầng lớp của những mối liên hệ bên ngoài và bên trong, với hệ thống thống nhất các quan điểm, truyền thống, giá trị và chuẩn mực, với vị trí nhất định của từng thành viên trong cơ cấu tập thể.

Mọi tác động trực tiếp hoặc gián tiếp lên tập thể nói chung và qua tập thể đều thuộc về những mối liên hệ bên ngoài. Khía cạnh quan trọng nhất của việc nghiên cứu tâm lý xã hội trong tập thể là đánh giá những mối quan hệ bên trong của tập thể, bắt nguồn từ hoạt động chung của mỗi người. Trong quá trình hoạt động chung, hình thành nên những quan hệ có tính chất liên cá nhân về mặt tâm lý (tức là những quan hệ giữa cá nhân này với cá nhân khác về mặt tâm lý).

Vì thế sẽ rất khó lý giải mối quan hệ lẫn nhau giữa người này với người khác, nếu không làm sáng tỏ cấu trúc cảm xúc trong tập thể; điều này sẽ giúp chúng ta giải quyết được nhiều vấn đề tổ chức trong cuộc sống tập thể. Hình thức trọn vẹn tâm lý tập thể là cấu trúc của nó, có sự điều chỉnh và có tính hệ thống nhất định giữa những thành phần riêng lẻ của nó.

3.1. Sự giao tiếp trực tiếp và các hiện tượng tâm lý xã hội

- Trong hoạt động chung, người ta nhất thiết phải có sự tiếp xúc về tâm lý, về công việc, phải tác động lẫn nhau, phải giao tiếp với nhau. Sự giao tiếp trực tiếp là một yếu tố không thể thiếu được trong hoạt động sống của bất cứ tập thể nào và trong nhu cầu tinh thần của tập thể ấy. Trong hành động chung và tác động qua lại giữa người với người trong sự giao tiếp của họ sẽ nảy sinh sự trao đổi trực tiếp các ý nghĩ, quan điểm, tư tưởng, sẽ biểu hiện ra các hình thức khác nhau của mối quan hệ qua lại giữa người với người, mối thiện cảm, ác cảm, tình bạn riêng và những thái độ khác thường được gọi là thái độ liên cá nhân.

- Cấu trúc liên hệ bên trong giữa cá nhân với cá nhân bao gồm các mối liên

hệ chính thức và phi chính thức. Quy chế tổ chức, những chức năng khác nhau và mỗi thành viên trong tập thể phải thực hiện xác định mối liên hệ chính thức, còn mối liên hệ phi chính thức tức mối quan hệ qua lại về mặt tâm lý giữa người với người quy định bởi thành phần của tập thể, tính chất của hoạt động, trình độ trưởng thành của tập thể, phong cách lãnh đạo, tính cách đặc biệt của con người và nhiều yếu tố khác. Tương quan giữa cấu trúc chính thức và phi chính thức là khía cạnh quan trọng. Cấu trúc chính thức: Gồm hai kiểu quan hệ khác nhau. Thứ nhất là quan hệ có liên quan với sự phân công lao động xã hội. Thứ hai là những quan hệ tùy thuộc vào quy chế xã hội hiện có trong đơn vị (quy chế về Đảng, Đoàn TNCS Hồ Chí Minh, Công đoàn và các tổ chức khác).

- Trong tập thể, thông thường hình thành những nhóm nhỏ. Liên hiệp những người trong không gian và thời gian, cùng nhau thực hiện hoạt động này hoạt động khác và có sự giao tiếp trực tiếp được gọi là nhóm nhỏ. Trong những hoàn cảnh khác nhau ở các giai đoạn phát triển khác nhau của tập thể, mục đích và lợi ích của những nhóm tương tự trùng hợp với mục đích của tập thể, hoặc trong một số trường hợp, chống lại mục đích của tập thể. Trong quá trình phát triển của tập thể là nhờ vào sự tác động có hướng đích đến sự hình thành của tập thể mà sự thống nhất của tập thể tăng lên, nhưng bản thân sự tồn tại của nhóm nhỏ là một sự kiện tự nhiên, trong đó cá nhân có thể lựa chọn những hình thức giao tiếp và hoạt động khác nhau.

- Có nhóm nhỏ chính thức và nhóm nhỏ phi chính thức. Tính ưu việt của nhóm nhỏ chính thức so với cá nhân được thực hiện hay không còn tùy thuộc vào sự tổ chức nhóm theo chức năng và mối quan hệ, tác động qua lại giữa thành viên trong nhóm. Trong việc tổ chức nhóm theo chức năng, các thành viên có thể được tổ chức theo nguyên tắc dây chuyền, hoặc theo nguyên tắc ngôi sao hoặc theo nguyên tắc vòng tròn. Tương tác giữa các thành viên trong nhóm đóng vai trò chủ đạo trong hoạt động của nhóm.

- Nói đến các nhóm nhỏ, đặc biệt là những nhóm phi chính thức cần đặc biệt lưu ý đến những nhóm tâm lý. Nhóm tâm lý hành chính do kết quả của sự tiếp xúc tương đối lâu dài trên cơ sở tác động qua lại giữa cá nhân. Đó là sự tập hợp một cách tự phát trên cơ sở tự lựa chọn những mối liên hệ và liên kết giữa các cá nhân với nhau. Tất nhiên bất kỳ sự liên kết nào giữa người với người để cùng lao động cũng nhằm mục đích đáp ứng những nhu cầu chủ yếu và cơ bản của các thành viên. Những nhu cầu khác không chủ yếu sẽ không thể nào đáp ứng được đầy đủ. Như vậy, nhu cầu thoả mãn một số yêu cầu xã hội dẫn tới sự hình

thành những nhóm thuần nhất về mặt tâm lý trong mỗi tổ chức.

- Nguyên nhân hình thành nhóm tâm lý có thể là những biểu hiện tiêu cực trong quan hệ giữa các thành viên trong tập thể. Chẳng hạn khi nội bộ có sự chia rẽ, mỗi cá nhân có cảm giác bị đe dọa nên đưa nhau tìm kiếm sự ủng hộ của từng cá nhân. Do thiện cảm hay ác cảm mà dẫn đến thành lập nhóm nhỏ, đó cũng là nguyên nhân quan trọng. Thông thường, mỗi nhóm tâm lý liên kết một số người có quan hệ tự phát với nhau và duy trì mối quan hệ trực tiếp, đồng thời lại có những quyền lợi chung. Trong nhóm, ta thấy có sự tin cậy lẫn nhau, đoàn kết với nhau và cảm giác cùng chung một số phận.

- Thành phần của nhóm tâm lý có thể trùng lặp với thành phần của đơn vị cơ sở trong tổ chức hoặc không trùng lặp, mà bao gồm những người ở đơn vị khác.

- Trong nhóm tâm lý cũng có sự phân hoá nội bộ. Có những thành viên có ảnh hưởng lớn đến công việc và được mọi người tín nhiệm, song cũng có những thành viên không tham gia tích cực vào công việc của nhóm. Sự khác biệt cũng còn biểu hiện trong quan hệ giữa cá nhân với cá nhân, sự gắn bó giữa hai bên hoặc giữa bên này với bên kia, mức độ vững chắc của mối liên hệ v.v...

- Nhóm tâm lý còn biểu hiện như một cộng đồng tự tổ chức. Vai trò đầu đàn, uy tín và cảm tình được coi là những yếu tố cơ bản nhất trong sự tự tổ chức của nhóm tâm lý.

3.2. Những hiện tượng tâm lý xã hội xuất hiện trong các quan hệ liên cá nhân

Trong quá trình giao tiếp và quan hệ giữa người và người cũng nảy sinh và phát triển những hiện tượng tâm lý - xã hội mang tính quy luật mà người lãnh đạo cần quan tâm để điều khiển tập thể hoạt động có hiệu quả.

** Ảnh hưởng của tập thể đối với cá nhân:*

- Tâm lý tập thể có đặc trưng là có một số hiện tượng mà nếu không biết đến nó thì chúng ta khó lý giải được mối quan hệ lẫn nhau giữa người và người, cũng như khó hiểu và khó giải thích cách xử sự khác nhau tùy theo trường hợp những người đó đơn độc so với khi họ đang giao tiếp với người khác, khi có nhiều người ở quanh họ; hơn nữa cách xử sự ấy lại luôn luôn tùy thuộc vào chỗ những người xung quanh đó là ai? Tính cách và tính khí họ ra sao? Các chuẩn mực của họ như thế nào?... Đôi khi, ta thấy mình đang thích ứng hành vi với hành động và quan niệm của người khác một cách tự giác hoặc không tự giác. Và quả đúng như vậy. Quá trình thâm nhập của một người vào tập thể và thích

ứng với tập thể đó dĩ nhiên đòi hỏi mỗi người có một đường lối cư xử nhất định. Những tập thể khác nhau sẽ có những ảnh hưởng khác nhau đối với cùng một con người và cùng một tập thể có những tác động khác nhau đối với những thành viên khác nhau. Mặt khác từng cá nhân lại cũng có thái độ riêng của mình đối với tác động và áp lực của tập thể.

- Sự va chạm cá nhân với tập thể (thậm chí dẫn đến sự xung đột) là hiện tượng vốn có trong tâm lý của tập thể và trong một mức độ nhất định, nó chứng tỏ đặc điểm vận động của sự giao tiếp trong tập thể. Còn phương thức giải quyết như thế nào thì lại là một việc khác. Nhiều khi sự xung đột có tính chất thâm lặng, bề ngoài thì tán thành nhưng bên trong thì không chấp nhận các yêu cầu.

- Ảnh hưởng của tập thể đối với cá nhân có thể có tính chất “khơi động” (Khi nghị lực của một người nâng cao thêm do sự cổ vũ của người khác, anh ta bị “lây” trạng thái của tập thể); hoặc có tính bàng quan (cá nhân và tập thể tỏ ra “trơ” đối với nhau) hoặc có tính đè nén (tập thể kìm hãm hoạt động của cá nhân, kìm hãm sự bộc lộ cá tính, đôi khi đi đến sự trấn áp hoàn toàn). Cá nhân có thể biểu lộ một sự mềm dẻo nào đó, có thể thích ứng với nỗ lực tập thể. Nhưng cũng không vì thế mà cho rằng tính tùy thời là một cái gì đó mà bao giờ chúng ta cũng cần kiên quyết chống lại. Trái lại, phải có cách giải quyết sáng tạo tùy theo sự bàn bạc thống nhất, chủ trương và quyết định cuối cùng của tập thể, thái độ của tập thể đó như thế nào. Điều cần chú ý là: Mỗi người đều có tính chất tùy thời trong một mức độ nhất định, nhưng cũng phải giữ vững tính độc lập - phẩm chất quan trọng nhất của nhân cách sáng tạo, tán thành với quan điểm của tập thể hoàn toàn không có nghĩa là bị mất tính độc lập.

- Một đòn bẩy tâm lý khác, thúc đẩy con người tự hoàn thiện, phát triển nhân cách của mình là sự tự khẳng định của cá nhân. Đó là sự tự khẳng định đóng một vai trò ý nghĩa trong tập thể vì đó là một quá trình tích cực trong đó con người tự ý thức về mình so với những người khác. Con người tự đánh giá những phẩm chất của mình, đối chiếu so sánh mình với người khác nhằm không làm mất cá tính của mình, vạch rõ các khả năng biểu hiện của mình. Sự tự khẳng định là nguyện vọng thiết thực của cá nhân muốn đạt tới và giữ được một vị trí nhất định trong hệ thống tâm lý của tập thể. Do sự tự khẳng định của cá nhân trong các môi trường, có thể nảy sinh ra vô số các loại va chạm, các tình huống. Điều này không chỉ phản ánh trong từng cá nhân mà còn phản ánh trong tập thể nói chung, có ảnh hưởng đến sự đoàn kết của tập thể và hiệu quả của hành động. Do vậy, người lãnh đạo không biết đến quy luật của sự tự khẳng định của cá

nhân trong tập thể thì trong công tác với con người thường dễ phạm những sai lầm hoặc không đạt được mục đích.

** Bầu không khí tâm lý xã hội:*

- Tình trạng thường xuyên không có khí thế làm việc, có thể cản trở công việc ở các công sở một cách mạnh mẽ. Sự cản trở này còn nhiều hơn so với tình trạng thiếu kỹ thuật tiên tiến hoặc các điều kiện kinh tế cần thiết. Sáng kiến, sự tìm tòi sáng tạo, phát minh, đều phụ thuộc vào khí thế công việc. Biết quan tâm đến bầu không khí tâm lý lành mạnh của tập thể, người lãnh đạo sẽ tạo điều kiện để nâng cao năng suất lao động và để mọi người hài lòng với cuộc sống của mình nói chung.

- Bầu không khí trong tập thể không đơn thuần là tổng thể các phẩm chất cá nhân của thành viên. Nó được hình thành từ các mối quan hệ qua lại giữa con người nhưng không hẳn đồng nhất với tổng thể nói trên. Giữa những cá nhân tốt nhất có thể hình thành nên những quan hệ xấu. Ngược lại, những người có thiếu sót có thể tổ chức thành một tập thể lao động hữu nghị, lành mạnh.

- Bầu không khí tâm lý được hình thành từ thái độ của mọi người đối với lao động, bạn bè và những người lãnh đạo. Những quan hệ này được củng cố trong quá trình cùng lao động và phụ thuộc rất nhiều vào tính chất và phong cách làm việc của những người lãnh đạo tập thể, nên người lãnh đạo cần nghiên cứu và hình dung trước các kết quả tâm lý và giáo dục do các quyết định của mình đặt ra. Tâm trạng con người lệ thuộc vào các tính quy luật ngẫu nhiên, xác suất; cùng một nhân tố có thể gây ra những phản ứng khác nhau, thậm chí nó cũng tác động theo cách khác nhau đến cùng một người trong khoảng thời gian khác nhau. Cho nên không thể tạo ra trạng thái tâm lý cá nhân bằng các phương pháp dập khuôn.

- Bầu không khí tâm lý trước hết liên quan đến trình độ nhận thức, tư tưởng và hiểu biết chính trị. Vì vậy cách đối xử của người lãnh đạo với từng người phải tùy theo trình độ và đặc điểm của họ, không nên dùng thói quen của mình trong cách đối xử với mọi người hoặc ứng xử ai cũng như ai.

- Cơ sở của bầu không khí tâm lý trong xí nghiệp là sự thoả mãn về công tác. Mục tiêu quan trọng nhất của người lãnh đạo trong lĩnh vực quản lý các quá trình tâm lý - xã hội là sự thoả mãn chủ quan của người làm việc. Sự thoả mãn chủ quan là điều rất độc đáo. Cùng những điều kiện ấy đối với người này thì

thích hợp, đối với người khác lại không thích hợp. Người lãnh đạo cần tìm ra cơ sở cụ thể để mỗi người có được sự thoả mãn (hoặc không thoả mãn) trong đó điều kiện nào nổi nhất. Ở cùng một tập thể có thể có những đánh giá các điều kiện khác nhau. Có người thích tính chất của lao động, người khác thì thích uy tín của ngành nghề, người thứ ba thích tiền lương, người thứ tư lại thích có khả năng đi công tác nước ngoài... Nắm được bản chất của cảm giác thoả mãn ở mỗi người, người lãnh đạo có thể giáo dục động cơ lao động, sử dụng các nhân tố đạo đức có hiệu quả hơn.

Bản lĩnh sống của cá nhân có ảnh hưởng lớn đến sự thoả mãn về công tác, tức người đó có bản lĩnh phục tùng các quy chế và mệnh lệnh của người lãnh đạo hay không. Người lãnh đạo cần hiểu điều này để giúp cấp dưới hiểu rõ quan hệ lãnh đạo với cấp dưới và phục tùng các quan hệ bình thường, hoàn toàn không dùng đến phẩm giá của cá nhân.

- Nghiên cứu bầu không khí tâm lý, về thực chất là nghiên cứu dư luận xã hội ở tập thể về các vấn đề thái độ lao động, thái độ đối với tập thể, đối với người lãnh đạo và những người khác, sau đó đưa ra những biện pháp cần thiết trên cơ sở xử lý những thông tin tâm lý đã thu nhận được.

** Lấy truyền tâm lý:*

- Đây là một hiện tượng phổ biến thể hiện trong nhiều sự việc trong một tập thể đang hoạt động. Người lãnh đạo cần nhận thức rõ hiện tượng lấy truyền tâm lý và biết cách điều khiển nó để có lợi cho tập thể, có lợi cho công việc. Trong quan hệ công tác giữa người với người, ngoài ý thức và lý trí ra, các trạng thái cảm xúc cũng có vai trò quan trọng của nó. Các trạng thái cảm xúc chẳng những tạo ra thái độ làm nền móng, trong nhiều trường hợp nó còn trực tiếp quy định hành vi của con người.

Trạng thái cảm xúc thể hiện ở những rung động. Những rung động có đặc điểm là: mức độ căng thẳng của cá nhân tăng lên dần dần, những rung động đó phát triển mạnh mẽ, không kìm chế nổi và bộc lộ rõ rệt ra ngoài, đôi khi có thể kết thúc bằng một sự bộc phát mãnh liệt, ngăn ngui và dữ dội gọi là xúc động. Xúc động là những rung động mãnh liệt diễn ra trong một thời gian ngắn. Xúc động có đặc điểm là: trong ý thức có những biến đổi lớn, mất sự kiểm tra của ý chí... Xúc động gây ra bởi một kích thích bất ngờ hay rất mạnh mà người ta không thể thích nghi ngay tức khắc được. Lòng trắc ẩn và sự phũ phàng, phần

nộ và thần phục, niềm vui và cơn tức giận, thành công và thất vọng, sợ hãi kinh hoàng là những cảm xúc khó lòng dự đoán được, những tình cảm có thể mãnh liệt đôi khi làm cho người từ chỗ dịu dàng, dễ thương bỗng trở thành hung bạo.

Trạng thái cảm xúc của tập thể là một hiện tượng mới về chất, khác với rung cảm của một cá nhân bởi vì ở trong tập thể, bản thân sự tiếp xúc xã hội cũng đã gây ra hiện tượng đua tranh và một sự kích thích đặc biệt. Khi người ta tập hợp lại với nhau thì những cơ chế tâm lý xã hội của sự giao tiếp sẽ có sức mạnh cộng hưởng. Trong những cơ chế đó có hiện tượng lây truyền tâm lý, nói cách khác là các trạng thái tâm lý có khả năng truyền từ người này sang người khác nhóm này sang nhóm khác. Nhờ khả năng đó mà trong giây phút, hàng chục hàng trăm người đều có thể bị rung động vì những cảm xúc chung. Nhiều trường hợp cho thấy khi trạng thái đã ở mức độ căng thẳng thì sẽ nảy sinh ra trạng thái vô trách nhiệm. Điều đó tạo ra không khí không ai kiểm soát ai, hoàn toàn rối loạn. Đối với những cảm xúc thì chả có vấn đề gì phải lo ngại, nhưng người lãnh đạo phải đề chừng đối với những cảm xúc tiêu cực có thể có ảnh hưởng xấu đến hành động của tập thể.

- Hiện tượng lây truyền tâm lý có hai hình thức biểu hiện:

+ Hiện tượng dao động: Một hiện tượng nào đó lúc đầu có thể gây ra bất bình, phẫn nộ, nhưng sau đó mọi người lại làm theo.

+ Hiện tượng bùng nổ: Hiện tượng này xảy ra khi mọi người rất căng thẳng về tâm lý và thần kinh. Mọi người làm theo một việc nào đó như lây bệnh mà không hiểu tại sao lại hành động như vậy.

Hiện tượng lây truyền tâm lý có một sức thúc đẩy lớn lao, nhưng chính nó cũng có thể đè nén hoạt động của con người. Người lãnh đạo cần quan tâm đến nó và hướng nó vào phía có lợi cho công việc.

* *Dư luận xã hội:*

- Vai trò: Là một hình thức thể hiện tâm trạng xã hội trước những sự kiện, hiện tượng, hành vi của con người xảy ra trong cuộc sống, biểu thị trí tuệ, tâm tư và nguyện vọng của họ. Dư luận xã hội đóng vai trò người động viên khích lệ hoặc người phê phán công kích đối với những hành động xã hội, những biểu hiện đạo đức, tinh thần của những cá nhân hay nhóm người trong xã hội. Nó tác động rất mạnh lên mỗi cá nhân, lên nhân cách của con người. Nó là chất keo xã hội gắn bó những con người tách biệt nhau trong tập thể thành một

khối thống nhất. Dư luận xã hội không chỉ có sức mạnh tác động lên con người mà còn là người kiểm tra chính xác, nhanh nhạy và tuyệt đối mọi lúc, mọi nơi hành vi của con người. Dư luận xã hội là phương hướng để người lãnh đạo điều khiển tập thể.

- Cần phân biệt dư luận xã hội chính thức và dư luận không chính thức. Dư luận chính thức là dư luận được người lãnh đạo, lan truyền và ủng hộ. Dư luận không chính thức được hình thành một cách tự phát, không được người lãnh đạo ủng hộ. Tin đồn đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành dư luận không chính thức. Tin đồn hay lan truyền trong những tập thể mà sự lãnh đạo yếu, công tác thông tin kém và lan truyền rất nhanh.

- Muốn nắm dư luận xã hội, sử dụng nó như một phương tiện thuyết phục, giáo dục đối với quần chúng, phải tổ chức tập hợp và điều chỉnh họ theo hướng có lợi cho sự phát triển xã hội. Báo chí là phương tiện quan trọng nhất phản ánh dư luận xã hội, là phương tiện phát triển phê bình và tự phê bình. Ngoài ra, còn có nhiều hình thức khác để tác động đến dư luận xã hội tùy theo hoàn cảnh cụ thể để lựa chọn, có hình thức công khai chính thức, dân chủ, có hình thức chỉ ở trong phạm vi hẹp.

Thực tế cuộc sống cho thấy khi trong hội nghị bỗng nhiên nảy ra hai quan niệm khác nhau: Một quan niệm có tính chất chính thức biểu hiện ra bên ngoài thường là đúng mức, còn quan niệm khác là quan niệm bên trong, có tính chất “hiện trường”, nhưng nhiều khi lại có hiệu lực hơn, ẩn dấu một cách sâu dưới những hình thức gọi tạo trong quan hệ giữa các cá nhân.

- Người lãnh đạo tập thể phải thường xuyên tạo nên dư luận xã hội của tập thể, tìm mọi cách nâng cao nội dung tư tưởng của tập thể, không cho phép có tính hai mặt, nếu có cần cố gắng làm cho chúng thống nhất với nhau.

** Truyền thống của tập thể:*

- Đó là kết quả hoạt động của tập thể được ghi lại dưới hình thức những khái niệm và quy chế điều chỉnh cách xử sự trong tập thể. Truyền thống càng phong phú càng rộng rãi thì những thành viên mới càng dễ hoà nhập vào tập thể.

- Truyền thống có ý nghĩa lớn trong việc hình thành và đoàn kết tập thể. Nó là thứ keo dính xã hội, có tác dụng củng cố tập thể thành một chính thể thống nhất, đồng thời tạo ra cho nó tính độc đáo. Truyền thống có vai trò quan trọng đối với việc giáo dục nhân cách trong tập thể. Trong chặng đường đầu tiên đi lên chủ nghĩa xã hội ở nước ta, chúng ta vừa phải đấu tranh chống những tập

quán và truyền thống cổ hủ, không còn thích hợp, vừa phải xây dựng những thói quen và truyền thống mới phù hợp với nhiệm vụ mới.

- Việc xây dựng truyền thống tốt của tập thể là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của công tác giáo dục. Trên cơ sở đó, người lãnh đạo điều khiển và sử dụng truyền thống của tập thể như là một phương tiện tác động tối ưu đến tập thể nhằm tăng cường năng suất lao động và chất lượng làm việc của mọi công chức, đồng thời giáo dục tập thể và ngày càng hoàn thiện phong cách lãnh đạo của mình.

IV. SỰ HOẠT ĐỘNG VÀ PHÁT TRIỂN CỦA TẬP THỂ

1. Các giai đoạn phát triển của tập thể và phong cách quản lý tập thể

* Tập thể lao động là biểu hiện sự chín mùi của các quan hệ xã hội, trình độ phát triển, mức độ đoàn kết nhất trí và trình độ tổ chức khoa học của nó. Vì thế các tập thể lao động không xuất hiện ngay, mà phải trải qua một quá trình phát triển. Điều đó có nghĩa là tập thể không dừng tại chỗ, chúng vận động, phát triển và trưởng thành. Trong sự phát triển tiến lên, tập thể có thể bị sút kém hoặc thất bại, đôi khi một tập thể luôn luôn coi là lành mạnh đột nhiên rơi vào tình trạng xung đột dai dẳng. Bởi vậy, cần phải xem xét động thái của tập thể, thấy những giai đoạn cần cho sự trưởng thành về mặt tâm lý đạo đức cụ thể của tập thể.

* Quá trình phát triển của tập thể thông thường được chia thành ba giai đoạn.

- *Giai đoạn thứ nhất:*

+ Mọi người vừa mới tập trung lại, không ai biết ai, tập thể đang ở trình độ phát triển thấp, mới hình thành. Sau đó giữa họ bắt đầu nảy sinh hệ thống quan hệ qua lại. Mỗi người đều cố gắng khẳng định vai trò của mình trong tập thể. Trong giai đoạn này rất dễ nảy sinh sự xung khắc. Có thể có những người tiêu cực mang vào tập thể những thói hư tật xấu, vô kỷ luật. Người lãnh đạo một tập thể mới, chưa ổn định, tính kỷ luật không cao thì điều trước tiên là phải ổn định tổ chức, đề cao kỷ luật. Trong trường hợp này, người lãnh đạo có thể áp dụng phong cách độc đoán, sử dụng những biện pháp mệnh lệnh, chỉ thị trong việc điều hành công việc của tập thể.

+ Phong cách độc đoán trong quản lý xuất hiện tuy nhiên không phải vì thủ trưởng “xấu nét” mà là kết quả của một môi trường xã hội tâm lý nhất định. Đây là một điều cần thiết trong một giai đoạn phát triển nhất định của quan hệ

quản lý, nhưng cũng phải thấy phong cách độc đoán đó có tính chất tương đối của nó và có những hạn chế nhất định như:

- ♦ Làm cho mọi người dễ có khuynh hướng đặt ra cho người lãnh đạo một câu hỏi vật vãn, hòng nhận được nhiều chỉ dẫn vụn vặt hơn để trốn tránh trách nhiệm về những sai lầm có thể có.

- ♦ Kích thích mọi người “xả hơi” mỗi khi có cơ hội và chỉ thực hiện một khối lượng công việc tối thiểu đủ để tự vệ cho bản thân và ý thức đối phó.

- ♦ Đẩy cấp dưới đến chỗ tập hợp thành những nhóm không chính thức để chống lại sự chuyên quyền của người lãnh đạo.

- ♦ Phát triển khuynh hướng đi tìm cảm giác thoải mái ở một cái gì đó không có liên quan đến công việc đang làm.

Vì thế, người lãnh đạo cần luôn luôn có ý thức rằng: Sử dụng phong cách độc đoán là điều bắt buộc do trình độ của các mối quan hệ trong tập thể. Điều quan trọng là thông qua việc nâng cao trình độ tư tưởng văn hoá và nghiệp vụ của cấp dưới và phẩm chất cá nhân của mình để cải thiện các mối quan hệ đó, tạo điều kiện cho việc lựa chọn những phương pháp sáng tạo ở người công chức.

- Giai đoạn thứ hai:

Trong tập thể hình thành những nhóm hạt nhân tích cực. Người lãnh đạo phải cố gắng xây dựng những hạt nhân tích cực và dựa vào đó mà tiến hành hoạt động lãnh đạo của mình. Trong số người tích cực này, đầu tiên phải kể đến những đảng viên cộng sản, những công chức có giác ngộ cao, các đoàn viên thanh niên cộng sản tích cực... Người lãnh đạo nên chuyển chức năng nhiệm vụ thích hợp cho những người tích cực này, định kỳ họp bàn với họ về những vấn đề cấp bách trong tập thể, kiểm tra việc thực hiện những nhiệm vụ ban hành, giao cho họ những công việc cần thiết. Như vậy, người lãnh đạo đã kết hợp hai phong cách lãnh đạo: phong cách lãnh đạo độc đoán và dân chủ.

- Giai đoạn thứ ba:

Tập thể đã có trình độ phát triển cao. Toàn bộ tập thể đã có nhận thức tốt, mỗi thành viên tự đòi hỏi mình phải hoàn thành công việc tốt hơn và đòi hỏi những người khác phải tôn trọng kỷ luật và phải thực hiện nhiệm vụ sao cho tốt hơn. Như vậy, trong giai đoạn này, yêu cầu về tính kỷ luật đòi hỏi không chỉ riêng đối với người lãnh đạo, với những người tích cực mà đối với từng thành viên trong tập thể. Người lãnh đạo phải chuyển sang phong cách dân chủ. Người lãnh đạo đóng vai trò một nhạc trưởng trong dàn nhạc và biết gánh trách nhiệm

về phần mình. Các thành viên đều nhận thức rõ về nhiệm vụ chung, sức mạnh của các thành viên trong tập thể được kết hợp thành một tổng lực. Phong cách dân chủ không phủ định quyền hạn của người lãnh đạo. Trái lại, có nhiều trường hợp có những quyết định sai lầm nhưng không tìm ra người chịu trách nhiệm về quyết định đó, bởi vì người lãnh đạo chỉ dựa vào ý kiến của tập thể, không dám có những quyết đoán cuối cùng theo đúng thẩm quyền để chịu trách nhiệm về những quyết định của mình.

Động lực đầu tiên đối với tập thể là mục đích mà người lãnh đạo đề ra đối với tất cả các thành viên trong tập thể. Trong cuộc sống, mỗi một con người đều có mục đích nhất định, mục đích đó khiến con người phải tham gia vào hoạt động có ích. Người lãnh đạo phải đề ra được mục tiêu rõ ràng trước tập thể. Mục tiêu của tập thể có thể phân thành 3 loại: mục tiêu trước mắt, mục tiêu trung hạn, mục tiêu dài hạn. Đối với một tập thể công tác, tối thiểu phải đề ra được mục tiêu trước mắt để các thành viên trong tập thể có thể biết được rằng mình sẽ phải làm gì trong thời gian trước mắt. Sau đó phải đề ra cho tập thể mục tiêu cần phấn đấu trong những năm tới v.v..

Những thành viên trong tập thể luôn luôn muốn biết mình đã đạt mục tiêu ở mức độ nào. Cần tránh tình trạng đề ra mục tiêu không thực hiện vì điều đó gây ra tâm lý xấu trong tập thể đối với việc theo dõi mục tiêu. Đương nhiên mô hình nói trên chỉ có tính chất quy ước. Thông thường hay xuất hiện nhiệm vụ xây dựng tập thể, ở đó mọi người làm việc chung với nhau nhưng vì nguyên nhân nào đó họ lại hành động tản mát, gây ra xung đột với nhau và với người lãnh đạo. Tuy vậy, những giai đoạn nói trên có thể góp phần trong thực tế sự hình thành những tập thể xã hội chủ nghĩa.

Nếu phân tích kỹ lưỡng quá trình trưởng thành của tập thể, thì có thể khẳng định rằng tập thể được hình thành, phát triển và hoàn thiện trước hết dựa trên cơ sở hoàn thiện liên tục những mối quan hệ giữa con người với con người, những mối quan hệ đó có tác động lớn về mặt tâm lý đạo đức đến việc hình thành con người phát triển toàn diện.

2. Những xung đột tâm lý giữa cá nhân và tập thể

- Muốn quản lý những mối quan hệ qua lại trong tập thể, đòi hỏi người lãnh đạo cần có kiến thức về những cuộc xung đột và phương pháp xoá bỏ xung đột.

Những xung đột thường xuất hiện trên cơ sở công việc cũng như trên cơ sở những quan hệ liên cá nhân. Những xung đột trong công việc hoàn toàn là tự

nhiên và thường rất bổ ích, bởi vì hoạt động lao động chung bao giờ cũng cần có những cuộc tranh cãi ý kiến, quan điểm nhằm giải quyết tốt hơn những nhiệm vụ nhất định. Điều này xuất phát từ tính đa dạng về tâm lý của từng cá nhân. Ai cũng biết, trong công việc chúng ta thường gặp phải những vấn đề về cái gọi là “những chướng ngại tâm lý” tức là những vấn đề xuất hiện do một số người có nguyện vọng kỳ quặc không chịu từ bỏ, cách thức làm việc chậm chạp và sử dụng các phương pháp đã lỗi thời, hay thay đổi các thói quen. Một số người khác thì không muốn học tập kinh nghiệm, không coi trọng những truyền thống tốt của tập thể, luôn luôn muốn làm việc theo kinh nghiệm của cá nhân... Trong khi đó, chúng ta lại cần những phản ứng tâm lý khác ở những người tham gia công việc của tập thể như: Tính chủ động, tính sáng tạo, tính nhanh nhạy...

Trong điều kiện không khí tâm lý không thuận lợi, những vấn đề đó được giải quyết ở trong bản thân khu vực của công việc. Trong trường hợp ngược nhau, mâu thuẫn thực tế có thêm động cơ tâm lý, có thể tùy động cơ tâm lý mà thay đổi quá trình tìm giải pháp tối ưu.

- Mâu thuẫn nảy sinh giữa những cá nhân với tập thể là loại xung đột liên cá nhân đặc biệt. Nếu người làm việc phạm lỗi thì thường nảy sinh xung đột do những nguyên nhân sau:

+ Những nguyện vọng ích kỷ của những cá nhân riêng biệt đứng trên quan điểm tiêu dùng, chúng được biểu hiện ở tư tưởng hám danh.

+ Sự chưa trưởng thành về chính trị của cá nhân, thờ ơ với ý nghĩa xã hội của lao động, coi công việc là nguồn để kiếm tiền lương.

+ Tính vô tổ chức cá nhân, sự không thành thạo, sự thiếu kinh nghiệm thực hiện công việc của mình.

+ Thái độ đối trá đối với lao động. Ở đây muốn nói đến những công chức chạy lười, tùy tiện nghỉ việc, có thái độ ỷ lại, thiếu tự giác trong công việc v.v... Tính phức tạp của vấn đề là ở chỗ, đôi khi những người này có trình độ văn hoá và tính tự giác chính trị không cao, không đồng ý với sự đánh giá khách quan hành vi của họ. Thế là quá trình kiện tụng và điều tra được bắt đầu, đụng chạm đến toàn bộ tập thể công chức và đến người lãnh đạo.

+ Quan niệm phóng đại (cường điệu) của một người về giá trị bản thân, mong muốn nổi trội trong tập thể, có thể cũng là nguyên nhân của sự xung đột. Trong những trường hợp cực đoan, sự chống đối đó được biểu hiện ở hình thức tiêu cực thô bạo. Hiện tượng tâm lý này có liên quan đến nguyện vọng sai lệch

về sự tự khẳng định. Nếu như quá trình này đi quá xa thì người lãnh đạo nên có biện pháp trừng phạt nghiêm khắc. Nhiều khi việc đánh giá đúng khả năng và sự cố gắng lao động của người công chức đã là biện pháp để giải quyết những sự xung đột tương tự.

3. Những xung đột giữa các cá nhân

3.1. Cơ sở của xung đột

- Những xung đột giữa các cá nhân có đặc tính và nguyên nhân khác nhau, tức là mâu thuẫn giữa những người làm việc riêng lẻ. Nguồn gốc của xung đột này thường là những tàn dư của quá khứ, những thói quen, phong tục và tập quán của xã hội cũ như: Tính ích kỷ, tính tự cao tự đại, tị hối lộ, ăn cắp của công, sự thu vén cá nhân v.v... Những nguyên nhân gây ra xung đột có thể quy lại thành ba nhóm chung sau:

+ Sự lấn át, hạn chế, hay không thoả mãn một số quyền lợi cá nhân nào đó của chủ thể, tức là người mà quan điểm của họ được lấy làm cơ sở, hoặc nguy cơ xảy ra những hiện tượng đó.

+ Sự quy kết không đúng của lãnh đạo đối với một người nào đó, lập trường quan điểm chống lại chủ thể như đánh giá sai một người, trút cái sai của mình cho người khác v.v...

+ Sự không chịu nhau về mặt tâm lý, dựa trên thái độ định kiến với các thuộc tính hoặc hành vi của người khác.

3.2. Các dạng xung đột

- *Cuộc xung đột giả:*

Trong xung đột này chỉ có một người tham gia tích cực. Người phản bác - người mà chủ thể chống lại khi cuộc xung đột bắt đầu, là cái đích để chủ thể hướng phản ứng của mình vào. Đôi khi chủ thể phản ứng một cách giấu diếm như: nói sau lưng, nhận xét vụng trộm.

- *Cuộc xung đột tương đồng:*

Trong xung đột này, chủ thể và người phản bác đều tham gia xung đột. Những cuộc xung đột tương đồng có các dạng sau đây:

+ Cuộc xung đột thực sự xảy ra khi hai bên xâm phạm tới quyền lợi của nhau.

+ Sự hiểu lầm ngộ nhận do hai bên chưa hiểu đúng về nhau.

+ Sự không hợp nhau về mặt tâm lý do hai bên không chịu nhau.

- Cuộc xung đột phức tạp:

Những người tham gia có đủ các lý do khác nhau để gây ra xung đột. Các cuộc xung đột có thể diễn ra theo những cách sau đây:

+ Tiến triển một cách mạnh mẽ hết sức dữ dội, theo kiểu núi lửa. Hành động hai bên đều quyết liệt có sức mạnh dữ dội mang tính không điều khiển được, đôi khi bỏ qua chủ đề tranh luận quay ra thoá mạ nhau.

+ Tiến triển bùng nổ: Cuộc xung đột thường bắt đầu sau khi một trong số những người tham gia ngấm ngấm chịu sự bức bối, tức giận và trong khoảnh khắc sự bức bối tức giận ấy đạt tới mức độ cực đại. Cuộc xung đột kiểu này có sức mạnh rất lớn và kết thúc rất nhanh.

Các tiến triển của cuộc xung đột nói trên có thể giống nhau hoặc khác nhau ở hai bên tham gia xung đột. Có thể có những sự chuyển tiếp từ cách này sang cách khác và các cách hỗn hợp.

3.3. Diễn biến của những cuộc xung đột

- *Giải quyết triệt để, dập tắt cuộc xung đột:* Một cuộc xung đột thực sự sẽ kết thúc bằng thắng lợi của người này và thất bại của người khác hoặc bằng sự thoả hiệp, nhượng bộ lẫn nhau. Khi có sự hiểu lầm thì tốt nhất mọi người hãy giải thích làm sáng tỏ lập trường quan điểm của mình và qua đó dập tắt cuộc xung đột. Trái lại, nếu các bên đang tranh cãi, đưa ra những lời xúc phạm lăng nhục nhau thì vấn đề trở nên rắc rối thêm. Những lời xúc phạm lăng nhục này qua cuộc xung đột lên tới mức độ phức tạp và lôi kéo thêm nhiều người tham gia. Theo V.L. Lênin, những lời thoá mạ thường che giấu sự nghèo nàn hoàn toàn về tư tưởng và sự bất lực, sự yếu hèn, hèn học của những kẻ thoá mạ.

Trong cuộc xung đột giả, khi chủ thể đã trút được những nỗi bức tức của mình thì cuộc xung đột được giải quyết hoàn toàn.

- *Thoái trào, chuyển qua trạng thái âm ỉ:* Điều này xảy ra khi cuộc xung đột tương đối kéo dài trong các mối quan hệ cá nhân. Những cuộc xung đột mang tính âm ỉ thường tiến triển một cách logic, nhưng cũng không loại trừ có những giai đoạn diễn ra theo kiểu núi lửa.

- *Trở lại sẵn sàng xung đột:* Việc này có thể xảy ra trong bất kỳ dạng xung đột nào, khi một tình huống nào đó (thường do bên ngoài) làm gián đoạn các hành động xung đột ban đầu, nhưng không làm thay đổi được mối quan hệ qua lại giữa người tham gia - là những người sẵn sàng khi có cơ hội lại tiếp tục lao vào cuộc xung đột.

- *Kết thúc giả trong các cuộc xung đột*: Gạt vấn đề sang một bên, không khắc phục được nó. Những phương tiện giúp cho việc sao nhãng vấn đề xung đột có thể là: Một lợi ích chung, sự ngẫu nhiên nào đó, sự tự lừa dối mình v.v... Khi ấy, cảm giác căng thẳng về cuộc xung đột biến mất, người ta có ảo tưởng rằng sẽ giải quyết được mâu thuẫn, thậm chí chiến thắng trong cuộc xung đột. Nhưng sau đó, khi đối phương trở lại lập trường quan điểm trước đó, thì sự căng thẳng sẽ càng gay gắt, cuộc xung đột bùng lên với sức mạnh mới.

Kết luận: Người lãnh đạo cần hiểu biết những điều nói trên để có cách xử sự cho đúng với nhân viên và biết cách khắc phục những cuộc xung đột có thể xảy ra. Người lãnh đạo có vai trò rất to lớn trong việc phòng ngừa những cuộc xung đột tâm lý. Tấm gương của người lãnh đạo về thái độ tế nhị, sự chu đáo, niềm nở, tạo bầu không khí hiểu biết lẫn nhau, tin tưởng lẫn nhau là rất cần thiết. Nếu không có tính kiên định, người lãnh đạo sẽ nảy sinh tình trạng cáu gắt và do đó làm xuất hiện những cuộc xung đột tâm lý không có nguyên nhân hoặc nếu không có tính chủ động, tế nhị, khéo léo, công bằng và nguyên tắc thì người lãnh đạo sẽ không giải quyết được xung đột, mà làm cho xung đột trở nên căng thêm, gây mất đoàn kết nội bộ.

3.4. Những nguyên tắc và biện pháp để khắc phục những cuộc xung đột

** Những nguyên tắc để giải quyết những xung đột:*

- *Tính khách quan và sự nhượng bộ*: Cần bình tâm nhìn sự việc một cách bao quát hơn. Cố gắng tìm hiểu và chú ý đến những mối quan tâm của những người có liên quan thì mới có thể tìm kiếm được sự thỏa hiệp nhân nhượng bằng cách từ bỏ những tham vọng vô lý của bản thân, không lấn át lợi ích của người khác. Khi một người tỏ ra sẵn sàng nhượng bộ thì sự căng thẳng sẽ dịu đi. Trong trường hợp phức tạp hơn, khi cuộc xung đột đã mở ra, chỉ có người hoà giải mới có thể làm cho hai bên đang tranh cãi đi tới thỏa hiệp, nhượng bộ nhau.

- *Tính phân minh và thái độ thiện chí*: Nguyên tắc này tạo khả năng làm giảm bớt sự căng thẳng nảy sinh trong các mối quan hệ do những sự hiểu lầm của một bên hoặc sự hiểu lầm lẫn nhau. Chỉ có xem xét một cách phân minh, làm sáng tỏ sự việc, giải thích cho các bên có liên quan mới chấm dứt được cuộc xung đột nổ ra do sự hiểu lầm. Tính phân minh phải gắn bó chặt chẽ với thái độ thiện chí. Không thể có tính phân minh nếu thiếu thái độ thiện chí. Ngược lại, không thể có thái độ thiện chí nếu tính phân minh không thể hiện đầy đủ.

- *Giữ khoảng cách và thái độ tự chủ*: Trong bất cứ trường hợp nào khi các mối quan hệ giữa các đối thủ trở nên hết sức phức tạp, việc mở rộng khoảng cách giữa họ, thu hẹp diện tích tiếp xúc của họ sẽ không gây trở ngại gì. Còn thái độ tự chủ thì lúc nào cũng cần thiết trong mọi trường hợp xảy ra cuộc xung đột. Cả hai phẩm chất trên đều có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong trường hợp có sự không trùng hợp nhau về mặt tâm lý.

* *Những biện pháp thường dùng để giải quyết những xung đột*:

- *Dùng người thứ ba làm trung gian hoà giải cuộc xung đột*. Khi cuộc xung đột tương đồng đã biến thành cuộc xung đột phức tạp, cần có sự can thiệp của người thứ ba làm trung gian giải thích có lý có tình cho cả hai bên cùng hiểu nhau. Người dùng làm trung gian hoà giải phải hết sức vô tư, công bằng và khách quan, kịp thời, chiếm được lòng tin của cả hai bên. Trong cuộc xung đột, người ta hay mất tính khách quan, không có tinh thần tự phê bình và sự công minh, cho nên người trọng tài không nên say sưa đi tìm chân lý, tìm cách chứng minh các lỗi lầm của các bên tham gia xung đột mà phải kiên trì tìm biện pháp để hai bên nhượng bộ nhau. Người làm trung gian hoà giải sớm can thiệp vào cuộc xung đột và càng tự tin trong hành động sẽ dần khắc phục được xung đột.

- *Chia cách những người tham gia xung đột*: Tìm cách đưa một hoặc hai người tham gia xung đột ra khỏi cuộc. Có thể dùng biện pháp chia tách công khai hoặc chia tách ngầm. Người thay thế phải có sự chuẩn bị trước, phác họa cho mình hướng giải quyết.

- *Chặn đứng cuộc xung đột*: Tìm mọi biện pháp chặn đứng cuộc xung đột từ tác động bằng lời, áp lực của quần chúng đến lực lượng dự trữ của chính quyền và cơ quan an ninh. Người đứng ra hoà giải phải có tinh thần tổ chức, điềm đạm và tính tự chủ cao, hành động bình tĩnh, có thể là người lãnh đạo, nhưng kiên quyết trên cơ sở các nội quy và quy chế chung của cấp trên hoặc công sở.

4. Tổ chức và hoàn thiện tập thể lao động

Khi tổ chức và hoàn thiện tập thể, người lãnh đạo hướng chủ yếu những cố gắng của mình vào việc đạt được những chỉ tiêu và kết quả kinh tế cao, đoàn kết chặt chẽ hơn nữa các thành viên trong tập thể, tạo ra bầu không khí tâm lý lành mạnh trong tập thể và điều kiện phát triển nghề nghiệp của các thành viên, hình thành những phẩm chất đạo đức cao của cá nhân, thể hiện hơn nữa khả năng của tập thể. Để đạt được những mục tiêu nói trên, người lãnh đạo cần tăng cường

công tác chính trị - tư tưởng trong công sở của mình, song khó khăn trong công tác giáo dục là thái độ khác nhau của các thành viên đối với công việc chung. Do đó người lãnh đạo cần chỉ đạo việc xây dựng những quy định, nội quy cụ thể cho từng bộ phận, phòng, ban và các bộ phận khác trong nhà trường, đề ra những yêu cầu chung mà mọi người công chức cần phải thực hiện, như:

4.1. Sự thống nhất cao độ giữa các thành viên trong tập thể

- Người lãnh đạo cần chỉ đạo việc bàn bạc, trao đổi cho mọi công chức để dẫn đến sự nhất trí và thống nhất cao độ trong nhận thức, hành động. Người lãnh đạo nên hướng mọi công chức vào công việc chung trên cơ sở hợp tác, biết kiểm chế các cá tính riêng của mình để cùng phối hợp với nhau làm việc tốt.

- Muốn đánh giá đúng mức độ thống nhất cao độ của các công chức, người lãnh đạo cần xác định rõ các vấn đề sau:

+ Các thành viên trong tập thể có quan tâm thực sự đến công việc của họ hay không?

+ Sự thất bại hay thành công của tập thể có được coi là của cá nhân hay không?

+ Các thành viên trong tập thể có trao đổi thành bại của mình với tập thể hay không?

+ Từng thành viên có thích nghi với tập thể hay không?

+ Thành viên có thích nghi với tập thể hay không?

+ Thành viên có coi nhiệm vụ của tập thể là có giá trị và ý nghĩa hay không?

+ Thành viên có định ra khỏi tập thể hay không?

Đoàn kết và thống nhất cao độ mọi thành viên trong tập thể là một quá trình phức tạp. Nó được xác định không chỉ dựa vào sự giác ngộ của mỗi cá nhân, vai trò của tập thể mà còn dựa vào phong cách lãnh đạo, khả năng, trình độ của người lãnh đạo, thái độ và cả mối quan hệ của người lãnh đạo với người dưới quyền.

4.2. Xây dựng tiêu chuẩn hành vi trong tập thể

- Tiêu chuẩn hành vi trong tập thể được hình thành dần dần trong quá trình hoạt động thực tế và tác động qua lại của các thành viên trong tập thể.

- Những tiêu chuẩn hành vi quan trọng nhất mà người lãnh đạo cần quan tâm là: Sự tuân thủ kỷ luật, trật tự trong công việc và bảo hộ lao động, tôn trọng và giúp đỡ lẫn nhau, quý trọng những thành tích cao trong công tác của tập thể

và cố gắng đưa chúng ngang với những thành tích tiên tiến, tiến hành phê bình đúng đắn, cố gắng nâng cao trình độ văn hoá nghề nghiệp.

Tập thể tiên tiến khác với tập thể lạc hậu ở những tiếp xúc chặt chẽ giữa các thành viên, ở sự biểu hiện rõ rệt của hạt nhân trong tập thể.

- Cần xây dựng các quy định, nội quy cụ thể cho các hành vi trong các lĩnh vực lao động cụ thể trong công sở, như: Trong giáo viên cần tuân theo những quy định trong cách ăn nói, cách đi đứng, cách ăn mặc, cư xử và giao tiếp với nhau... Trong bộ phận các phòng ban thì người cán bộ nhân viên cần có những hành vi đảm bảo yêu cầu như thế nào khi làm việc với học sinh, với cấp trên và với cả đồng nghiệp.

4.3. Xây dựng tập thể lao động mới

- Không nên xem xét tập thể như một cơ cấu cứng đờ, mà nên xem xét tập thể trong sự phát triển của nó. Trong lãnh đạo con người đòi hỏi người lãnh đạo phải chuẩn bị kế hoạch chu đáo để tác động đến tổ chức tập thể. Tập thể mới có thể hình thành từ những nhóm người tạm thời làm việc với nhau, rất ít tập thể mới được hình thành trên cơ sở tập thể cũ, bằng cách thay đổi nghiệp vụ và cơ cấu của nó. Việc xây dựng những đơn vị mới, những tổ chức mới thường dẫn đến việc hình thành và thay đổi nhiều tập thể.

- Một số hiện tượng thường gây ra sự căng thẳng trong tập thể mới: Nhiệm vụ của tập thể chưa được làm sáng tỏ, thiếu quan điểm thống nhất đối với công việc, chưa có sự nhất trí về kỳ vọng của con người đối với tập thể, mọi người chưa hiểu nhau, còn dè dặt, do dự, có thái độ chờ đợi trên cơ sở tin rằng tập thể cũ trước kia tốt hơn... Vì thế, cần nhanh chóng xây dựng khối đoàn kết, thống nhất và quan tâm giúp đỡ trong tập thể.

- Khi xây dựng tập thể lao động mới cần phải:

+ Làm sáng tỏ nhanh chóng nhiệm vụ và vai trò của tập thể, giới thiệu với các thành viên mục tiêu công tác và chỉ rõ tầm quan trọng của việc thực hiện những nhiệm vụ đã đề ra.

+ Nhanh chóng tổ chức cơ cấu chức năng nhằm xác định và giới hạn nghĩa vụ, quyền hạn của từng người. Trong trường hợp này nếu cơ cấu tổ chức xuất phát triệt để từ sự phân công và hiệp tác thì nó sẽ có hiệu quả.

+ Giao cho thành viên trong tập thể những nhiệm vụ đòi hỏi yêu cầu cao đối với cá nhân để họ có dịp thực hiện khả năng của mình.

+ Xây dựng hệ thống thông tin nhằm làm cho tập thể cơ quan hiểu rõ về mục tiêu công tác được thực hiện và tiêu chuẩn hành vi trong tập thể.

+ Tác động đến sự hình thành những quan hệ tình cảm lành mạnh trong tập thể thông qua những buổi nói chuyện cá biệt, cùng đi giải trí trong thời gian rỗi, tạo điều kiện để liên kết lại theo sở thích v.v... Tổ chức công đoàn có vai trò quan trọng trong việc hình thành những quan hệ này trong tập thể.

+ Kịp thời tìm ra nguyên nhân của sự căng thẳng và va chạm trong tập thể. Người lãnh đạo cần phát hiện xem có cần thiết tiến hành những thay đổi nào đó trong phân công công tác, trong biện pháp giáo dục hay không v.v... Khi xây dựng tập thể lao động mới, cần sử dụng những khả năng hiện có, nên xây dựng trên cơ sở tập thể đã có sẵn. Điều hợp lý là giao nhiệm vụ mới cho bộ phận những thành viên của tập thể cũ trước đây. Việc này tạo khả năng sử dụng sự ổn định của các quan hệ đã được hình thành trong tập thể.

4.4. Hoàn thiện tập thể lao động

- Việc cải tổ tập thể lao động thể hiện ở việc chia nhỏ hay hợp nhất các tập thể lao động đang tồn tại tùy theo nhiệm vụ hành vi trong tập thể, đối chiếu so sánh chúng với những yêu cầu mới. Chẳng hạn, cùng với việc cải tổ tập thể, cần hoàn thiện hệ thống quản lý làm thay đổi hệ thống chức năng của tập thể và làm thay đổi khả năng và hình thức giao tiếp. Những mối liên hệ cá nhân tồn tại cho đến nay do cơ cấu chức năng cũ quy định cần được thay đổi trong điều kiện mới.

- Việc cải tổ tập thể ở mức độ nhất định, sẽ đụng chạm đến lợi ích cá nhân của các thành viên trong tập thể. Vì thế, chỉ xem xét các phương án về thành phần của tập thể mới và sự phân chia chức năng có thể làm được là chưa đủ, mà cần phân tích quan điểm và lợi ích của mọi thành viên trong tập thể.

- Khi hình thành tập thể mới, người lãnh đạo cần phải:

+ Giải thích cho nhân viên ý nghĩa của việc cải tổ và thu hút họ tham gia thảo luận vấn đề này.

+ Vạch rõ và phân tích lợi ích của mỗi thành viên trong tập thể.

+ Suy tính xem những yêu cầu nào của nhân viên là có căn cứ và có thể tính đến khi tiến hành biện pháp cải tổ.

+ Nghiên cứu những biện pháp giúp cho việc xóa bỏ mâu thuẫn giữa lợi ích của tập thể và của những thành viên cá biệt.

- + Thông báo rõ ràng cho thành viên về triển vọng tiến triển.
- + Khi giải thích những vấn đề nêu trên, cần dựa vào các hạt nhân của tập thể và thu hút họ vào việc thực hiện những biện pháp cần thiết.

V. ĐẶC TÍNH TÂM LÝ CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO VÀ PHONG CÁCH LÀM VIỆC

1. Đặc tính tâm lý của người lãnh đạo

- *Tính tích cực xã hội* giữ vị trí hàng đầu trong đời sống tâm lý của người lãnh đạo. Đó là đặc tính chung bao gồm: Tính Đảng, tinh thần trách nhiệm đối với công việc được giao, biết đặt lợi ích cá nhân phục tùng lợi ích tập thể, tính cương nghị và khả năng làm việc. Người lãnh đạo giỏi cần có những đặc điểm đó với kiến thức chuyên môn cao. Mâu thuẫn với tính tích cực là tính lười biếng. Cho dù một người có trí nhớ thật kỳ diệu, có sức sáng tạo, nhưng nếu kém tích cực, thì suốt đời họ không sáng tạo được gì cả. đương nhiên, điều quan trọng là tính tích cực được hướng vào đâu. Khía cạnh xã hội của quan điểm sống tích cực được biểu hiện ở cái gọi là tính cương nghị, ở khả năng tác động về tình cảm và ý chí đối với người khác, làm cho họ trở thành tích cực. Khả năng tác động về mặt tình cảm và ý chí bao gồm:

+ Khả năng truyền nghị lực của mình cho người khác bằng nét mặt, lời nói, cử chỉ, bằng thái độ của mình đối với con người và sự kiện, bằng những hành động của bản thân.

+ Tính nghiêm khắc đặc trưng bởi sự dũng cảm, linh hoạt trong việc đặt ra những yêu cầu tùy theo hoàn cảnh, tính độc lập, dứt khoát và cương quyết, vận dụng một cách linh hoạt những hình thức, nêu những đòi hỏi đối với cấp dưới, từ câu nói đến mệnh lệnh tùy theo trạng thái tâm lý của từng người.

+ Tính phê phán biểu hiện ở khả năng phân tích, phê phán một cách độc lập và dễ dàng, lập luận một cách logic những nhận xét phê phán; ngay thẳng và dũng cảm.

- *Tính cởi mở của cá nhân* là một đặc điểm riêng biệt nhưng quan trọng. Đây là một đặc tính tương đối phức tạp, không nên cho rằng đặc điểm này hay đặc điểm đối lập với nó là tính kín đáo, là phẩm chất xấu hay tốt của con người. Nhưng đối với người lãnh đạo hoặc bất cứ người nào làm việc với con người, đặc điểm này rất quan trọng nếu như không phải là bắt buộc. Khéo léo giao thiệp với người khác, tiếp xúc nhanh chóng và không gượng gạo với bất kỳ người nào, khéo léo tác động đến con người, biết phát biểu trước công chúng, v.v... đó

là phẩm chất không thể tách rời của người lãnh đạo. Theo nguồn gốc của nó, đặc điểm này mang tính tổng hợp - nó phụ thuộc không những vào bản chất tự nhiên của con người mà cả vào đặc điểm của lối sống của họ và những cố gắng bản thân. Điều đó nói lên rằng, trong phần lớn các trường hợp, tính cởi mở của cá nhân có thể được tăng thêm do kết quả của thực tế giao tiếp rộng rãi và hoạt động có mục đích rõ ràng để phát triển khả năng giao tiếp.

- *Tính chọn lọc tâm lý* (khả năng phản ánh một cách đầy đủ và sâu sắc nhất tâm lý của những người khác) trước hết biểu hiện ở những khả năng nhanh chóng nắm được những đặc điểm và trạng thái tâm lý của những người khác, thông cảm với họ, quan tâm đến mọi người và muốn chan hoà với họ; có trí nhớ nhạy cảm về con người và công việc của họ; thích phân tích về mặt tâm lý những hành vi và công việc của mọi người và của bản thân; khả năng đặt mình vào địa vị tâm lý của người khác và hành động thay họ; tin tưởng vững chắc vào năng lực, sức mạnh và khả năng của mọi người và tập thể. Đặc tính này rất quan trọng để quản lý có hiệu quả con người. Có người gọi đặc điểm này là đồng cảm. Bức tranh đầy đủ và biểu tượng đồng cảm bao gồm:

- + Đồng cảm về trí tuệ (cấp dưới nghĩ gì).
- + Đồng cảm về cảm xúc (cấp dưới cảm thấy gì).
- + Đồng cảm về động cơ (cấp dưới muốn cái gì, hướng tới cái gì).

- Đặc tính tự phản ánh cũng là một phẩm chất quan trọng của người lãnh đạo có ý nghĩa tâm lý rộng rãi. Đặc tính này có quan hệ trực tiếp với những mối quan hệ qua lại với cấp dưới. Theo nghĩa đó, tự phản ánh bao gồm:

- + Tự phân tích: hiểu biết những đặc tính tâm lý xã hội sẵn có.
- + Tự quan sát: biết xem xét hoạt động của mình và những mối quan hệ qua lại với con người một cách khách quan.
- + Tự kiểm tra: biết đánh giá một cách khách quan hoạt động của mình và kết quả theo những tiêu chuẩn đã lựa chọn.
- + Tự phê bình: biết xác định và khắc phục những sai lầm và dự tính sai trong những mối quan hệ qua lại với cấp dưới và tập thể.

2. Phong cách làm việc của người cán bộ nhà nước

2.1. Ý nghĩa và nội dung của phong cách làm việc

- Phong cách được coi như một nhân tố quan trọng của quản lý, không chỉ thể hiện mặt khoa học và tổ chức quản lý mà còn thể hiện tài năng và chí hướng

của con người, nghệ thuật chỉ huy của người cán bộ. Trong quá trình lãnh đạo và quản lý các loại tập thể khác nhau (xí nghiệp, hợp tác xã, cơ quan), kết quả công việc phần lớn phụ thuộc vào phương thức, phương pháp và cách thức làm việc của người lãnh đạo. Nghệ thuật của người lãnh đạo biểu hiện ở chỗ là biết lựa chọn cho mình phương thức, phương pháp và cách thức làm việc tối ưu. Phong cách lãnh đạo có thể hoặc là góp phần thực hiện hợp lý và có hiệu quả các mục tiêu và nhiệm vụ đã đề ra, hoặc ngược lại thực hiện chậm trễ các mục tiêu và nhiệm vụ đó.

Tuy mỗi người lãnh đạo có phong cách làm việc riêng, song dù thế nào chăng nữa, cũng phải dựa trên cơ sở của phong cách Lêninnít. Phong cách Lêninnít là cách mạng và khoa học, kết hợp nhiệt tình cách mạng và đầu óc thực tiễn.

- Một đặc trưng quan trọng nhất thuộc bản chất của phong cách Lêninnít là:

+ Tính tư tưởng, thể hiện ở sự trung thành tuyệt đối với sự nghiệp cách mạng của Đảng, của dân tộc, thấm nhuần đạo đức XHCN “cần kiệm, liêm chính, chí công, vô tư” của Hồ Chủ tịch.

+ Tính nguyên tắc Đảng và pháp lý Nhà nước trong việc giải quyết những vấn đề về lợi ích (cá nhân, tập thể, quốc gia và quốc tế vô sản).

+ Tính nghiêm khắc trong việc tự phê bình và thái độ công minh trong việc phê bình và đánh giá người khác.

+ Tính thiết thực, cụ thể, linh hoạt trong việc giải quyết những vấn đề của đời sống xã hội.

+ Sự nhạy bén trước cái mới.

Từ trước đến nay, Đảng ta, đặc biệt là Hồ Chủ tịch rất quan tâm đến vấn đề xây dựng phong cách làm việc cách mạng khoa học - phong cách Lêninnít. Từ Đại hội IV, Đảng đã đòi hỏi các cấp ủy Đảng phải ra sức khắc phục những nhược điểm về mặt tổ chức lãnh đạo. Cố gắng sửa đổi nhanh lề lối làm việc, tìm tòi những hình thức và phương pháp công tác mới, khoa học, có hiệu quả. Đại hội V của Đảng nhấn mạnh là chúng ta phải đổi mới phương pháp và chế độ làm việc và phải xây dựng cho được phong cách làm việc Lêninnít. Đại hội VI của Đảng khẳng định: Phải đổi mới tư duy, đổi mới tổ chức, cán bộ, đổi mới phong cách, đổi mới phong cách lãnh đạo và lề lối làm việc là một trong những yêu cầu rất quan trọng và cấp bách của chúng ta trong giai đoạn hiện nay...

“Tình trạng tập trung, quan liêu, gia trưởng, độc đoán, không tôn trọng ý kiến cấp dưới, không phát huy trí tuệ tập thể dẫn tới những quyết định sai lầm làm suy yếu sự đoàn kết trong Đảng. Tình trạng cục bộ, vô kỷ luật cũng gây ra nhiều hậu quả tai hại và làm cho sự lãnh đạo của Đảng, việc điều hành của Nhà nước kém hiệu quả”.

2.2. Cán bộ nhà nước cần chống phong cách làm việc quan liêu

- Xây dựng phong cách Lêninnít là phải chống phong cách làm việc quan liêu.

Báo cáo chính trị Ban chấp hành Trung ương Đảng tại Đại hội VI đã nhấn mạnh: Phong cách lãnh đạo và lề lối làm việc đối với việc làm, không tuân thủ quy trình làm việc và ra quyết định. Cùng với những hậu quả của cơ chế cũ về quản lý kinh tế, tệ quan liêu trong thái độ, phong cách làm việc của cán bộ lãnh đạo các cấp, các ngành kể cả đơn vị kinh tế, đơn vị hành chính, chưa được phê phán và khắc phục.

- Những hình thức của chủ nghĩa quan liêu là:

- Khuynh hướng cứng nhắc, bảo thủ, trì trệ, duy trì cơ cấu tổ chức và cơ chế quản lý theo tập quán có nhiều cấp, bộ máy chồng chéo không hiệu lực.

- Làm việc thiếu trách nhiệm không sát thực tế, cơ sở và quần chúng, kéo dài việc giải quyết các nhiệm vụ, thiếu tiến bộ, thụ động và chờ đợi chỉ thị của cấp trên.

- Đầu óc thủ cựu và giấy tờ phiền phức, có khuynh hướng làm việc gì cũng giấy tờ, quá ư thận trọng dẫn đến viết nhiều, ra nghị quyết nhiều, mở rộng bộ phận văn thư, chậm chạp trong công tác quản lý.

- Thái độ thờ ơ trước các yếu tố của các tổ chức, cán bộ nhân viên, quần chúng, lạm dụng chức quyền để ức hiếp cán bộ cấp dưới và quần chúng, gây phiền hà, hống hách, cửa quyền tham nhũng.

- Hồ Chủ tịch đã nêu rõ những biểu hiện của phong cách làm việc quan liêu như sau: Không đi sâu đi sát phong trào, không nắm được tình hình cụ thể của ngành hoặc của địa phương mình, không gần gũi quần chúng và học hỏi kinh nghiệm của quần chúng. Thích ngồi bàn giấy hơn là đi xuống cơ sở để hiểu đúng thực tế, kiểm tra việc thi hành chính sách, lắng nghe ý kiến của nhân dân. Thích dùng mệnh lệnh hành chính hơn là kiên nhẫn giáo dục quần chúng một cách có lý, có tình, khi phụ trách vùng nào thì như ông vua con ở đấy, tha hồ

hách dịch, hoành hoạ. Đối với cấp trên thì nịnh bợ và lấy lòng, đối với quần chúng ra vẻ quan cách làm cho quần chúng sợ hãi. Phong cách làm việc quan liêu làm cho cán bộ bảo thủ, cũ kỹ, ỷ lại, vô trách nhiệm, thiếu năng động, làm hạn chế khả năng của cán bộ, thậm chí bóp nghẹt sáng kiến và tính năng động cách mạng của quần chúng, làm suy yếu sự đoàn kết trong Đảng và làm cho sự lãnh đạo của Đảng, việc điều hành của Nhà nước kém hiệu lực. Chính vì thế, Hồ Chủ tịch đã gọi chủ nghĩa quan liêu là “một thứ giặc trong lòng chúng ta”. Lênin nói: “Kẻ thù bên trong tệ hại nhất của chúng ta chính là anh chàng quan liêu”. Nguồn gốc của chủ nghĩa quan liêu gồm nhiều nguyên nhân kinh tế, xã hội, văn hoá, giáo dục, tổ chức...

- Ở nước ta, chính trên cơ sở nền sản xuất nhỏ và cơ chế tập trung quan liêu bao cấp mà phong cách làm việc quan liêu đã được duy trì và trở nên ngày càng trầm trọng. Cơ chế đó đã đẻ ra bộ máy quản lý công kênh với những cán bộ quản lý kém năng động, không thạo kinh doanh, tư tưởng và phong cách của cán bộ còn quan liêu hành chính, thái độ còn cửa quyền làm cản trở sản xuất, gây phiền hà cho quần chúng, kìm hãm sáng kiến của cấp dưới.

- Xét về mặt tâm lý riêng từng người thì nguyên nhân tồn tại phong cách làm việc quan liêu có nhiều khía cạnh khác nhau :

- + Do động cơ công tác không đúng đắn.
- + Do trình độ nhận thức, năng lực và phương pháp công tác còn hạn chế.
- + Do phương pháp tư tưởng còn lệch lạc...

2.3. Đổi mới phong cách làm việc

- Đại hội VI của Ban Chấp hành Trung ương Đảng đã khởi động công cuộc đổi mới trên đất nước ta. Sự nghiệp đổi mới đang đòi hỏi chúng ta phải nhanh chóng sửa đổi lối làm việc, khắc phục những biểu hiện tiêu cực trong phong cách làm việc, thực hiện đầy đủ và nghiêm túc những yêu cầu của phong cách Lêninít trong điều kiện hiện nay.

- Chú ý một số điểm trong nội dung đổi mới phong cách làm việc:

** Suy nghĩ kỹ trước khi làm việc, lời nói đi đôi với việc làm, thống nhất giữa lý luận và thực tiễn:* Không có lý luận thì không có vận động cách mạng, lý luận không có thực tiễn là lý luận suông, thực tiễn không có lý luận là thực tiễn mù.

+ Cần nắm vững lý luận và vận dụng đúng các quy luật khách quan, nhất là các quy luật kinh tế hoạt động trong thời kỳ quá độ tiến lên chủ nghĩa xã hội,

đề ra được những chủ trương và giải pháp đúng đắn, thiết thực, chống tư tưởng và thái độ duy ý chí, chủ quan, tùy tiện, làm việc bất chấp luật pháp.

+ Có nắm vững lý luận mới đổi mới được tư duy, mới có cách nghĩ, cách làm mới, đúng đắn, đương nhiên, nắm lý luận không có nghĩa là viển vông thoát ly hiện thực trước mắt, sáng tạo và linh hoạt không có nghĩa là bất chấp quy luật, bất chấp nguyên tắc, rơi vào chủ nghĩa cơ hội, chủ nghĩa thực dụng về nguyên tắc.

+ Quần chúng không chấp nhận những cán bộ lãnh đạo nói nhiều làm ít, lời nói không đi đôi với việc làm, thậm chí nói một đằng làm một nẻo. Thói xấu đó chẳng những làm cho các chỉ thị, nghị quyết của Đảng và Nhà nước không biến thành hiện thực mà còn làm cho quần chúng giảm lòng tin, nghi ngờ khả năng tổ chức thực hiện của Đảng và Nhà nước, nghi ngờ tính đúng đắn của một số nghị quyết của Đảng.

+ Trong tình hình hiện nay, muốn lời nói đi đôi với việc làm, người lãnh đạo cần vừa có đầu óc khoa học vừa có đầu óc thực tế, tự mình suy nghĩ kỹ, không dựa dẫm theo đuôi, dám nghĩ, dám quyết, dám làm, dám chịu trách nhiệm; tránh tham lam viển vông, đề ra quá nhiều việc trong một lúc, không phù hợp với khả năng thực tế. Khắc phục bệnh đại khái, giản đơn, nói nhiều làm ít, nói tràng giang đại hải, chỉ nói chung chung và thiếu suy nghĩ giải pháp thiết thực và thiếu tổ chức cụ thể, không bắt tay vào hành động. Nhảy bèn, năng động, dám nhìn thẳng vào sự thật, dũng cảm và kiên quyết thay đổi những chủ trương, biện pháp, không phù hợp với thực tế, không có hiệu quả thiết thực.

* *Phong cách làm việc tập thể, dân chủ, quyết đoán*, dựa trên nguyên tắc tập trung dân chủ, đề cao tính tập thể trong lãnh đạo đi đôi với tăng cường trách nhiệm cá nhân. Trước khi ra quy định, cần điều tra nghiên cứu, thu thập thông tin, nắm chắc bản chất của tình hình và sự việc. Hồ Chủ tịch đã nói: “Việc gì cũng phải điều tra rõ ràng, cẩn thận và phải làm đến nơi đến chốn... Đảng có hiểu rõ tình hình thì đặt chính sách mới đúng”.

- Phải lắng nghe và tôn trọng ý kiến của quần chúng, chú ý nghiên cứu những nhân tố mới, những kinh nghiệm sáng tạo của cơ sở và của quần chúng. Trước những vấn đề có ý kiến khác nhau càng phải đi sát thực tế, sát quần chúng, nghiên cứu khảo sát, tổng kết thực tiễn, thảo luận dân chủ, thẳng thắn để tìm ra chân lý, đi đến kết luận dứt khoát và khoa học. Tránh kết luận chung chung, lựa chiều mọi người để rồi cuối cùng ra một quyết định chứa đựng những

yếu tố dung hoà, thoả hiệp, nửa vời không có tác dụng lại gây hậu quả xấu.

- Cần rèn luyện cho mình tác phong bình tĩnh lắng nghe cả những ý kiến trái với ý kiến của mình, tiếp thu ý kiến đúng đắn của người khác, thừa nhận sự non kém của mình, không vì sĩ diện, tự ái cá nhân, sợ mất uy tín mà cố bảo vệ, biện bạch cho những ý kiến chưa đúng của mình. Chưa nên vội kết luận hoặc coi ý kiến của mình đã là chân lý đối với những vấn đề mới nảy sinh (kể cả vấn đề tích cực và tiêu cực) nếu chưa điều tra nghiên cứu và thảo luận tập thể để tránh tình trạng kết luận độc đoán, không chính xác. Đổi mới phong cách làm việc còn có nghĩa là phát huy tính tập thể trong lãnh đạo, đi đôi với đề cao trách nhiệm cá nhân. Độc đoán là sai, nhưng cá nhân không dám chịu trách nhiệm, không dám quyết đoán cũng là sai. Mở rộng dân chủ không phải là sa vào dân chủ hình thức hoặc dân chủ vô nguyên tắc. Dân chủ đúng đắn phải dưới sự chỉ đạo tập trung và đi liền với tập trung, năng động, sáng tạo phải trên cơ sở đường lối chính sách của Đảng. Chủ nghĩa tự do, vô kỷ luật, cục bộ địa phương, phân tán, tản mạn, nói ẩu, làm bừa hoàn toàn không phải là dân chủ.

** Phong cách đi sâu sát thực tế, dựa vào quần chúng:*

Quy mô rộng lớn và tính chất phức tạp của sự nghiệp xây dựng CNXH đòi hỏi người cán bộ tăng cường liên hệ với quần chúng. Cần có những quy chế yêu cầu các cán bộ lãnh đạo đi sâu sát quần chúng, lắng nghe ý kiến của cấp dưới và quần chúng, giải quyết kịp thời tại chỗ những công việc cụ thể.

Cần biết sắp xếp công việc, sử dụng thời gian một cách hợp lý, phải dành nhiều thời gian cho việc tiếp xúc với cán bộ và cơ sở, không nên để cho những cuộc hội họp chiếm quá nhiều thời gian. Cần chấm dứt tình trạng làm việc tùy tiện không có chương trình. Chương trình công tác phải thật sự là một phương án tác chiến, là kết quả của sự động não, chứ không phải bản liệt kê công việc theo ý muốn chủ quan.

Cần đi cả nơi tiên tiến và nơi khó khăn yếu kém, suy nghĩ, tìm hiểu phong trào phát triển nguyên nhân và tìm biện pháp giải quyết. Có như vậy mới giúp ích cho cơ sở và rèn luyện tư duy cho người lãnh đạo. Nếu về cơ sở, chỉ nghe cấp uỷ hay chính quyền báo cáo, rồi phán chung chung thì cũng không có tác dụng gì.

** Đổi mới phong cách làm việc đòi hỏi phải nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác kiểm tra.* Qua kiểm tra và kiểm nghiệm sự đúng sai của chủ trương, chính sách, phát hiện những mâu thuẫn mới nảy sinh, phát huy những

nhân tố tích cực, ngăn chặn và khắc phục các hiện tượng tiêu cực. Các cấp, các ngành cần phải có những quy định cụ thể về chế độ kiểm tra, chế độ sơ kết, tổng kết rút kinh nghiệm, khắc phục tình trạng “đầu voi đuôi chuột”, “đánh trống bỏ dùi” mà nhiều năm nay thường mắc phải.

** Phong cách khiêm tốn, cởi mở, tiếp thu phê bình và tự phê bình.*

Người cán bộ cần có phong cách khiêm tốn, giản dị, cởi mở, lắng nghe ý kiến người khác, sẵn sàng tự phê bình và phê bình, sống và làm việc có văn hoá.

Trong tình hình hiện nay cùng với các hình thức khác, tự phê bình và phê bình là phương pháp tốt nhất để đấu tranh chống chủ nghĩa cá nhân, chủ nghĩa quan liêu cũng như một số tệ khác. Hồ Chủ tịch đã chỉ rõ: chủ nghĩa cá nhân rất gian xảo, xảo quyệt, nó là nguồn gốc đẻ ra hàng trăm thứ bệnh nguy hiểm như ngại gian khổ, khó khăn, tham ô, hủ hóa, lãng phí, xa hoa, tham danh trục lợi, thích địa vị quyền hành, đặc quyền, đặc lợi, tự cao, tự đại, coi thường tập thể, coi khinh quần chúng, độc đoán chuyên quyền, cơ hội, xu nịnh.

Tự phê bình và phê bình là cơ sở bảo đảm cho quá trình đổi mới phong cách làm việc của mỗi người đạt được hiệu quả bền vững và thiết thực.

** Phong cách làm việc cần cù, tiết kiệm, tỉ mỉ, trọng chất lượng.*

- Phong cách Lêninnít của người cán bộ, người lãnh đạo là làm việc có chương trình, có trật tự kỷ cương, khẩn trương nhưng điềm tĩnh, ung dung, không gấp đầu làm đấy, khi thì rồi rã, lười biếng, phí thời giờ vào chuyện phiếm hay việc riêng, khi thì công việc dồn dập, rối ren, hấp tấp, vội vàng, khi gặp việc đột xuất, rắc rối cũng bình tĩnh không hốt hoảng.

- Làm việc gì cũng tỉ mỉ, từ trong khâu điều tra nghiên cứu ra quyết định, thảo duyệt ký công văn, cho đến khâu tổ chức thực hiện, kiểm tra. Phải tự mình nghiên cứu, suy nghĩ (không nhờ người khác làm thay).

- Xem trọng chất lượng đi đôi với năng suất, số lượng công việc của Nhà nước là vấn đề hệ trọng, thuộc lợi ích của Tổ quốc, của nhân dân, phải đúng pháp luật, phải chính quy. Cho nên việc gì cũng phải cẩn thận, tỉ mỉ, đảm bảo chất lượng, không để xảy ra những sai sót cả về nội dung lẫn hình thức.

** Phong cách kết hợp tính nguyên tắc cứng rắn với linh hoạt, mềm dẻo trong xử lý công việc.*

- Phong cách làm việc của người quản lý phải nghiêm túc, giữ vững nguyên

tác trong việc vận dụng đường lối, quan điểm chính sách của Đảng, áp dụng pháp luật, chế độ của Nhà nước. Không nhân nhượng những vấn đề có tính nguyên tắc, không mềm yếu trong việc giữ vững pháp chế XHCN, kỷ luật và kỷ cương của Nhà nước. Cuộc sống luôn luôn phong phú, đa dạng, có những tình huống rất phức tạp, có những tính cách cá nhân cụ thể rất tế nhị, có những đặc điểm riêng biệt ở những địa điểm và thời gian khác nhau. Nên đi đôi với tính nguyên tắc với tính linh hoạt mềm dẻo, người lãnh đạo cần chú ý những đặc điểm tâm lý riêng biệt của các công chức để xử lý tình hình một cách phù hợp, linh hoạt, mềm dẻo, có lý có tình.

- Đặc biệt trong công tác quản lý và lãnh đạo con người cũng đòi hỏi cần phải có phong cách này. Nó đòi hỏi tính nhân hậu, khoan dung, tình thương đối với cán bộ, đối với đồng chí, kể cả đối với người có lỗi. Nó nâng cao tâm hồn, năng lực và phẩm chất của người cán bộ. Trái lại, một phong cách thô bạo, thiếu tôn trọng con người, nhân cách và phẩm giá con người, khi đối xử với cán bộ cấp dưới nhất là khi phê bình hay thi hành kỷ luật họ, chỉ làm hạ thấp, làm giảm năng lực và phẩm chất của người cán bộ.

- Xây dựng phong cách Lêninnít vừa là vấn đề cơ bản lâu dài, vừa là vấn đề cấp bách. Đổi mới phong cách là đổi mới theo phong cách Lêninnít, tức là trở về với những nguyên tắc và tiêu chuẩn đã được xác định, đã được thực tế kiểm nghiệm và đáp ứng đúng yêu cầu của cuộc sống hôm nay.

3. Mấy vấn đề cụ thể trong phong cách làm việc

Bất kỳ quyết định nào do người lãnh đạo đề ra đều được truyền đạt đến người dưới quyền. Hiệu quả của việc thực hiện những quyết định tùy thuộc vào việc chúng được đề ra một cách đúng đắn và được truyền đạt một cách chính xác đến mức nào. Điều quan trọng nữa là người dưới quyền được động viên khuyến khích ra sao. Phần lớn các chỉ thị được thực hiện dựa vào uy tín của người lãnh đạo và họ đã biết khéo léo sử dụng quyền lực của mình để động viên khuyến khích những người dưới quyền làm việc cho tốt. Việc thực hiện quyền lực của thực tế có liên quan đến yêu cầu và mong đợi của cả hai bên, từ phía tập thể đối với người lãnh đạo cũng như từ phía người lãnh đạo đối với người dưới quyền.

3.1. Mối quan hệ giữa người lãnh đạo và người dưới quyền

Quan hệ quản lý là các mối quan hệ giữa người lãnh đạo và người dưới quyền. Chúng được hình thành trong quá trình lao động và là động lực của xã

hội. Một động lực của xã hội XHCN là tính nghiêm khắc trong yêu cầu lẫn nhau giữa người lãnh đạo và người dưới quyền. Các mối quan hệ quản lý biểu hiện thành các mối quan hệ tâm lý vì trong đó có tác động của tinh thần tới tâm trạng con người, có cách đối xử với cá nhân trong cùng một tổng thể phức tạp những nguyện vọng, xúc cảm, đặc tính nếp tư duy, tính khí. Vì vậy, kiến thức về tâm lý học về quan hệ giữa thủ trưởng và cấp dưới có ý nghĩa thực tiễn to lớn.

** Yêu cầu của cấp dưới đối với người lãnh đạo:*

- Sự kiên quyết và ý chí: Dù sao sự lãnh đạo luôn luôn không dễ chịu chẳng nữa, người ta vẫn mong muốn có người lãnh đạo cương quyết và có nghị lực, biết hoàn toàn chịu trách nhiệm về quyết định đã đề ra. Một người do dự, không biết mình muốn gì, đấu tranh bằng ý kiến tập thể, bằng chế độ dân chủ, sẽ không bao giờ thành công.

- Sự công bằng trong việc đánh giá cấp dưới: Tập thể sẽ không tồi nếu người lãnh đạo xác định sự tham gia thiết thực của từng người vào công việc chung. Đánh giá không đầy đủ, những người lao động tốt sẽ tồi hơn, và nếu thờ ơ với những điều xấu, quá dễ dãi sẽ càng tồi hơn. Bất kỳ một sự đánh giá không công bằng nào sẽ bị tập thể lên án mạnh mẽ.

- Sự tôn trọng: Ở đây nói về hình thức đối xử, hình thức truyền đạt mệnh lệnh quản lý. Tuy những hình thức này có thể khác nhau khá nhiều, nhưng trong mọi trường hợp người lãnh đạo có nhiệm vụ phải hiểu rằng người dưới quyền là người có quyền đòi hỏi sự tôn trọng hoàn toàn đối với nhân cách, khả năng và hành vi của họ. Việc áp dụng phong cách quản lý dựa trên uy quyền, tính thô bạo cực cần trong phần lớn các trường hợp đều dẫn đến kết quả tiêu cực, dẫn đến những xung đột khó giải quyết.

- Tự do phát biểu và chủ động: Nguyện vọng được hoạt động độc lập, có điều kiện phát biểu ý kiến của mình là nhu cầu tự nhiên của con người, không phải là một ý muốn kỳ quặc. Người lãnh đạo chỉ thành công khi họ thu hút được mọi người dưới quyền của mình trong quá trình ra quyết định quản lý. Một tập thể trưởng thành luôn yêu cầu tự do phát biểu và điều kiện biểu lộ sáng kiến. Một trong những yếu tố của yêu cầu này là khả năng tiếp cận với người lãnh đạo cấp trên.

- Sự đồng cảm: Tập thể cảm thấy người lãnh đạo coi mình là thành viên của tập thể, không có lĩnh vực quản lý cao nào làm họ tách mình khỏi những người dưới quyền về hình thức và cả về thực chất. Hình thức biểu hiện sự đồng cảm

tuyệt nhiên không phải đi đến sự suông sã, nhưng những quan hệ chính thức quá mức có thể dẫn đến sự phản đối của tập thể. Rõ ràng, sự đồng cảm là yêu cầu mà một tập thể trưởng thành có thể đề ra, ở đây phần lớn những thành viên chia sẻ mục tiêu hoạt động chung.

- Sự thông thạo thông tin: Tập thể luôn luôn mong muốn được biết công việc trong nội bộ tập thể và ở xí nghiệp nói chung, tiến hành ra sao và chờ đợi thông tin ở người lãnh đạo. Quản chúng cần biết mọi điều và hành động mọi việc một cách tự giác. Nếu không sẽ hình thành tin đồn, một nguồn thông tin khác bị bóp méo, xuyên tạc sự thật.

** Yêu cầu của người lãnh đạo đối với tập thể và người dưới quyền:*

- Ngoài những yêu cầu tự nhiên về công tác tốt, yêu cầu của người lãnh đạo đối với tập thể và công chức thường gồm những khía cạnh tâm lý xã hội sau:

+ Tán thành quan điểm của người lãnh đạo. Điều đó không có nghĩa là bất kỳ quan điểm nào của người lãnh đạo đều cần được sự tán thành, cho dù nó đích thực là quan điểm và không phải là mệnh lệnh. Điều muốn nói ở đây là sau khi thảo luận, người lãnh đạo phải thuyết phục tập thể tin ở quan điểm của mình.

+ Cho biết về công việc và tình huống đang biến chuyển. Người lãnh đạo rất cần thông tin của người dưới quyền. Đừng biến thông tin thành cái màn che giấu, hoặc tránh chỉ nhận thông tin về công việc riêng cho từng người hay về những việc có liên quan đến sự xung đột có thực. Cần có thái độ rõ với những thư tố giác, thư nặc danh, tin về thù hằn cá nhân.

+ Không hành động vượt cấp. Nếu người lãnh đạo giao quyền và tạo điều kiện thiết thực cho người dưới quyền được tiếp cận cấp trên thì không nảy sinh sự xung đột kiểu này. Ở đây yêu cầu của người lãnh đạo cần sử dụng hết mọi khả năng của mình để giải quyết xung đột trong nội bộ tập thể, nếu chưa giải quyết được triệt để thì người lãnh đạo và quản lý được phép chuyển lên cấp trên để xin ý kiến hoặc cấp trên giải quyết.

3.2. Những hình thức truyền đạt mệnh lệnh

- Quyết định tốt nhất cũng sẽ bị phá vỡ, nếu như khi truyền đạt đến người thực hiện trực tiếp thực chất của quyết định bị mất đi. Vì vậy, quá trình truyền đạt mệnh lệnh là một trong những quá trình quản lý quan trọng nhất.

- Mệnh lệnh của thủ trưởng không chỉ nhằm mục tiêu yêu cầu thực hiện một số hoạt động, mà ở mức độ đáng kể và tối đa có thể còn phải động viên sáng kiến cá nhân cấp dưới những xúc cảm cần thiết như nhiệt tình thực hiện mệnh

lệnh, sẵn sàng thực hiện mệnh lệnh một cách tốt nhất. Chính yêu cầu đó quyết định kỹ thuật truyền đạt mệnh lệnh. Bản chất của kỹ thuật truyền đạt đó là:

+ Không truyền đạt thông tin một cách giản đơn để tạo lòng tin vững chắc của cấp dưới, tức tạo một trạng thái tâm lý cần thiết. Những người dưới quyền tin rằng quyết định là đúng đắn vì nó không chỉ liên quan đến ý chí của người lãnh đạo mà đáp ứng cả lợi ích của công việc chung, nghĩa là có lợi ích cho họ.

+ Khi truyền đạt mệnh lệnh, người lãnh đạo phải tự kiểm chế khỏi những xúc cảm không đúng chỗ như: không nên biểu lộ vui mừng hoặc lo lắng nếu mệnh lệnh có lợi hoặc không có lợi cho cá nhân người thực hiện. Điều đó có thể gieo rắc trong ý thức của cấp dưới ảo tưởng rằng họ có quyền nhận công việc có lợi và dễ chịu. Điều chủ yếu nhất: Hình thức truyền đạt mệnh lệnh cần được lựa chọn phù hợp với đặc điểm của từng người, đặc điểm của nhiệm vụ và đặc điểm của tình huống. Mỗi người đòi hỏi một cách đối xử riêng. Người lãnh đạo nào hiểu được điều này thì nắm được bí quyết chủ yếu để lãnh đạo tốt. Khả năng tác động tối đa tới tâm trạng con người là ở đó, nhưng để vận dụng được công cụ đó, người lãnh đạo phải có đầy đủ sức nhạy cảm ngoài trình độ hiểu biết cao.

+ Đối với những người nhiệt tình và thông thạo thì hình thức tốt nhất để truyền đạt mệnh lệnh là lời đề nghị trên tình đồng chí. Một lời đề nghị chân tình chỉ vừa nói ra có thể hiểu thấu ngay. Đương nhiên dù là truyền đạt mệnh lệnh dưới dạng một đề nghị chân tình, cũng làm cho cấp dưới hiểu dứt khoát rằng ý kiến và yêu cầu của người lãnh đạo vẫn là khe khắt, rằng cấp dưới vẫn có trách nhiệm thực hiện một công việc nhất định.

+ Nếu trình độ nghiệp vụ và văn hoá của những người dưới quyền không nâng cao đến mức lĩnh hội được một đề nghị trên tình đồng chí như là một mệnh lệnh và biết tự mình phát triển nội dung của nó, thì người lãnh đạo có trách nhiệm buộc phải có những hình thức kiên quyết hơn. Trước hết, có thể sử dụng lời khuyên của người lớn tuổi thay cho lời đề nghị trên tình đồng chí. Nếu làm như vậy vẫn không đủ để thúc đẩy cấp dưới hành động, thì có thể làm cho mệnh lệnh mang hình thức một lời khuyên của thủ trưởng. Cao hơn, còn sử dụng hình thức chỉ thị bắt buộc đối với những người vẫn chưa hiểu được rằng lời khuyên nhủ của người lãnh đạo mang tính chất bắt buộc đối với họ.

+ Đối với những người mà cả lời yêu cầu lẫn lời khuyên nhủ, thậm chí, những chỉ thị đều không thể tạo ra trong tâm trạng họ những nguồn kích thích

đầy đủ để hành động thì người lãnh đạo phải áp dụng hình thức mệnh lệnh, tức là một loại chỉ thị mà rõ ràng là nếu không thực hiện thì bị trừng phạt ngay lập tức. Suy cho cùng, người lãnh đạo buộc phải đối xử với mỗi người cấp dưới của mình theo “nguyên vọng” của cấp dưới, tức là theo khái niệm riêng của người đó về việc thủ trưởng phải đối xử với người đó như thế nào. Tuy nhiên, người lãnh đạo có trách nhiệm tạo ra khả năng cho cấp dưới tiến bộ.

+ Khi chọn hình thức ra mệnh lệnh, người lãnh đạo cần theo dõi xem xét về mặt tâm lý, sự lãnh đạo của mình không đè nặng cấp dưới quá mức và đồng thời không lỏng lẻo đến nỗi tập thể lo bị kỷ luật. Việc truyền đạt những quyết định quản lý trở nên phức tạp hơn nếu ở cấp dưới có một tỷ lệ cao những người bảo thủ và kém cỏi. Những người này tạo thành một sức trở ngại tâm lý nghiêm trọng nhất đối với mọi sáng kiến.

+ Có truyền đạt thông tin quản lý thì có hiện tượng ý chí này phải tuân theo ý chí khác bằng cách này hay cách khác, dù điều đó được thực hiện dưới hình thức nào cũng vậy, ngay cả khi giữa hai bên vẫn sẵn có thái độ thân ái với nhau. Vì phải phục tùng ý chí người của khác nên việc đó dễ vướng mắc, gây ra những xúc cảm không muốn ở cả hai bên như: Cảm giác bị coi nhẹ, ngượng ngịu, chán nản, bức tức, khó chịu... và có thể đi đến trạng thái đáng sợ nhất là trạng thái u uất, sợ sệt. Trạng thái này xuất hiện do sự căng thẳng về tâm lý khi truyền đạt thông tin giữa người lãnh đạo với người dưới quyền. Nguyên nhân gây ra trạng thái đó là thông tin làm con người quá lo lắng (đẩy họ vào chỗ bế tắc, không chịu nổi...) hoặc do hình thức truyền đạt thông tin gây nhiều bức tức, hoặc do cả hai nguyên nhân gây ra.

+ Nhiệm vụ của người lãnh đạo là phải bồi dưỡng cho mình thói quen thường xuyên quan hệ qua lại với cấp dưới và khi truyền đạt mệnh lệnh không được làm cho người khác sợ, lo và “mắc bệnh suy nhược thần kinh”. Người lãnh đạo phải biết truyền đạt ý chí của mình sao cho cấp dưới không bị “co thắt mạch máu”. Khả năng biết cách đối xử riêng với từng người có nghệ thuật là điều kiện nhất thiết phải có để chiếm được lòng tin và lòng kính trọng ở họ.

3.3. Những khía cạnh tâm lý khi giao tiếp

- Có vấn đề không kém phần quan trọng mà người lãnh đạo những tập thể lớn phải chú ý đến. Đó là tiếp khách, tọa đàm với cấp dưới, trong một số trường hợp tiếp xúc với những người mà người lãnh đạo hầu như không quen biết hoặc mới tiếp xúc lần đầu tiên.

- Xét về mặt hình thức, công tác của người lãnh đạo là những cuộc gặp gỡ và nói chuyện liên tục với con người. Trong khi nói chuyện, người lãnh đạo thu nhận được và truyền đạt thông tin. Ở một mức độ nhất định, trong quá trình tọa đàm, người lãnh đạo xử lý thông tin nhận được, tức là đề ra các quy định. Trong trường hợp này, những phẩm chất đặc thù về tâm lý của người lãnh đạo là : Tính chọn lọc tâm lý, óc tâm lý thực tiễn, sự lịch thiệp về mặt tâm lý v.v...

- Những cuộc tọa đàm mà trong quá trình đó người lãnh đạo phải đi đến quy định, có thể được chia thành ba giai đoạn.

+ Trước hết cần hình thành một bầu không khí cởi mở thoải mái và thiết thực. Thoải mái có nghĩa là người được tiếp hiểu rằng: người lãnh đạo có ý định nghe từ đầu đến cuối, đánh giá tình huống không thiên vị và đề ra quyết định một cách công bằng.

+ Ở giai đoạn hai của cuộc tọa đàm - giai đoạn thông tin, người lãnh đạo giải thích cho người dưới quyền vì sao dẫn đến quyết định đó. Thông thường nói về một sự xung đột nào đó. Khi giải quyết sự xung đột, người lãnh đạo xác định tính chất của nó (thuộc công việc hay giữa các cá nhân với nhau), xác định khu vực của công việc, giải quyết sự xung đột của công việc và xoá bỏ những căng thẳng về tâm lý. Những phương pháp thu nhận thông tin về tâm lý - xã hội cần được sử dụng đầy đủ trong cuộc tọa đàm. Những vấn đề cần phải chính xác, một nghĩa không cần phải gọi ý trả lời.

+ Giai đoạn cuối cùng là giai đoạn đánh giá thông tin và đề ra quyết định. Đánh giá thông tin là nhất thiết phải có, nói đúng ra người dưới quyền đôi khi chờ đợi sự đánh giá và những câu trả lời kiểu “cần suy nghĩ”, “cần hội ý, thỉnh thị”, thường dẫn đến sự thất vọng chua chát và làm tổn hại đến uy tín của người lãnh đạo. Đương nhiên, đề ra quyết định nhanh là rất khó khăn và đôi lúc không thiết thực. Nhưng ở đây, những câu trả lời chặt chẽ trở thành điều kiện cần thiết: tính chất của quyết định sẽ ra sao, khi nào sẽ quyết, bằng cách nào truyền đạt đến người dưới quyền. Nếu quyết định cuối cùng không có lợi cho người dưới quyền thì cũng phải thông báo kịp thời và có chỉ rõ nguyên nhân.

- Những nhân tố bên ngoài như: Sự tuân thủ nghiêm ngặt giờ giấc tiếp cá nhân, không có mặt những người khác, tiếng chuông điện thoại v.v... là những nguyên tố chủ yếu ảnh hưởng đến hiệu quả của sự tiếp xúc giữa người lãnh đạo với cấp dưới. Tọa đàm về công tác (kể cả ở các cuộc hội nghị) là động lực của hoạt động lao động. Nhưng cần thấy rằng: Cuộc tọa đàm của người lao động với

cấp dưới tạo thành một phần của một vấn đề tâm lý được gọi là tâm lý học của sự giao tiếp. Cơ sở của tọa đàm giao tiếp là làm cho mọi người có cảm tình với mình và làm cho họ có thái độ thiện chí. Điều chủ yếu là giáo dục cho mọi người nếp văn minh trong việc tiến hành các cuộc tọa đàm, tạo thói quen cho họ chỉ bàn với lãnh đạo những vấn đề quan trọng, nói ngắn gọn đi vào thực chất của vấn đề, tránh bệnh nhiều lời, nói chung chung những cái mà ai cũng biết.

- Tiêu chuẩn hóa các hình thức phát triển và tọa đàm có thể góp phần nâng cao hiệu quả của các cuộc tiếp xúc bàn về công tác. Đương nhiên, đây không có ý nói là đẩy tất cả các cuộc tọa đàm diễn ra trong phòng làm việc của người lãnh đạo vào khuôn khổ chặt chẽ của “tiêu chuẩn công tác”, gây trở ngại cho không khí tự nhiên, tính liên tưởng của tư duy. Công việc của người lãnh đạo thường nhiều, dồn dập và phải thực hiện các cuộc tiếp xúc công tác ngăn ngúi với cấp dưới. Do đó khi cần trao đổi công tác, sau khi chào hỏi và những dấu hiệu tỏ vẻ lịch thiệp xã giao, ta cần đi ngay vào trình bày bản chất vấn đề cần thiết và đưa ra ý kiến quyết định.

- Về nguyên tắc và nghĩa vụ công tác, người lãnh đạo có trách nhiệm lắng nghe ý kiến của bất cứ người khác, điều mà người ta muốn và cần nói với mình. Nhưng đồng thời người lãnh đạo cũng cần phải rèn luyện để có đủ khả năng chú ý đến những vấn đề phức tạp ngay cả khi đã mệt mỏi. Vì vậy, trong khi khuyến khích cấp dưới nêu vấn đề, người lãnh đạo dần dần cũng phải làm cho tập thể hiểu rằng cần bàn bạc gì với người lãnh đạo, còn vấn đề gì họ phải tự giải quyết lấy. Nếu không như thế, người lãnh đạo có nguy cơ bị chìm ngập trong vô số những chuyện thứ yếu vụn vặt. Việc thực hiện triệt để nguyên tắc ủy quyền và làm theo những bản hướng dẫn chức vụ, tạo điều kiện thuận lợi để tập thể có được sự hiểu biết đó. Còn trong trường hợp ngoại lệ thì người lãnh đạo phải đặc biệt chú ý đến những chi tiết nếu chúng làm tập thể khó chịu nhưng ngoài mình ra không một ai có khả năng loại trừ chúng, đặc biệt là nếu nguyên nhân gây ra sự khó chịu lại là bản thân người lãnh đạo vì một vài thói quen và lẽ lối của mình.

- Một nhiệm vụ đặc biệt phức tạp là làm sao để tham gia thu thập thông tin xã hội tâm lý. Đây là một đối tượng giao tiếp đặc biệt tế nhị nhưng vô cùng cần thiết. Vấn đề là ở chỗ ghi nhận (chính thức hóa) thông tin xã hội tâm lý. Thường thông tin đúng chỉ tích tụ trong ý thức và trong suy nghĩ của mỗi người lãnh đạo. Rõ ràng là người lãnh đạo phải tìm ra phương pháp để thống kê chính thức thông tin thu lượm được từ các cuộc tọa đàm và hội nghị. Nếu người lãnh

đạo quan tâm đến những vấn đề như: lợi ích cá nhân, những dự định, tâm trạng của cấp dưới thì sẽ tác động tốt tới trạng thái tinh thần của tập thể.

- Điều có ý nghĩa quan trọng bậc nhất và quyết định hiệu quả của cuộc tọa đàm về công tác là: Khả năng làm cho người đối thoại (người dưới quyền) có thái độ cởi mở, kích thích cấp dưới mạnh dạn trao về điều quan trọng nhất, về vấn đề cấp thiết và về những việc cần làm ngay. Cần tính đến ý nghĩa tương đối của hiện tượng ban đầu. Một số người nhất định có khả năng gây “ấn tượng”, trong khi những người khác lại bối rối trong cuộc nói chuyện ban đầu, bề ngoài có vẻ không tốt bằng trên thực tế. Vì vậy, trong cuộc nói chuyện, người lãnh đạo phải cố gắng phân biệt bề ngoài với bản chất. Khả năng nói chuyện cởi mở của người dưới quyền thường tùy thuộc vào tác phong của người lãnh đạo. Tác phong độc đoán, về bản chất, loại trừ mọi sự chân thật, trong các mối quan hệ giữa người lãnh đạo và tập thể. Trong bầu không khí độc đoán, dù muốn hay không muốn, cấp dưới cũng thông báo tin tức sai lệch cho thủ trưởng của mình. Vì vậy, người lãnh đạo dần dần sa vào một thế giới những hình ảnh xuyên tạc, không liên quan với hiện thực, làm việc với những thông tin sai lệch... dẫn đến kết quả làm việc bị hạn chế. Song, chúng ta cũng không nên để cuộc tọa đàm biến thành một cuộc “trao đổi ý kiến”, vì đó là dấu hiệu của sự không biết quản lý của người lãnh đạo.

4. Những sai lầm cần tránh trong lãnh đạo con người

4.1. Chủ nghĩa độc tôn (thứ chủ nghĩa cơ hội nguy hiểm nhất)

Người lãnh đạo coi mình là hiện thân chân chính của mọi thành quả của tập thể, luôn luôn ở trung tâm chú ý, luôn luôn đại diện cho tập thể ở thế giới bên ngoài. Trong trường hợp này, người lãnh đạo đập tắt sáng kiến, gây khó khăn cho sự phát triển những tư tưởng sáng tạo, dẫn đến những người cộng tác có tâm lý phải rời bỏ tập thể.

4.2. Tính cố chấp

Không biết thừa nhận sai lầm, không chú ý đến những ý kiến đối lập, mong muốn giữ sĩ diện trong mọi trường hợp cho dù phải ra quyết định không đúng đắn. Nếu người lãnh đạo cho rằng điều quan trọng thực sự là giữ gìn sĩ diện trong tình huống cụ thể thì tốt nhất là nên nhận và sửa chữa sai lầm, không thổi phồng nó thành sự xung đột bao trùm tập thể.

4.3. Tính đơn ý

Khi đánh giá con người, ta thường sử dụng trong hai phạm trù: tốt và xấu.

Thêm vào đó, không tính đến phức tạp của bản tính con người, con người có những đặc điểm và giới hạn khác nhau. Sự đánh giá theo đơn ý sẽ tước đoạt của người lãnh đạo khả năng dựa vào những người dưới quyền mà họ nhận định theo đơn ý là “xấu” và gặp phải những điều bất ngờ cầu thả từ những con người mà họ nhận định theo đơn ý là chỗ dựa của mình.

4.4. Tính cực đoan

Một khía cạnh của tính đơn ý trong cách xem xét đối xử với con người và tình huống là, người lãnh đạo thường mong muốn đề ra những quyết định chỉ có hoàn hảo, chỉ có tuyệt diệu đối với bất kỳ vấn đề nào. Điều đó có thể dẫn đến chỗ: Quyết định một vấn đề, đưa nó đến mức lý tưởng hoá, không còn thời gian để giải quyết những vấn đề khác. Thật ra trong thực tế, thực hiện được quyết định đã là tốt, không nên lý tưởng quá, đòi hỏi việc thực hiện quyết định phải đạt tới mức quá hoàn hảo, đặc biệt khi gặp phải những vấn đề phức tạp.

4.5. Tính ôm đồm, bao biện

Đó là biểu hiện của người lãnh đạo không biết xác định và lựa chọn vấn đề quan trọng nhất để giải quyết trước. Điều thường xảy ra là, người lãnh đạo không thể xác định vị trí của mình trong tập thể, cho rằng mọi mối liên hệ và quan hệ, mọi vấn đề của hoạt động chung đều có liên quan đến thẩm quyền của người lãnh đạo. Do đó người lãnh đạo ôm lấy mọi việc để làm, thiếu sự phân công công việc và thiếu tin tưởng vào khả năng thực hiện của mọi người dưới quyền của mình.

4.6. Tính tùy thời

Tính tùy thời của người lãnh đạo thường thể hiện ở tính tự do, không biết ra quyết định, tự chịu trách nhiệm. Về mặt tâm lý học, điều này được thể hiện ở sự mong muốn được yên ổn bằng bất cứ giá nào, không biết yêu cầu người dưới quyền thực hiện mệnh lệnh, thói quen giao nhiệm vụ tùy tiện, có thể không phù hợp với khả năng, trình độ và đặc điểm của người cấp dưới. Chúng ta đều biết, tính cương quyết của người lãnh đạo là một yêu cầu tự nhiên của tập thể. Thậm chí có thể nói rằng, một quyết định không đúng đắn đôi khi còn tốt hơn là không có quyết định, bởi sẽ dẫn đến hậu quả tiêu cực trong tập thể.

4.7. Tính sơ sài, suông sã

Một trong những biến dạng của chủ nghĩa tùy thời, được thể hiện ở sự không biết tạo ra trong tập thể mọi tình thế biết đòi hỏi cao đúng nghi thức.

Dĩ nhiên, người lãnh đạo cần phải mực thước, nhã nhặn, ân cần, để gần gũi cho những quan hệ không chính thức. Đồng thời, cần giữ ranh giới giữa sự đòi hỏi cao đúng nghi thức với những quan hệ không chính thức. Khi đề ra quyết định quản lý cần phải tính đến những mối liên hệ không chính thức, nhưng không phải chỉ dựa vào những quan hệ đó mà còn phải căn cứ vào nhiều yếu tố khác nữa.

4.8. Chủ nghĩa duy lý

Hiểu biết về người dưới quyền và về con người một cách đại thể, luôn luôn đối xử với họ một cách logic hành động hay hành vi nói chung có thể là duy nhất đối với từng người, họ có thể hành động ngược cả với logic đó. Trong tâm lý học, rõ ràng cái gọi là những cơ chế bảo vệ bắt đầu hoạt động khi con người rơi vào tình cảnh nặng nề, khó chịu. Trong trường hợp này, con người cố gắng tìm ra lý lẽ hợp lý cho hành động không đúng đắn của mình, trút hết tức bực cho người nào đó, dồn đẩy những khuyết điểm vốn của mình cho người khác...

Bất kỳ người lãnh đạo nào đều có khả năng tránh những thiếu sót trong công tác của mình. Sự đảm bảo chủ yếu để khắc phục những thiếu sót đó là ở bản thân nhân cách của người lãnh đạo, sự trong sạch về đạo đức, sự tự kiểm tra khắt khe, phong cách quản lý của họ.

Trong hoạt động của người lãnh đạo bao giờ cũng có khía cạnh trí tuệ (để ra quyết định) và khía cạnh ý chí (thi hành quyết định). Lao động của người lãnh đạo là loại lao động trí óc tổng hợp. Đó là loại lao động cao nhất bởi vì người lãnh đạo không những chỉ lựa chọn biện pháp mà cả mục tiêu và nhiệm vụ cũng như kết quả lao động; những cái đó đều là những sản phẩm rất độc đáo. Một trong những đặc điểm hoạt động của người lãnh đạo là họ phải chịu trách nhiệm không những về công việc của mình, mà còn cả về công việc của người khác. Trách nhiệm xã hội buộc họ phải chọn một đường lối xử sự đáp ứng nhiều nhất những nhu cầu phát triển xã hội. Những hình thức biểu hiện trách nhiệm xã hội là trách nhiệm về mặt chính trị, pháp lý, đạo đức và chuyên môn. Điều kiện tiên quyết là người lãnh đạo phải nhận thức được vai trò của mình trong những vấn đề đời sống của tập thể và của xã hội.

Vì vậy, người lãnh đạo cần chú ý thường xuyên đến những phẩm chất: tính dân chủ, sự chú ý đến con người, tài khéo léo, thu hút tập thể về phía mình, sự kết hợp hữu cơ giữa kỷ luật trong tập thể và sáng kiến của người dưới quyền.

VI. UY TÍN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Uy tín là một tất yếu khách quan, một tiêu chuẩn cần thiết của người lãnh đạo. Người không có uy tín hoặc không đủ uy tín khó có thể đứng vững trên cương vị lãnh đạo. Nhà nước ta là Nhà nước của dân, do dân và vì dân nên mong muốn và nguyện vọng của dân là lãnh đạo bằng uy tín, Nhà nước lại có cả quyền lực chính trị và quyền lực kinh tế; quyết định của Nhà nước thường có tính đơn phương, cấp dưới phải phục tùng cấp trên nên dễ nảy sinh mầm bệnh “cửa quyền”. Vì thế, một số nhà hành chính dễ lẫn lộn giữa quyền uy và uy tín, dễ mắc bệnh quan liêu. Việc xây dựng phong cách quản lý và tạo lập uy tín của người lãnh đạo là những vấn đề cốt lõi trong công tác hành chính.

1. Bản chất và ý nghĩa của uy tín

Uy tín là gì?

Uy tín là một loại quan hệ giữa người và người, một ảnh hưởng tâm lý xã hội của một người (hoặc một nhóm người) đối với những người khác như: người lãnh đạo đối với người bị lãnh đạo, tập thể đối với cá nhân, cấp trên đối với cấp dưới v.v... Như vậy, uy tín thể hiện hai mặt: một mặt, đòi hỏi ý chí của một người nào đó phải phát huy tác dụng, và mặt khác, sự phục tùng theo ý chí này.

Theo Ăng-ghe-n, uy tín là một ý chí có quyền chi phối để giải quyết mọi vấn đề thuộc phạm vi chi phối của mình, không kể ý chí đó là do một người được chọn ra đại biểu hay do một ban có trách nhiệm chấp hành những quyết định của đa số của những người hữu quan đại biểu.

Muốn thấy rõ ý nghĩa chân chính và thực sự của uy tín, phải tìm hiểu uy tín trên hai khía cạnh:

- Quyền lực và sự tín nhiệm.
- Ảnh hưởng tới người khác và được người đó tôn trọng và khâm phục.

Đối với người lãnh đạo, uy tín là sự kết hợp hài hoà giữa hai yếu tố quyền lực và sự tín nhiệm, thiếu một trong hai yếu tố đó sẽ không có uy tín. Trong trường hợp uy tín được tạo nên và khẳng định do áp lực về kinh tế, chính trị và hành chính thì về bản chất, đó là sự độc tài. Chỉ trong trường hợp uy tín được tạo nên không phải do sự giàu có mà là do lao động vì lợi ích của nhân dân, lợi ích của xã hội thì nó mới có ý nghĩa chân chính...

Uy tín của người lãnh đạo có vai trò quan trọng đặc biệt đối với hiệu quả của công việc. Khi người lãnh đạo có uy tín thì mọi mệnh lệnh của người đó

được cấp dưới tự giác thừa nhận và tự nguyện chấp hành với tinh thần trách nhiệm cao. Uy tín của người lãnh đạo càng cao thì ảnh hưởng của người đó đối với người khác càng lớn. Khi người lãnh đạo thiếu uy tín thì cấp dưới thường hay suy nghĩ, cân nhắc trước khi bắt tay vào việc.

Uy tín có sức mạnh ám thị, nó đem lại cho tập thể một mẫu mực để noi theo. Trong bất cứ một tập thể nào, có thể không phải chỉ có một mà là một số người có uy tín: cán bộ lãnh đạo, những chuyên viên, những người hoạt động xã hội v.v... Mỗi người có uy tín đem lại cho tập thể sắc thái riêng biệt của mình. Vì vậy, việc có nhiều người có uy tín trong tập thể là dấu hiệu về sức mạnh của tập thể. Đồng thời, việc đó cũng có thể làm nảy sinh những hiện tượng không lành mạnh, làm giảm sút sự thống nhất trong tập thể, có sự ganh đua về những mặt vụn vặt, thứ yếu, thậm chí có những thủ đoạn âm mưu. Những hiện tượng nói trên có thể xảy ra trong những tập thể mà có những người vì một lý do nào đó tự cho mình là người có uy tín, mà trên thực tế thì không phải như vậy. Một uy tín giả hiệu không bao giờ có thể kéo dài được lâu.

Cần phân biệt: uy tín của cá nhân và uy tín của quyền lực.

Có thể có hai loại trường hợp: một cán bộ có quyền lực rất lớn nhưng lại không có uy tín cá nhân; ngược lại, một người lãnh đạo cấp thấp không có quyền lực đáng kể nhưng uy tín cá nhân lại rất lớn.

Nếu uy tín cá nhân và uy tín quyền lực trùng hợp với nhau cùng hướng vào một vấn đề nào đó thì chúng sẽ bổ sung cho nhau và cả hai đều được nâng lên; còn nếu không trùng hợp nhau thì có tác dụng ngược lại. Chẳng hạn, một người lãnh đạo có quyền lực lớn khi phạm một khuyết điểm nào đó thì không những uy tín cá nhân mà cả uy tín quyền lực cũng bị giảm sút đi rõ rệt.

Uy tín có hai mặt: số lượng và chất lượng

- Về mặt số lượng, người ta xem xét sự tác động của uy tín người lãnh đạo đến người khác mạnh yếu ở mức độ nào.

- Về mặt chất lượng, người ta xem uy tín hình thành trên cơ sở nào? Trên cơ sở đạo đức và năng lực của người lãnh đạo hay do sự sợ hãi của cấp dưới đối với cấp trên.

Cả hai mặt số lượng và chất lượng của uy tín đều có giá trị rất quan trọng. Khi củng cố uy tín, người lãnh đạo cần mở rộng cả hai mặt số lượng lẫn chất lượng, xem uy tín của mình tồn tại trên cơ sở nào, mức độ tác động đến người xung quanh như thế nào?

Một điều quan trọng khác mà người lãnh đạo cần quan tâm là lĩnh vực uy tín của mình. Một nhà lãnh đạo sản xuất không nên tìm uy tín trong thể thao hay trong âm nhạc... Nếu một người lãnh đạo cho rằng mình hiểu biết hơn người dưới quyền trong bất kỳ lĩnh vực nào thì vô hình chung người đó đã tự phá uy tín của mình. Vì thế, người lãnh đạo phải cố gắng nắm vững lĩnh vực của mình, không nên can thiệp vào những công việc không phải của mình.

Cần chú ý là thời gian để xây dựng uy tín là rất lâu dài nhưng mất uy tín lại rất nhanh chóng. Muốn có một uy tín nhất định, có thể phải mất nhiều năm trời, nhưng uy tín đó có thể mất đi trong vòng vài tiếng đồng hồ. Vấn đề củng cố uy tín phải được tiến hành thường xuyên.

2. Phân loại người lãnh đạo dựa vào uy tín và phong cách lãnh đạo

Những năm gần đây, dựa vào uy tín và phong cách lãnh đạo đã có sự phân loại của những người lãnh đạo như sau:

- Thực sự có uy tín, kết hợp được những nét của chế độ một thủ trưởng với tính chất dân chủ.

- Thiên về mệnh lệnh.

- Thiên về tự do thoải mái.

- Có uy tín giả hiệu.

Người thực sự có uy tín thường có những phẩm chất nhân cách cơ bản sau đây:

- Tính tư tưởng và tính nguyên tắc của Đảng, tính tích cực hoạt động xã hội - chính trị.

- Trình độ chuyên môn cao.

- Lòng yêu nghề, thái độ trách nhiệm và sáng tạo đối với công việc.

- Trong sáng về đạo đức: ý thức danh dự, thẳng thắn, khiêm tốn, yêu lao động, hành vi đúng đắn.

- Có năng lực tổ chức, óc tháo vát thực tiễn, kịp thời ủng hộ cái mới, cái tiên tiến.

- Tinh thần kỷ luật, kiên trì bền bỉ, dũng cảm chịu đựng được những khó khăn và thiếu thốn của công tác.

- Tính tế nhị, biết kết hợp yêu cầu cao với sự quan tâm tôn trọng phẩm giá con người, không ảo tưởng, ít bị kích động...

Trong những phẩm chất cá nhân quy định uy tín thực sự của người lãnh đạo,

cần đặc biệt nhấn mạnh đến năng lực mà ngay trong những giờ phút gay go nhất có khả năng kịp thời đưa ra một quyết định có căn cứ và không ngả nghiêng, dao động, dám vượt qua mọi chông đối để thực hiện quyết định đó. Ở đây, điều có vai trò to lớn là sự vững vàng, ý chí mạnh mẽ, óc chín chắn.

Đặc điểm của hai loại cán bộ lãnh đạo có uy tín được trình bày dưới đây có phần nào không hoàn toàn là do uy tín thực sự.

- Người lãnh đạo thiên về mệnh lệnh, ngoài những nét căn bản của uy tín thực sự, mặc dù họ có tranh thủ ý kiến của người khác, có cố gắng dựa vào quần chúng, nhưng khi quyết định lại ít quan tâm đến ý kiến này, mà dựa nhiều hơn vào kinh nghiệm bản thân, các quyết định của họ mang màu sắc ý chí đậm hơn.

- Người lãnh đạo thiên về tự do thoải mái, thì ngược lại, đánh giá quá cao khả năng của quần chúng, có chút dè dặt khi đưa ra các quyết định.

Những người lãnh đạo tốt các tập thể đều có một uy tín thực sự, được tin yêu và kính trọng. Nhưng có một số người được ở cương vị lãnh đạo khi còn trẻ, chưa đầy đủ hiểu biết và kinh nghiệm lãnh đạo con người nên đã phạm những sai lầm nghiêm trọng. Trong công tác, khi gặp phải những khó khăn, nhiều khi họ chạy theo con đường xây dựng uy tín giả hiệu.

3. Những hình thức của uy tín giả hiệu

Có thể nêu ra những hình thức sau đây của uy tín giả hiệu:

a/ Uy tín giả hiệu dựa trên sự trấn áp. Đây là trường hợp mà một số người lãnh đạo cho rằng uy tín là kết quả của sự sợ hãi, càng có nhiều người sợ mình thì uy tín mình càng cao. Vì thế, người thủ trưởng dùng cách chứng tỏ cho cấp dưới thấy rõ uy thế về quyền hạn của mình và giữ cho cấp dưới luôn luôn ở tình trạng căng thẳng vì lo bị thi hành kỷ luật.

Cách tạo lập kiểu uy tín giả hiệu này gây tác hại rất lớn vì nó thủ tiêu những sáng kiến của cấp dưới đối với công việc. Nó đẻ ra sự kỳ thị giữa người thủ trưởng với cấp dưới, nó sẽ tạo ra ở một số người dưới quyền thái độ hạ mình và hèn nhát, ở những người khác có thái độ phản kháng và không kính trọng người lãnh đạo.

b/ Uy tín giả hiệu dựa trên khoảng cách. Người lãnh đạo luôn luôn giữ một khoảng cách nhất định trong sự đối xử với người dưới quyền, càng ít tiếp xúc

càng tốt, chỉ gặp gỡ trong những cuộc họp chính thức, muốn tỏ ra khó gần gũi và có chút bí ẩn. Trong trường hợp này có thể so sánh loại người lãnh đạo như vậy không khác những người máy không có tâm hồn. Những người chủ trương tạo lập uy tín kiểu này thường củng cố nó bằng cách tạo ra những hàng rào quan liêu giả tạo giữa mình với cấp dưới, giành các loại ưu tiên về phần mình, tự đề cao mình, tự tách mình ra khỏi tập thể.

c/ Uy tín giả hiệu kiểu trịch thượng. Người lãnh đạo không có uy tín nhưng lại làm ra vẻ có uy tín bằng cách dùng mọi thủ đoạn tòn mỗn, nhưng phiền toái vụn vặt để xoi mói, lấy những thủ đoạn đó đe dọa cấp dưới.

d/ Uy tín giả hiệu kiểu dạy khôn. Để xây dựng uy tín cho mình, người lãnh đạo muốn tỏ ra là một ông thầy, cái gì cũng biết, nhồi nhét cho mọi người hết điều này đến điều nọ bằng những thuyết lý và biện luận dài dòng, vô tận. Thực ra, điều quan trọng đối với người lãnh đạo là chỉ nói khi cần thiết.

e/ Uy tín dân chủ giả hiệu. Một kiểu uy tín có nhiều loại, hoặc đó là kiểu uy tín tốt bụng - "vui vẻ cả", hoặc là kiểu uy tín ăn cánh, hứa hẹn. Người lãnh đạo tạo lập uy tín kiểu này thường tỏ ra dễ dãi, rộng lượng với cấp dưới hoặc thiết lập quan hệ bằng cách có đi có lại. Bằng cách đó, người lãnh đạo chỉ làm cho cấp dưới đi đến sa đoạ.

g/ Uy tín giả hiệu kiểu công thần. Có những người chỉ quen sống và ca ngợi những thành tích cũ của mình, đi đứng luôn luôn tỏ ra quan trọng, bệ vệ. Những người mắc bệnh công thần thường cho rằng không ai có thể phê bình, nhận xét mình được, mình là lý tưởng, là bất khả xâm phạm. Cần thấy rằng: nếu một người lãnh đạo ở cương vị mới mà không hoàn thành nhiệm vụ, không gây dựng cho mình một uy tín mới thì cũng dễ dàng đánh rơi cả cái uy tín cũ trước kia của mình.

Những loại uy tín giả hiệu nêu trên không phải là hiếm ở nước ta. Muốn quản lý có hiệu quả cao, phải kiên quyết loại trừ những người lãnh đạo lấy uy tín giả hiệu thay cho uy tín đích thực.

VII. NỘI DUNG CƠ BẢN VỀ TU DƯỠNG PHẨM CHẤT VÀ NĂNG LỰC CỦA NGƯỜI CÁN BỘ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC

Người lãnh đạo ưu tú cũng là nhân tài. Vì vậy, yêu cầu về phẩm chất và năng lực của nhân tài trong sự nghiệp CNH - HĐH đất nước càng cần được coi trọng.

1. Tu dưỡng phẩm chất chính trị

Cần có phương hướng chính trị kiên định, đúng đắn. Người lãnh đạo XHCN là người tổ chức, người chỉ huy sự nghiệp xây dựng XHCN, là người cầm lái tổ chức xã hội. Lịch sử đã chứng minh, không có người lãnh đạo sẽ dẫn đến chệch hướng, gây sai lầm và nguy hại cho công cuộc xây dựng đất nước, làm cho sự nghiệp cách mạng bị đổ vỡ. Trong thời kỳ cải cách và mở cửa, trong hoàn cảnh quốc tế có thay đổi phức tạp, tổ chức xã hội có chịu đựng nổi thách thức của cải cách mở cửa, thách thức của việc chống lại “diễn biến hoà bình” hay không? Có thể tiến lên theo con đường đúng đắn không? Có trượt theo con đường sa ngã hay không?... đều có liên quan trực tiếp đến phương hướng chính trị đúng đắn của các nhà quản lý lãnh đạo các cấp. Người quản lý nhà nước phải kiên trì chủ nghĩa Mác - Lênin, chống tự do hoá tư sản, đấu tranh chống mọi khuynh hướng “tả” và “hữu” làm dao động phương hướng XHCN, làm suy yếu chuyên chính dân chủ nhân dân, suy yếu sự lãnh đạo của Đảng, đi ngược lại quỹ đạo chủ nghĩa Mác. Dốc sức rèn luyện mình thành người macxít kiên, định tình táo, đó là sự tu dưỡng chính trị cơ bản nhất của người lãnh đạo.

2. Tu dưỡng về năng lực

Cơ cấu tri thức hợp lý là điều kiện cơ bản cần phải có của người quản lý. Phẩm chất chính trị và khả năng nghiệp vụ của người quản lý cao hay thấp đều có quan hệ chặt chẽ với trình độ tri thức. Người quản lý cần phải có tri thức khoa học, văn hoá, tri thức chuyên môn tương đối cao và cơ cấu tri thức hợp lý mới có thể thích ứng với nhu cầu xây dựng hiện đại hoá XHCN.

- Người quản lý cần tu dưỡng phẩm chất lý luận chủ nghĩa Mác. Có thể nói học tập chủ nghĩa Mác không chỉ có thể giải quyết đúng đắn vấn đề phương hướng chính trị của công tác lãnh đạo mà còn là điều kiện quan trọng hàng đầu nâng cao toàn diện trình độ của người quản lý, nâng cao toàn diện năng lực hoạt động tổng thể của họ.

- Người quản lý cần có tri thức văn hoá khoa học rộng. Nhà triết học duy vật Anh thế kỷ XVII Bêcon nói: Đọc sử làm cho con người sáng suốt, đọc thơ làm cho con người thông tuệ, tính toán làm cho con người tinh tế, triết lý làm cho con người sâu sắc, luân lý học làm cho con người tu dưỡng, logic tu từ làm cho con người giỏi về lý luận. Tổng hợp lại là tri thức đào tạo tính cách con người.

- Chúng ta cần làm như Lenin dạy: Cố gắng dùng tri thức văn hoá khoa học của cả loài người vũ trang cho mình. Người quản lý cần phải nắm bắt tri thức văn hoá nhất định. Đó là tri thức khoa học tự nhiên, xã hội, tri thức chuyên môn và tri thức về quản lý.

- Trong các yêu cầu tu dưỡng phẩm chất của người lãnh đạo, tu dưỡng năng lực có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Những năng lực đó là:

** Năng lực sáng tạo của người lãnh đạo.*

Năng lực sáng tạo của người lãnh đạo được thể hiện bằng các mặt chủ yếu sau:

+ Tài quan sát: Đó là năng lực nhạy cảm, nhanh chóng, chuẩn xác nắm bắt vấn đề chủ yếu.

+ Tài dự kiến: Đây là năng lực vượt lên trước nắm chắc xu thế phát triển của tình hình. Tài dự kiến là sự kéo dài về phía trước tài quan sát. Nếu nói tài quan sát là sức mạnh trực giác đối với quan hệ hiện có, thì tài dự kiến là tài tưởng tượng với quan hệ tương lai.

+ Tài quyết đoán: Đó là năng lực lựa chọn nhanh chóng, hạ quyết tâm, hình thành phương án, cũng là năng lực quyết sách thực tế. Trong quá trình lãnh đạo, quyết sách mọi sự lựa chọn đều cần phải gắn với những vấn đề như cơ hội, rủi ro, lợi - hại, sức ép trách nhiệm. Người nêu quyết sách cần phải có khí phách và dũng cảm quyết sách đúng thời cơ. Nhu nhược rụt rè, nhút nhát, nhìn trước, nhìn sau do dự đều cần phải tránh. Tài quyết đoán nêu ở đây là một loại sức mạnh ý chí. Hoạt động có tính sáng tạo cần có ý chí kiên cường, tất nhiên cần phải lấy nhận thức đúng dẫn làm cơ sở.

+ Tài thúc đẩy: Đó là năng lực giải khuyến khích cấp dưới nhằm thực hiện ý đồ sáng tạo. Một người lãnh đạo dù tài giỏi thế nào cũng không thể chỉ dựa vào sức mạnh của riêng mình để thực hiện mục tiêu hành động của tổ chức. Sự thể hiện cụ thể của năng lực thúc đẩy này là sức cảm hoá, sức thu hút, sức tập hợp, sức kêu gọi, ảnh hưởng của cá nhân. Người lãnh đạo phải là “bánh xe” chủ yếu trong cả bộ máy tổ chức, cần phải kích thích nhiệt tình của các thành viên tổ chức theo đuổi mục tiêu của tổ chức, cần khuyến khích họ trong khó khăn và vấp vấp để tăng cường lòng tin cho họ.

+ Tài ứng biến: Đây là một năng lực giỏi tùy cơ xử lý trước sự phát triển ngẫu nhiên của sự vật. Sự vật khách quan rất phức tạp và luôn thay đổi, do đó năng lực nhận thức và dự kiến của người lãnh đạo dù có giỏi cũng không thể hoàn toàn dự kiến hết mọi khả năng phát triển và thay đổi của sự vật. Tính ngẫu nhiên luôn tồn tại, sự kiện xảy ra đột xuất thường khó tránh khỏi. Điều ấy đòi hỏi người lãnh đạo cần phải có năng lực, bình tĩnh khi có biến động, không lùi bước khi gặp nguy hiểm. Tùy cơ ứng biến có thể là điều chỉnh lực lượng, thực hiện kiên quyết mục tiêu dự định, cũng có thể là uốn nắn quyết sách, xác định lại mục tiêu mới.

+ Tài phân biệt lựa chọn: Tức là người có con mắt giỏi phân biệt và sử dụng nhân tài. Sự nghiệp xây dựng CNXH cần rất nhiều nhân tài, người lãnh đạo cần biết phát huy tài năng và trí tuệ của mỗi người cũng là sự thể hiện quan trọng của năng lực sáng tạo.

** Năng lực tổng hợp của người lãnh đạo:*

Năng lực tổng hợp của người lãnh đạo được cụ thể hoá ở một số năng lực cụ thể sau:

+ Năng lực thu nhận thông tin: Thu nhận đầy đủ thông tin là tiền đề cơ bản để hiểu biết tường tận tình hình, tiến hành suy nghĩ để loại bỏ cái “thô”, lấy cái “tinh”, bỏ cái “hư”, giữ cái “thật”.

+ Năng lực tổng hợp tri thức: Xu thế quan trọng của phát triển khoa học hiện đại là các môn khoa học có sự đan xen nhau và tác động rất sâu với nhau. Người lãnh đạo muốn có đầu óc khoa học và phẩm chất tri thức tương đối cao thì không thể không nắm bắt tri thức cơ bản của nhiều môn khoa học, có nhận thức sâu sắc về mối quan hệ qua lại giữa các môn khoa học, cần phải biết vận dụng tổng hợp tri thức lý luận cơ bản có liên quan và thực tiễn cụ thể. Chỉ có vậy, lãnh đạo và quyết đoán mới có thể phát triển theo hướng khoa học.

+ Năng lực điều chỉnh lợi ích: Chức trách quan trọng của người lãnh đạo là điều chỉnh các lợi ích phân tán, thậm chí xung đột lẫn nhau thành lợi ích chung, dựa vào đó để định ra chính sách. Lợi ích được công nhận chung không phải là loại lợi ích được cộng lại một cách giản đơn, cần chú ý đến yêu cầu các loại lợi ích cho nên người lãnh đạo cần có năng lực điều chỉnh lợi ích.

+ Năng lực điều hoà tổ chức: Một quan điểm quan trọng của khoa học hệ thống hiện đại là tổng thể lớn hơn tổng hoà các phần cộng lại. Then chốt của vấn đề này là cơ cấu nội bộ tổng thể hợp lý và sự điều hoà giữa các yếu tố trong cơ cấu, đó chính là trách nhiệm của người lãnh đạo. Như vậy, ta có thể hiểu công tác quan trọng của người lãnh đạo là cần bảo đảm các yếu tố của hệ thống trong trạng thái phối hợp tốt, nhằm đạt được hợp lực tổng thể của tầng cao hơn. Điều ấy đòi hỏi người lãnh đạo trong công tác cụ thể cần phải có phương pháp chỉ huy, tầng lớp rõ ràng, cần giới đoàn kết các bên, loại bỏ trở ngại, giải quyết mâu thuẫn. Loại năng lực điều hoà tổ chức này về bản chất là năng lực tổng hợp các loại tính tích cực với nhau.

** Con đường hình thành và hoàn thiện nhân cách người lãnh đạo quản lý.*

Nhân cách người lãnh đạo, quản lý được hình thành và phát triển trong quá trình sống, hoạt động của mỗi người, mà đặc biệt là hoạt động lãnh đạo và quản lý. Quá trình hình thành phát triển và hoàn thiện nhân cách của họ chịu ảnh hưởng nhiều yếu tố khác nhau, trong đó mỗi yếu tố giữ vai trò nhất định. Nhân cách người lãnh đạo, quản lý được hình thành, phát triển và hoàn thiện nhờ các yếu tố cơ bản sau đây:

- + Giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng và học tập rèn luyện.
- + Thực tiễn cách mạng và hoạt động lãnh đạo, quản lý.
- + Mở rộng quan hệ thông tin và giao lưu xã hội.
- + Xây dựng tập thể cộng đồng và gia đình.
- + Bản thân tự đấu tranh chống suy thoái nhân cách.

Những con đường cơ bản để rèn luyện nhân cách của người cán bộ quản lý lãnh đạo là:

+ Phẩm chất người lãnh đạo bao gồm nội dung khá rộng, nhưng sự bồi dưỡng hoặc tu dưỡng phẩm chất từ trước đến nay không ngoài hai con đường cơ bản là học tập lý luận và thực tiễn của bản thân mình. Thực tiễn của bản thân tham gia nhận thức thế giới và cải tạo thế giới chắc chắn là khâu cơ bản nhất, là then chốt nhất để bồi dưỡng và nâng cao phẩm chất, nó luôn có ý nghĩa hàng đầu. Hoạt động lãnh đạo khác với nghiên cứu lý luận trừu tượng, nó cần phải giải quyết thực tế những vấn đề cụ thể. Vì vậy, phẩm chất năng lực giải quyết

vấn đề của người lãnh đạo chỉ có thể được hình thành và nâng cao trong thực tế cụ thể giải quyết vấn đề.

+ Mặt khác, đồng thời với việc khẳng định đầy đủ con đường thực tiễn, chúng ta cũng cần phải thấy rằng: Tính chất quan trọng và tính độc lập tương đối của con đường học tập lý luận cũng ngày càng nổi bật. Bởi vì trong điều kiện hiện đại, hoạt động thực tiễn của con người nhận thức và cải tạo thế giới đã rất phức tạp, nó phá vỡ mạnh mẽ quy mô và trình độ hoạt động xã hội theo thói quen của điều kiện truyền thống của con người. Muốn giải quyết các loại mâu thuẫn và vấn đề nảy sinh trong hoạt động thực tiễn phức tạp, cần có tri thức khoa học chuyên môn đồng bộ, những tri thức này không thể nảy sinh một cách tự nhiên từ kinh nghiệm hàng ngày và ý thức của cá thể. Cho nên học tập lý luận trước khi bước vào thực tiễn đã trở thành một vấn đề rất quan trọng. Mỗi con người trước hết cần phải có đầy đủ tri thức mới có thể bước vào hoạt động thực tiễn.

KẾT LUẬN

Lãnh đạo và quản lý các quá trình kinh tế, văn hoá, xã hội có chất lượng và hiệu quả là phải đạt được mục tiêu vì con người, cho con người và được con người phát triển toàn diện. Đó cũng là mặt hoạt động lãnh đạo, quản lý quan trọng nhất để đảm bảo thực hiện mục tiêu và con đường đã lựa chọn là dân giàu nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh. Vai trò quan trọng của khoa học tâm lý trong hoạt động lãnh đạo, quản lý chính là ở chỗ biết sử dụng nhân tố con người, biết phát huy nội lực, biết khai thác, tập hợp và phát huy được nguồn sức mạnh tinh thần của quần chúng lao động, của toàn dân tộc Việt Nam để tiếp tục sự nghiệp đổi mới trong từng cơ quan, xí nghiệp, đơn vị cơ sở, trong mỗi ngành, mỗi địa phương để tiến hành công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, xây dựng và bảo vệ vững chắc Tổ quốc Việt Nam xã hội chủ nghĩa giàu mạnh và văn minh.

HƯỚNG DẪN THỰC HIỆN GIÁO TRÌNH

1. Khi giảng cần chú ý cân đối giữa các phần, các kiến thức tâm lý học đại cương, tâm lý học quản lý cần được cập nhật theo những quan điểm mới nhất.
2. Khi giảng dạy mỗi đối tượng, giáo viên hay cán bộ quản lý các cấp học, bậc học, cần tìm những ví dụ liên hệ sát hợp để gợi mở vốn kinh nghiệm của học viên.
3. Phần kiểm tra đánh giá, nên yêu cầu học viên vừa trình bày được kiến thức cơ bản, vừa trình bày được việc vận dụng vào công tác thực tiễn như thế nào. Đánh giá cần căn cứ vào mục đích yêu cầu đã đề ra, không đòi hỏi quá cao nhưng cũng không hạ thấp yêu cầu.
4. Cần lấy ý kiến phản hồi của học viên sau mỗi khoá học để rút kinh nghiệm điều chỉnh chương trình và phương pháp giảng dạy cho phù hợp.

Câu hỏi ôn tập

1. Trình bày vai trò của tâm lý học trong quản lý nhà nước?
2. Trình bày những hiểu biết về tập thể. Phân tích những đặc điểm tâm lý xã hội nổi bật của một tập thể và những biện pháp cơ bản để xây dựng và hoàn thiện một tập thể.
3. Phân tích những yếu tố tạo nên uy tín của người cán bộ lãnh đạo. Trình bày các biểu hiện của uy tín thực. Làm thế nào để củng cố và nâng cao uy tín thực của người lãnh đạo, quản lý ở nước ta hiện nay?
4. Phân tích con đường và phương pháp bồi dưỡng, nâng cao phẩm chất người cán bộ lãnh đạo.

Bài 12

MỘT SỐ ỨNG DỤNG TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ TRONG QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

(15 tiết)

1. Mục đích yêu cầu của môn học

Học xong môn này học viên cần phải:

- Xác định được một số vấn đề lý luận cần thiết về tâm lý học quản lý giáo dục (như: nhiệm vụ, phương pháp nghiên cứu tâm lý học quản lý giáo dục, lý thuyết và quan điểm về quản lý dưới góc độ tâm lý học, vai trò của con người trong công tác quản lý giáo dục).

- Hiểu đúng đặc điểm đặc trưng của hoạt động quản lý giáo dục, cá nhân và tập thể lao động là đối tượng chủ yếu của tâm lý học quản lý giáo dục (như: Bản chất tâm lý của con người và đặc trưng tâm lý của cá nhân, nhóm, tập thể có ảnh hưởng đến hoạt động quản lý giáo dục).

- Hiểu và xác định đúng chủ thể quản lý trong nhà trường là người hiệu trưởng, cũng là đối tượng của hoạt động quản lý.

- Hiểu và biết vận dụng một số vấn đề tâm lý quản lý đặc trưng vào hoạt động quản lý (như: Xây dựng tập thể lao động để quản lý nhà trường; con đường và phương pháp quản lý tập thể sư phạm nhằm nâng cao kết quả của công tác quản lý nhà trường). Trên cơ sở đó, người làm công tác quản lý giáo dục biết phát triển và hoàn thiện nhân cách của mình.

2. Khái quát về nội dung

I. Một số vấn đề chung về tâm lý học quản lý giáo dục.

II. Cá nhân và tập thể lao động là đối tượng của hoạt động quản lý.

III. Người lãnh đạo là chủ thể quản lý (trong nhà trường, người hiệu trưởng là chủ thể quản lý).

IV. Một số vấn đề tâm lý đặc trưng trong quản lý giáo dục.

V. Nhân cách người lãnh đạo trong quản lý giáo dục.

3. Khái quát về phương pháp dạy và học

- Kết hợp sử dụng một số phương pháp dạy học tích cực như: Phương pháp giảng giải, thuyết trình, gợi mở nêu câu hỏi, đàm thoại, hướng dẫn thảo luận nhóm và cả lớp, trải nghiệm.

- Sử dụng phối hợp một số phương tiện dạy học hiện đại như: máy chiếu, bảng, phiếu trải nghiệm...

NỘI DUNG

I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG CỦA TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ GIÁO DỤC

1. Khái niệm

Tâm lý học quản lý giáo dục là một chuyên ngành của tâm lý học, nó chuyên nghiên cứu những vấn đề tâm lý có liên quan và ảnh hưởng đến công tác quản lý giáo dục, nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả của công tác quản lý giáo dục

2. Đối tượng và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Đối tượng nghiên cứu

Tâm lý học quản lý giáo dục có đối tượng nghiên cứu là:

- Cá nhân, nhóm, tập thể và những mối quan hệ qua lại trong tập thể.
- Những đặc điểm tâm lý và quy luật tâm lý của cá nhân, nhóm và tập thể.
- Những quy luật tâm lý - xã hội phổ biến ảnh hưởng đến công tác quản lý giáo dục.
- Người lãnh đạo, quản lý các cơ sở giáo dục là chủ thể quản lý cũng là đối tượng của tâm lý học quản lý giáo dục.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Việc nghiên cứu sâu các vấn đề tâm lý học quản lý giáo dục sẽ giúp cho chúng ta có được cách giải quyết thật sự khoa học các vấn đề của công tác quản lý nói chung và quản lý giáo dục nói riêng. Tâm lý học quản lý giáo dục cần hướng vào giải quyết mấy nhiệm vụ sau:

- Nghiên cứu đặc điểm tâm lý của cá nhân, nhóm và tập thể lao động, các quy luật tâm lý - xã hội của cá nhân, nhóm và tập thể có ảnh hưởng đến công tác quản lý giáo dục.

- Nghiên cứu đặc điểm tâm lý của chủ thể lãnh đạo và quản lý. Trên cơ sở đó xây dựng những tiêu chí về nhân cách mà người lãnh đạo và quản lý cần phải tu dưỡng, rèn luyện.

- Nghiên cứu đặc điểm tâm lý của các mối quan hệ xã hội trong lĩnh vực giáo dục, để có biện pháp thích hợp và kịp thời tác động đến những người lao động, nhằm phát triển các quan hệ xã hội xã hội chủ nghĩa, hoàn thiện và phát triển nhân cách con người mới, nhằm nâng cao năng suất và chất lượng làm việc của những người dưới quyền, xây dựng khối đoàn kết trong các cơ sở giáo dục.

- Lựa chọn các nhân viên, để bạt cán bộ quản lý, lãnh đạo và sử dụng sao cho đúng người, đúng việc, đúng khả năng, nhằm phát huy khả năng sáng tạo, tích cực và chủ động ở người lao động (đặc biệt là giáo viên và học sinh).

3. Phương pháp nghiên cứu

Trong tâm lý học quản lý giáo dục, người ta thường hay sử dụng một số phương pháp để nghiên cứu những vấn đề tâm lý trong công tác quản lý, như: phương pháp quan sát, trưng cầu ý kiến, phỏng vấn, tọa đàm, an kết, điều tra xã hội học, nghiên cứu hoạt động và sản phẩm hoạt động, nghiên cứu và phân tích các văn bản và tài liệu về quản lý và giáo dục, phương pháp đo đạc xã hội, phương pháp thí nghiệm, test...

3.1. Phương pháp quan sát

* *Khái niệm:* Là một trong những phương pháp được sử dụng rộng rãi trong mọi khoa học. Đây là phương pháp nhằm thu thập thông tin thường xuyên, vừa có tính chất phát hiện vừa có tính chất kiểm tra mọi hiện tượng tâm lý của con

người mà ta muốn nghiên cứu. Bản chất của phương pháp này là con người dùng các cơ quan cảm giác để nhận biết và thu thập các hiện tượng tâm lý đang diễn ra ở người được nghiên cứu (như: dùng tai nghe, mắt nhìn, mũi ngửi, tay sờ... trong đó mắt nhìn và tay sờ là quan trọng nhất). Ngày nay người ta còn kết hợp sử dụng nhiều công cụ và trang thiết bị hiện đại để quan sát. Khi dùng phương pháp này, ta cần tuân theo nguyên tắc hệ thống, lâu dài, kết hợp với nhiều phương pháp khác và các trang thiết bị máy móc hiện đại...

* *Phân loại*: Phương pháp quan sát thường chia làm nhiều loại nếu như dựa vào các căn cứ khác nhau. Căn cứ vào ý thức của người quan sát, ta chia thành hai loại: quan sát chủ quan và quan sát khách quan. Căn cứ vào phạm vi của nội dung quan sát, ta có thể chia thành hai loại là: quan sát toàn diện và quan sát bộ phận. Thông thường thì người ta hay sử dụng loại quan sát khách quan, quan sát chủ quan, quan sát bộ phận.

- *Phương pháp quan sát khách quan* là phương pháp nghiên cứu mà trong đó nhà nghiên cứu sử dụng các giác quan để nhận biết và thu thập các hiện tượng tâm lý của người được nghiên cứu, trên cơ sở đó nhà nghiên cứu phân tích thông tin và đưa ra những quyết định kịp thời và đúng đắn.

- *Phương pháp quan sát chủ quan* là phương pháp nghiên cứu mà trong đó người ta sử dụng các giác quan của chính mình để tự nhận biết ưu, nhược điểm về đời sống tâm lý của mình, trên cơ sở đó mà có kế hoạch sửa chữa, bổ sung và hoàn thiện nhân cách cho phù hợp với yêu cầu của công việc. Phương pháp này chỉ là phương pháp hỗ trợ, song có tác dụng rất tốt đối với nhà quản lý và người bị quản lý. Để tự quan sát có hiệu quả, các nhà quản lý cần bình tĩnh lắng nghe lời góp ý nhận xét (cả tốt, lẫn xấu) của mọi người xung quanh, cần chuẩn bị kế hoạch quan sát như: xác định đối tượng quan sát, địa điểm quan sát, các bước quan sát, cách ghi chép trong quá trình quan sát, thời gian quan sát, cách xử lý thông tin quan sát để rút ra kết luận cần thiết.

- *Phương pháp quan sát bộ phận*: Là phương pháp trong đó nhà nghiên cứu dùng các giác quan của mình để nhận biết và thu thập các biểu hiện tâm lý về một loại hiện tượng tâm lý cần thiết nào đó ở đối tượng nghiên cứu trong quá trình sống và hoạt động bình thường. Trên cơ sở đó rút ra những kết luận cần thiết trong công tác quản lý giáo dục.

3.2. Phương pháp trưng cầu ý kiến

Là phương pháp thu thập thông tin bằng con đường hỏi ý kiến, xin ý kiến đóng góp của mọi người về một vấn đề nào đó có xác định cụ thể. Sự góp ý này chia thành nhiều thể loại: trực tiếp hoặc gián tiếp. Ví dụ như: tọa đàm là hình thức góp ý trực tiếp, an kết là hình thức góp ý gián tiếp.

3.3. Phương pháp điều tra xã hội học

Bản chất của phương pháp này là sự thống kê số liệu tổng hợp về nhiều vấn đề, nhiều mặt trong một cụm dân cư hoặc trong đơn vị công tác hoặc trong một cộng đồng người, trên cơ sở đó rút ra kết luận cần thiết. Như vậy, người điều tra viên và người được trả lời đều cần có ý thức trách nhiệm cao, trung thực, không thể trả lời theo sự ước lượng, phỏng đoán.

3.4. Phương pháp nghiên cứu hoạt động và sản phẩm hoạt động

Đây là phương pháp nghiên cứu khách quan rất cần cho các nhà quản lý để nắm bắt được những vấn đề tâm lý của cá nhân, của tập thể và mối quan hệ giữa cá nhân với tập thể. Là phương pháp thu thập các sản phẩm hoạt động và nghiên cứu quá trình diễn biến và cách thức tiến hành các hoạt động để tạo ra sản phẩm, trên cơ sở đó nhà nghiên cứu phân tích và rút ra những kết luận khoa học cần thiết. Điều này cho phép các nhà quản lý có thể dự đoán được năng lực, nắm được các đặc điểm tâm lý, nhân cách... của những người bị quản lý. Trên cơ sở đó, nhà quản lý có biện pháp điều chỉnh thích hợp và kịp thời, đưa ra những quyết định mới đúng đắn trong công tác quản lý, nhằm thúc đẩy các hành vi tích cực hoặc ngăn chặn những hành vi tiêu cực của nhân viên dưới quyền.

3.5. Phương pháp nghiên cứu văn bản và tài liệu về quản lý giáo dục

Bản chất của phương pháp này là đọc, phân tích, tìm hiểu nghiên cứu các văn bản như: nghị quyết, biên bản các cuộc họp, bản kế hoạch, bản báo cáo sơ, tổng kết từng quý, từng năm, nhiều năm cùng nhiều văn bản khác có liên quan đến công tác quản lý giáo dục của mình. Từ sự nghiên cứu này, nhà quản lý và lãnh đạo có thể đánh giá năng lực, đạo đức của những người dưới quyền, đánh giá xu thế phát triển của cơ sở giáo dục mà mình quản lý, phát hiện được nhân tài, hoặc nắm bắt được những định hướng chỉ đạo của cấp trên trong công tác

quản lý. Ngoài ra người làm công tác quản lý còn cần xem báo chí trong và ngoài nước, để biết sự đánh giá của bạn bè về mình. Đó là phương pháp nghiên cứu rất cần thiết đối với người làm công tác quản lý nói chung và quản lý giáo dục nói riêng.

3.6. Phương pháp thí nghiệm tự nhiên

Thực chất của phương pháp này là nhà quản lý dùng ngay đơn vị công tác của mình và hoàn cảnh thực tại làm hiện trường thí nghiệm để nghiên cứu tâm lý con người một cách tự nhiên, không bị tách biệt với đời sống thực tại, trên cơ sở đó mà rút ra những kết luận cần thiết. Mọi người tham gia thí nghiệm không hề được biết trước, mọi hoàn cảnh và điều kiện cần thiết để sống và hoạt động của đối tượng nghiên cứu hoàn toàn bình thường, hết sức tự nhiên.

3.7. Phương pháp trắc nghiệm (test)

Là phương pháp sử dụng hệ thống bài tập từ khó đến dễ, đã được chuẩn bị trước cho người được nghiên cứu thực hiện. Căn cứ vào kết quả giải bài tập mà nhà nghiên cứu phân tích, đánh giá và rút ra những kết luận cần thiết về tâm lý của con người. Hiện nay có rất nhiều loại test, có test trí nhớ, test trí tuệ, test xúc cảm, test đo nhân cách hướng nội hoặc hướng ngoại... Ngày nay test đã được vận dụng rộng rãi trong các ngành để tuyển chọn nhân viên, cán bộ lãnh đạo và quản lý. Trên cơ sở đó mà có kế hoạch phân công và sử dụng người đúng với tài năng, trình độ, đồng thời phát huy được khả năng của họ.

3.8. Phương pháp nghiên cứu tiểu sử

Là phương pháp nghiên cứu lý lịch của con người trong quá khứ, hiện tại, trên cơ sở đó mà phân tích, luận đoán ra tương lai của người. Bản chất của phương pháp này là tìm hiểu quá trình sinh sống, hoạt động của người được nghiên cứu trong các mối quan hệ xã hội. Khi sử dụng phương pháp này cần tránh sự thành kiến với quá khứ của họ.

4. Vị trí, vai trò và ý nghĩa của tâm lý học quản lý giáo dục

4.1. Vị trí

Nhìn tổng thể thì tâm lý học có vị trí trung tâm trong hệ thống các khoa học, nó nằm giữa các ngành khoa học tự nhiên, khoa học xã hội, và khoa học kỹ

thuật. Nhìn cụ thể thì tâm lý học quản lý giáo dục có vị trí trung tâm, chỗ giáp ranh giữa các khoa học như: tâm lý học đại cương, tâm lý học xã hội, xã hội học, quản lý học, tâm lý học lao động, tâm lý học sư phạm và lứa tuổi, giáo dục học... Điều đó khẳng định rằng tâm lý học quản lý giáo dục vừa có liên quan chặt chẽ với các khoa học khác vừa cần có sự hỗ trợ của các khoa học khác.

4.2. Vai trò và ý nghĩa của tâm lý học quản lý giáo dục

- *Về mặt lý thuyết:* Tâm lý học quản lý giáo dục cung cấp cho nhà quản lý giáo dục một hệ thống lý luận về tâm lý. Nhờ có những tri thức này mà họ đã vận dụng sáng tạo, linh hoạt và chủ động trong công tác quản lý, trên cơ sở đó đưa ra những sách lược, quyết định đúng đắn, kịp thời trong công tác quản lý con người, trong đối nhân xử thế với những người dưới quyền, hoặc trong quan hệ với cấp trên, tránh được những sai lầm trong việc lựa chọn nhân viên, đề bạt cán bộ lãnh đạo và quản lý trong kế hoạch quản lý con người.

- *Về mặt thực tiễn và ứng dụng:* Tâm lý học quản lý giáo dục mang lại biết bao lợi ích cho công tác quản lý con người, đưa xã hội ngày càng văn minh, góp phần phát triển các mối quan hệ xã hội xã hội chủ nghĩa, hoàn thiện và phát triển nhân cách con người mới, nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc của những người bị quản lý trong các cơ sở giáo dục. Mặt khác tâm lý học quản lý giáo dục còn giúp người lãnh đạo, quản lý biết lựa chọn và sử dụng nhân viên và cán bộ một cách đúng đắn, phát huy cao khả năng chủ động và sáng tạo ở họ, giúp nhà quản lý biết cách đối nhân xử thế phù hợp trong quan hệ với mọi người, tạo ra bầu không khí tự do, dân chủ và bình đẳng, xây dựng được khối đoàn kết trong cơ sở giáo dục, tránh được mọi sai lầm trong quan hệ giữa con người với con người. Công tác quản lý con người vừa là khoa học vừa là nghệ thuật, vì vậy người làm công tác lãnh đạo và quản lý giáo dục cần có tri thức phong phú về tâm lý học quản lý giáo dục và tri thức về khoa học quản lý.

5. Một số lý thuyết và quan điểm về quản lý con người dưới góc độ tâm lý và vai trò của con người trong quản lý giáo dục

5.1. Khái niệm về quản lý giáo dục

- Quản lý: Là một quá trình tác động có mục đích của con người vào một

hệ thống nào đó, nhằm làm thay đổi hiện trạng của hệ thống đó hoặc đưa vào hệ thống đó những thuộc tính mới.

- *Quản lý giáo dục là gì?* Là quá trình tác động có mục đích của con người vào cá nhân, nhóm, tập thể và vào những mối quan hệ xã hội. Đây là quá trình quản lý xã hội. Bất kỳ hệ thống quản lý nào cũng bao gồm hai bộ phận: bộ phận quản lý và bộ phận bị quản lý. Trong hệ thống quản lý kỹ thuật thì bộ phận quản lý là con người, bộ phận bị quản lý là vật chất; còn trong hệ thống quản lý xã hội thì cả hai bộ phận đều là con người. Như vậy, trong công tác quản lý giáo dục thì con người giữ vai trò là nhân vật trung tâm. Cá nhân, nhóm và tập thể là đối tượng bị quản lý và chủ thể quản lý chính là người lãnh đạo và quản lý cơ sở giáo dục.

5.2. Vai trò của con người

Con người là vốn quý, là lực lượng lao động cần thiết trong xã hội không thể thay thế được. Con người chính là chủ thể nhận thức thế giới, đồng thời là chủ thể chinh phục và cải tạo thế giới. Con người là lực lượng xây dựng nên xã hội văn minh, tiến bộ và giàu đẹp. Con người vừa là đối tượng của quản lý (cá nhân, nhóm, tập thể) vừa là chủ thể của quản lý (cá nhân, nhóm).

5.3. Một số lý thuyết và quan điểm khác nhau về quản lý con người dưới góc độ tâm lý học

* *Quan điểm duy lý:* Người sáng lập ra quan điểm duy lý là W. Taylor vào cuối thế kỷ XIX đầu thế kỷ XX. Các tư tưởng của ông đã được những người đời sau phát triển. Quan điểm của họ là một quan điểm cơ giới và kỹ thuật đối với một tổ chức. Quan điểm này có khuynh hướng xem các thành viên của một tổ chức như là những công cụ thụ động dưới bàn tay của người lãnh đạo và người lãnh đạo xuất hiện như là một phương tiện phức tạp sử dụng “ma thuật” để làm cho những người dưới quyền của mình hoàn thành nhiệm vụ được giao.

* *Quan điểm hành vi:* Quan điểm này được xây dựng trên cơ sở của học thuyết “các mối quan hệ con người” của Elton Mayo. Quan điểm này xem con người không chỉ như là một người làm công mà còn là một cá nhân có phẩm chất nhân cách và những hứng thú nhất định. Theo ông, sự tăng trưởng hiệu suất

lao động chịu ảnh hưởng chủ yếu bởi các nhân tố tâm lý, yếu tố phi chính quy nhiều hơn là bởi những nhân tố chuẩn mực chính quy.

** Thuyết tổ chức:* Được xem như là một thể chế chính trị cố gắng tổ chức và quản lý trong một khung cảnh rộng lớn hơn, xuất phát từ quan điểm về các mối quan hệ xã hội ở trong và ngoài tổ chức, ba mức độ quản lý và tổ chức là tách rời nhau: kỹ thuật, hành chính (tổ chức) và thể chế (chính trị). Cốt lõi của lý thuyết về tổ chức là thể chế chính trị, là tư tưởng về sự “quản lý đối giao cảm”, đó là tư tưởng về sự tham gia của những người cấp dưới vào việc ra quyết định.

** Quan điểm kinh nghiệm, tình huống và so sánh:* Quan điểm này biểu thị sự không hài lòng với lý luận quản lý trong xã hội tư bản. Họ đặc biệt quan tâm nghiên cứu và phổ biến những kinh nghiệm cụ thể trong việc quản lý tiếp tục chọn lọc các hình thức quản lý, tổ chức và các phương pháp quản lý vào những thời điểm và những điều kiện cụ thể hoặc tìm những hình thức đó thông qua sự phân tích và so sánh. Quan điểm này quan tâm đến phong cách quản lý và lãnh đạo tối ưu cũng như những phẩm chất lý tưởng của người cán bộ quản lý, nhấn mạnh tình huống tồn tại của họ là quyết định. Quan điểm này đề nghị tuyển chọn cán bộ quản lý có phong cách riêng để đáp ứng các tình huống cụ thể, thay đổi những tiêu chuẩn lựa chọn nhân viên tùy theo hoàn cảnh, tình huống.

6. Đặc điểm đặc trưng của hoạt động quản lý giáo dục

Quản lý lao động trong giáo dục là một loại lao động đặc biệt. Hoạt động quản lý này thường có mấy đặc điểm chủ yếu sau:

- *Tính chất tổ chức* của hoạt động quản lý. Nhiệm vụ chính của người cán bộ quản lý là tổ chức, tập hợp, huy động được sức mạnh của từng thành viên để thực hiện tốt nhất nhiệm vụ của tập thể.

- *Tính chất sáng tạo* của hoạt động quản lý. Trong mọi hoạt động quản lý và trong mọi tình huống thì người quản lý lãnh đạo phải là người đứng mũi chịu sào, họ phải có những quyết định chính xác và nhanh chóng. Do đó không có sáng tạo thì người cán bộ quản lý không thể hoàn thành được trách nhiệm của mình.

- *Tính chất phức tạp, căng thẳng* của công tác quản lý. Công tác quản lý các tập thể là công tác quản lý con người với nhiều thành viên, bộ phận và những mối quan hệ phức tạp, với những công việc khác nhau, với những hoàn cảnh và điều kiện khác nhau, với những khả năng và trình độ khác nhau. Do đó công tác

quản lý con người là một công tác phức tạp, căng thẳng về mặt thần kinh, đòi hỏi người cán bộ quản lý phải có tri thức phong phú, kinh nghiệm, tình cảm và ý chí nghị lực cao đối với nhiệm vụ của mình.

II. CÁ NHÂN, TẬP THỂ LÀ ĐỐI TƯỢNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ GIÁO DỤC VÀ MỘT SỐ VẤN ĐỀ TÂM LÝ CỦA CÁ NHÂN, TẬP THỂ

1. Bản chất tâm lý của con người

- Bản chất của con người là có ý thức. Ý thức là sự phản ánh thế giới khách quan vào bộ não người. Đó là sự phản ánh của phản ánh, phản ánh có mục đích, có suy nghĩ, có sự tích lũy kinh nghiệm, có mang dấu ấn của xã hội. Ý thức vừa mang tính chủ quan, vừa mang tính khách quan, vừa mang tính riêng vừa mang tính chung. Ý thức chung của mọi người đều có những nét chung giống nhau. Đó là ai cũng mong muốn và thích sự thành đạt để được ăn ngon, mặc đẹp, giàu sang phú quý, thích được mọi người yêu mến, quan tâm và tôn trọng, thích tự do, bình đẳng. Nếu đạt được thì họ phấn khởi vui tươi, hăng hái hoạt động. Ngược lại, nếu không đạt thì họ sẽ buồn rầu, đau khổ, chán nản và hành động uể oải kém chất lượng.

- *Bản chất tâm lý của con người trong lĩnh vực giáo dục:* Đối với người giáo viên, cán bộ, công nhân viên cùng làm công tác giáo dục đều có những nét tâm lý chung, đó là mong muốn được các cấp trên đáp ứng các nhu cầu và nguyện vọng cơ bản về vật chất cũng như tinh thần, tình cảm. Họ mong muốn được cấp trên quan tâm, nhận xét đánh giá đúng khả năng, trình độ, ý thức và sự cố gắng của mình; được cấp trên giao tiếp và ứng xử tế nhị và thể hiện sự tôn trọng. Họ mong muốn được sống và làm việc trong bầu không khí vui vẻ, quan tâm và đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau; mong muốn cấp trên là người vừa có đức vừa có tài, để lãnh đạo cơ sở giáo dục của họ đạt kết quả tốt... Còn người học sinh luôn mong muốn thầy cô giáo của mình là người vừa có trình độ chuyên môn cao vừa có đạo đức tốt. Các em luôn mong muốn được sống và học tập trong tập thể đoàn kết và thương yêu nhau; mong muốn thầy cô tạo mọi điều kiện thuận lợi để phát huy khả năng và sáng tạo của mình. Các em mong muốn thầy cô nhận xét, đánh giá đúng khả năng và trình độ của mình trong cuộc sống cũng như quá trình tham gia các hoạt động...

2. Cá nhân và đặc điểm tâm lý đặc trưng của cá nhân

Trong công tác quản lý giáo dục có khi chúng ta tác động đến từng cá nhân, cũng có lúc tác động đến cả một tập thể nhất định. Xét theo quan điểm tâm lý học thì mỗi cá nhân trong quá trình phát triển của mình sẽ trở thành một nhân cách và có cá tính riêng. *Mỗi nhân cách đều có một cấu trúc nhất định, bao gồm các thành tố cơ bản là: xu hướng, tính cách, khí chất và năng lực.* Các thành tố này có quan hệ mật thiết và có tác động chi phối lẫn nhau, bộc lộ những mặt khác nhau của nhân cách. Xu hướng nói lên phương hướng phát triển của nhân cách, năng lực nói lên khả năng hiện thực của phương hướng phát triển nhân cách, tính cách cho biết tính chất và đặc điểm của nhân cách và khí chất là hình thức thể hiện của nhân cách.

2.1. Xu hướng của cá nhân là một hệ thống những thuộc tính tâm lý điển hình của cá nhân quy định và thúc đẩy tính lựa chọn của các thái độ và tính tích cực hoạt động của nó. Xu hướng bao gồm nhiều thuộc tính tâm lý khác nhau như: nhu cầu, hứng thú, niềm tin, lý tưởng, động cơ... Chúng tác động qua lại với nhau, trong đó có một thành phần nào đó chiếm vị trí ưu thế và có ý nghĩa chủ đạo, còn các thành phần khác là cái nền và là chỗ dựa, thường thì lý tưởng là hình thức biểu hiện tập trung nhất của xu hướng cá nhân.

2.2. Tính cách của cá nhân là tổ hợp các thuộc tính tâm lý phức hợp của cá nhân, bao gồm hệ thống thái độ của nó đối với hiện thực cuộc sống, được thể hiện trong hệ thống hành vi, cử chỉ, cách nói năng và việc làm tương ứng. Nói cách khác thì tính cách là hệ thống thái độ được củng cố trong hệ thống phương thức hành vi quen thuộc và tạo nên phong cách hành vi của mỗi người trong môi trường xã hội và phương thức giải quyết các nhiệm vụ thực tế của họ. Thường có bốn loại thái độ trong tính cách: thái độ đối với xã hội (với xã hội, với tập thể, với mọi người nói chung, và đối với các hiện tượng xã hội...), thái độ đối với lao động (yêu thích lao động, chán chỉ lao động...) thái độ đối với các sự vật của thiên nhiên (yêu thích thực vật, động vật, ý thức chăm sóc và bảo vệ chúng, thái độ yêu thích và ham tìm hiểu các hiện tượng của thiên nhiên...) và thái độ đối với bản thân (khiêm tốn, tự giác, nghiêm khắc với mình).

2.3. Năng lực của cá nhân là tổ hợp các thuộc tính tâm lý độc đáo của cá nhân, phù hợp với những yêu cầu của một hoạt động nhất định nhằm đảm bảo

cho hoạt động đó diễn ra có kết quả. Thường mỗi hoạt động không chỉ đòi hỏi con người có một loại năng lực mà cần phải có một số năng lực, có liên quan với nhau. Sự thiếu hụt hay kém phát triển của một năng lực nào đó có thể được bù lại bằng sự phát triển mạnh hơn của những năng lực khác. Đó là khả năng bù trừ năng lực của con người. Năng lực thường chia thành ba mức độ khác nhau: năng lực, tài năng và thiên tài.

2.4. Khí chất (tính khí) của cá nhân là thuộc tính tâm lý phức hợp của cá nhân biểu hiện cường độ, tốc độ, nhịp độ của các hoạt động tâm lý, biểu hiện ở sắc thái của hành vi, cử chỉ, cách nói năng của cá nhân. Con người có bốn kiểu khí chất cơ bản là:

+ *Khí chất sôi nổi*: Người kiểu khí chất này thường có biểu hiện nghị lực, hoạt bát, dễ chan hoà, nhiệt tình với mọi người, nhanh chóng thích nghi với hoàn cảnh mới. Trong tập thể, người có kiểu khí chất này thường nhanh chóng giành được uy tín. Người có kiểu khí chất này thường có nhược điểm là hay hấp tấp vội vàng, hay “đánh trống bỏ dùi”, “đầu voi đuôi chuột”.

+ *Khí chất nóng nảy*: Người có kiểu khí chất này thường có biểu hiện là quả quyết, đã nói là làm, làm đến cùng, say sưa hết lòng với công việc của mình, song cũng có nhược điểm là nóng tính, dễ nổi nóng gay gắt trong giao tiếp với mọi người, cử chỉ không kiềm chế, diện mạo biểu cảm rất rõ ràng, hay vội vàng hấp tấp, thiếu chín chắn.

+ *Khí chất bình thản*: Người có kiểu khí chất này thường có biểu hiện điềm đạm, kiên trì, nhẫn nại trong công tác, có nghị lực, bình tĩnh, có vẻ ngoài bình thản, thận trọng, chín chắn. Người có kiểu khí chất này thường có nhược điểm là chậm chạp, phớt đời, dễ bỏ lỡ thời cơ trong công tác và trong cuộc đời.

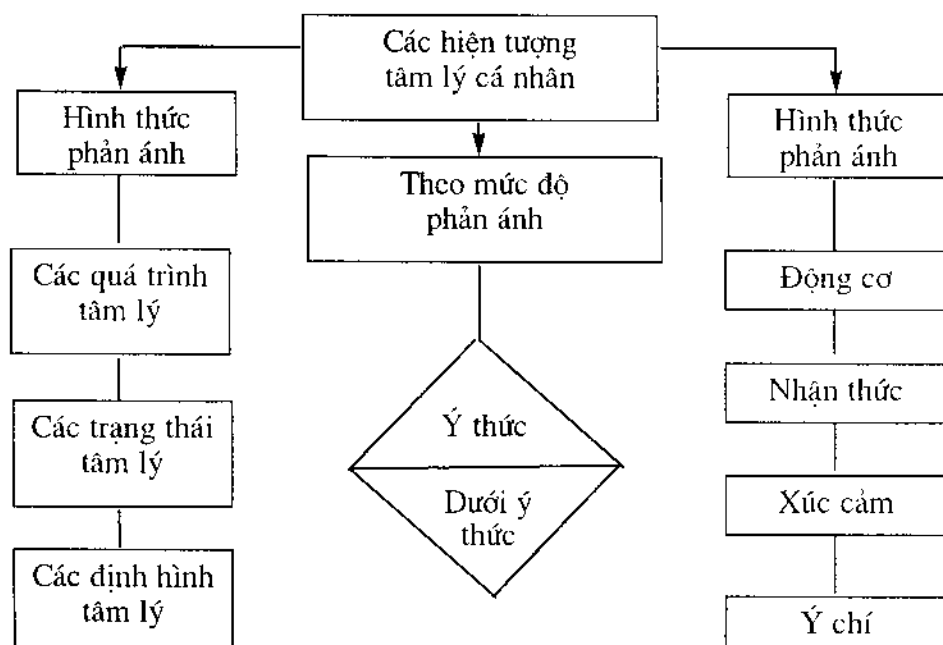
+ *Khí chất ưu tư*: Người có kiểu khí chất này thường có khuynh hướng khép kín, tránh giao tiếp với những người ít hoặc không quen biết, thường lúng túng, vụng về trong hoàn cảnh mới, dễ bị tổn thương tình cảm, hay ngã lòng, nản chí, tự ti, lo lắng suy nghĩ u sầu, hay bị quan chán nản; song họ thường nhã nhặn, mềm mỏng, chu đáo, cần cù, chăm chỉ và vị tha.

Các kiểu khí chất trên rất ít khi tồn tại ở dạng thuần khiết, mà thường pha trộn lẫn nhau, tạo thành nhiều kiểu khí chất mới khác nhau. Trong sự pha trộn này, không có sự cân bằng như nhau, mà có loại khí chất nào đó nổi trội

lên, chiếm ưu thế, thể hiện cá tính của mỗi cá nhân. Do đó tâm lý của mỗi người có sự khác nhau, không ai giống ai. Không có loại khí chất nào gọi là tốt nhất, hoặc xấu nhất, mỗi loại khí chất đều có những ưu điểm và nhược điểm của mình.

3. Các hiện tượng tâm lý cá nhân cơ bản ảnh hưởng đến công tác quản lý giáo dục

Xét theo quan điểm tâm lý học thì mỗi cá nhân trong quá trình phát triển của mình sẽ trở thành một nhân cách và có cá tính riêng. Các hiện tượng tâm lý cá nhân cơ bản ảnh hưởng đến công tác quản lý giáo dục được biểu diễn theo sơ đồ sau:



4. Nhóm, tập thể và các mối quan hệ qua lại trong nhà trường đều là đối tượng của quản lý giáo dục

4.1. Nhóm và tập thể là đối tượng của hoạt động quản lý giáo dục

* *Khái niệm:* Con người có bản chất xã hội, họ luôn sống và hoạt động trong những cộng đồng hoặc nhóm nhất định. *Nhóm* là một tập hợp người được thống nhất lại với nhau theo mục đích chung. Nhóm có ít nhất là hai người và nhiều

nhất là khoảng vài chục người. Ví dụ như: gia đình, tổ, đôi bạn.

Tập thể là giai đoạn phát triển cao của nhóm. Tập thể là một tập hợp người được thống nhất với nhau theo mục đích chung, mục đích này cũng chính là mục đích của xã hội, có quan hệ và ảnh hưởng lẫn nhau trong công việc cũng như trong cuộc sống hàng ngày. Ví dụ như tập thể các trường; tập thể giáo viên, cán bộ công nhân viên; tập thể học sinh. Nhóm hay tập thể có thể được hình thành một cách chính thức hoặc không chính thức, có thể lớn (nhiều thành viên) hoặc nhỏ (ít thành viên), có thể chuẩn mực hoặc không chuẩn mực. Trong hoạt động quản lý, người lãnh đạo không chỉ làm việc với từng cá nhân riêng lẻ, mà thường còn phải làm việc với các tập thể. Do đó tập thể, nhóm và cá nhân đều là đối tượng của công tác quản lý, trong đó tập thể là đối tượng chủ yếu nhất. Vì vậy người lãnh đạo cần phải có những hiểu biết về nhóm, tập thể và cá nhân cùng với những đặc điểm tâm lý, quy luật tâm lý của cá nhân và tập thể.

* *Vai trò của nhóm và tập thể*: Nhóm và tập thể không chỉ là nguồn sức mạnh vật chất và tinh thần cho mọi hoạt động giáo dục mà còn là phương tiện để tiến hành giáo dục con người. Trong các nhà trường, tập thể sư phạm là điều kiện quan trọng cần thiết để tiến hành giáo dục con người, hoàn thiện và phát triển nhân cách con người. Tập thể sư phạm là điều kiện không thể thiếu được để tiến hành hoạt động quản lý con người có hiệu quả cao.

4.2. Các mối quan hệ qua lại trong tập thể

- Sống trong nhóm hoặc tập thể, ai cũng đều nằm trong những mối quan hệ qua lại với những người khác, vì nhóm hay tập thể không phải là “tổng số” người. Trong tập thể hay nhóm thường có hai loại mối quan hệ: quan hệ công tác và quan hệ cá nhân. Một tập thể mà trong đó mọi thành viên chỉ quan hệ và đối xử với nhau theo một trong hai quan hệ đó thì đó chưa phải là một tập thể tốt đẹp. Một tập thể lý tưởng phải là tập thể mà trong đó có cả hai loại quan hệ và chúng thống nhất với nhau làm một. Tùy theo những mối quan hệ được thiết lập trong tập thể mà mỗi cá nhân có vị thế khác nhau, từ cao đến thấp có năm loại vị thế sau:

- + Ngôi sao của tập thể.
- + Người được tập thể yêu mến.
- + Người được tập thể chấp nhận.
- + Người bị tập thể lãng quên.
- + Người bị tập thể tẩy chay.

Cá nhân có vị thế càng cao trong tập thể thì càng có uy tín đối với tập thể đó và càng có ảnh hưởng mạnh mẽ đối với tập thể. Người lãnh đạo không thể giữ vị thế thấp trong tập thể, vì như thế sẽ không lãnh đạo và quản lý được mọi người.

- Bất kỳ một tập thể hay nhóm nào, phát triển đến một giai đoạn chín muồi nhất định, đều sẽ xuất hiện những cá nhân giữ vai trò là “thủ lĩnh”. Có hai loại thủ lĩnh: chính thức và không chính thức. Trong nhiều trường hợp, ở các trường học cùng một lúc có thể tồn tại cả hai loại thủ lĩnh. Điều này không có hại gì đến tập thể, song lý tưởng là cả hai loại thủ lĩnh này cùng thống nhất ở một cá nhân nào đó. Người lãnh đạo, quản lý cần phải rèn luyện tu dưỡng để mình vừa là thủ lĩnh chính thức vừa là thủ lĩnh không chính thức trong tập thể, nghĩa là sao cho quần chúng vừa yêu mến vừa kính phục và tôn trọng chứ không phải là sợ mình, vì chức vụ và sự quát mắng của người lãnh đạo. Vì vậy mối quan hệ qua lại trong tập thể cũng là đối tượng của hoạt động quản lý. Mà cơ chế của các mối quan hệ qua lại trong tập thể là: sự bắt chước, sự ám thị, sự thuyết phục, sự lây truyền và cơ chế nhập tâm.

5. Một số hiện tượng tâm lý đặc trưng của nhóm và tập thể

- Những đặc điểm tâm lý - xã hội điển hình của các cá nhân liên kết với nhau tạo thành tâm lý nhóm. Mọi thành viên trong nhóm, tập thể thống nhất mục tiêu của các hoạt động chung, thành mục tiêu của nhóm, tập thể. Trong quá trình hoạt động, họ cùng có chung những nhu cầu cần được đáp ứng, hứng thú, lý tưởng và nảy sinh một số mong muốn, nguyện vọng giống nhau. Trên cơ sở đó mà hình thành nên mục tiêu, nhu cầu, hứng thú, lý tưởng và những mong muốn, nguyện vọng của nhóm, tập thể. Những vấn đề này phản ánh thái độ, tình cảm, tâm trạng của nhóm hay tập thể. Mọi thành viên trong quá trình hoạt động cùng nhau của nhóm hay tập thể, có thể nảy sinh những tin đồn. Tin đồn có thể đúng, có thể sai và ít nhiều đều có ý nghĩa tác động đến mỗi cá nhân cũng như nhóm, tập thể. Bên cạnh đó, trong nhóm hay tập thể còn thể hiện các ảo ảnh, tàn dư của thái độ cũ (như: thái độ mê tín dị đoan, thái độ trung bình chủ nghĩa, thái độ thụ động, sự ghen tị).

- Trong nhóm và tập thể nảy sinh các mối quan hệ qua lại, như: quan hệ giữa người lãnh đạo, quản lý với cá nhân hoặc tập thể người bị quản lý; quan hệ của cá nhân với cá nhân; quan hệ của cá nhân với nhóm; quan hệ của các nhóm với nhau; quan hệ của cá nhân với người lãnh đạo, quản lý. Những mối quan hệ qua lại đó tạo nên mối quan hệ liên cá nhân, quan hệ liên nhóm v.v... phản ánh các

ý kiến khác nhau của các nhóm, các phong tục, truyền thống, mốt và thời trang khác nhau, tạo nên màu sắc phong phú trong đời sống tâm lý của con người. Đó chính là những nét tâm lý đặc trưng của nhóm, tập thể. Mỗi thành viên trong nhóm, tập thể tham gia hoạt động với những động cơ khác nhau, song trong một số hoạt động chung có hoàn cảnh và điều kiện như nhau sẽ hình thành nên động cơ của nhóm (như: động cơ tình cảm, động cơ nhận thức, động cơ xã hội, động cơ thi đua, động cơ tự khẳng định mình...).

6. Một số quy luật tâm lý - xã hội phổ biến ảnh hưởng đến công tác quản lý giáo dục trong nhà trường

6.1. Quy luật nhu cầu và lợi ích

- Nhu cầu là những đòi hỏi tất yếu của cá nhân, nhóm hoặc tập thể khác nhau về những điều kiện nhất định để họ sống và phát triển. Lợi ích là nhu cầu của con người được thoả mãn, với những mức độ khác nhau. Nhu cầu luôn gắn liền với lợi ích của con người và các nhóm xã hội, tập thể.

- Hiểu rõ nhu cầu cấp thiết và lợi ích chính đáng của cá nhân, nhóm và tập thể, biết tác động vào nhu cầu, lợi ích để con người hoạt động tích cực, sáng tạo, có kết quả là yêu cầu hàng đầu của người lãnh đạo và quản lý trong trường học, cũng là yêu cầu quan trọng đối với người giáo viên nhằm phát huy khả năng sáng tạo, chủ động và đạt kết quả cao ở từng học sinh, tập thể học sinh. Việc quan tâm, phát hiện và đáp ứng nhu cầu của cá nhân, nhóm và tập thể một cách kịp thời, đúng mực và hợp lý chính là động lực thúc đẩy các hành động của con người và của các nhóm xã hội.

- Người lãnh đạo và quản lý cần phân biệt rõ và xác định đúng các nhu cầu vật chất của cá nhân, nhóm và tập thể, để đáp ứng nhu cầu và lợi ích được kịp thời đúng mức và hợp lý. Một số nhu cầu trong đời sống xã hội hiện nay có ảnh hưởng đến công tác lãnh đạo và quản lý trường học là: nhu cầu của cá nhân, nhóm và tập thể ngày càng phát triển cao, đa dạng, sinh động, phức tạp. Xu thế phát triển của nhu cầu ở con người thường gắn liền với xu thế phát triển của thời đại, của xã hội. Sự kết hợp chặt chẽ giữa tính dân tộc với tính thời đại, giữa truyền thống với hiện đại là biểu hiện của nhu cầu cá nhân và xã hội, của cái riêng với cái chung, phản ánh xu thế phát triển của xã hội hiện nay. Trong đó người quản lý và lãnh đạo cần chú ý nhu cầu bảo vệ môi trường và sinh thái, nhu cầu tín ngưỡng và lập hội, nhu cầu kinh doanh, hiệp tác và hướng ngoại, nhu cầu hướng nội và hoạt động từ thiện, nhu cầu về thể chất và tinh thần, công

bằng xã hội và ổn định chính trị, tự do và an toàn... Người lãnh đạo cần quan tâm đến những nhu cầu và lợi ích chính đáng, trực tiếp của cấp dưới và của mọi thành viên trong tập thể như: công ăn việc làm thu nhập hàng ngày, nhu cầu về dân chủ, kỷ cương, nhu cầu học tập nâng cao trình độ, nhân quyền...

6.2. Quy luật về sự lan truyền tâm lý

- *Khái niệm:* Sự lan truyền tâm lý là hiện tượng phổ biến nhất thường xảy ra trong tập thể lao động. Đó là sự lây lan cảm xúc từ người này sang người khác, từ nhóm này sang nhóm khác trong tập thể lao động trước một vấn đề hoặc một hiện tượng nào đó nảy sinh trong khoảng thời gian nhất định. Trong tập thể lao động, từ cảm xúc đến xúc động ban đầu xảy ra ở một hoặc nhóm người, sau đó lan rộng ra thành sự lan truyền tâm lý thông qua mối quan hệ giao tiếp cá nhân với cá nhân, giữa các nhóm với nhau, giống như làn sóng cộng hưởng của âm thanh hay trên mặt nước.

- *Kết quả* của sự lan truyền tâm lý là tạo ra một trạng thái xúc cảm, tình cảm chung của nhóm, của tập thể lao động. Sự lan truyền tâm lý có thể gây ra những ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đối với trạng thái xúc cảm, tình cảm chung của tập thể và qua đó có thể có ảnh hưởng tốt hoặc xấu đến kết quả hoạt động của mỗi thành viên, của nhóm hoặc của tập thể. Điều này tùy thuộc vào nguyên nhân gây ra cảm xúc của mọi người. Nếu tác nhân là tích cực sẽ gây được sự lan truyền tâm lý hồ hởi, phấn khởi, kích thích được tình yêu lao động và thái độ hăng say làm việc của mọi người, tạo ra được bầu không khí phấn khởi, lành mạnh trong tập thể và nâng cao năng suất, chất lượng của lao động ở mỗi cá nhân cũng như tập thể. Ngược lại, nếu tác nhân tiêu cực sẽ gây ra sự lan truyền cảm xúc nặng nề, ủ rũ, buồn chán cho mọi người và kết quả lao động của cá nhân, nhóm và tập thể bị giảm sút, tạo nên bầu không khí nặng nề, chán nản trong tập thể và với cả cá nhân.

- *Cơ chế* của sự lan truyền là sự bắt chước, gồm hai loại: bắt chước có ý thức và bắt chước vô ý thức. Sự bắt chước vô ý thức xảy ra khi tình cảm lẫn át ý chí ở con người, dẫn đến những hành động bột phát, hành động như cái máy. Còn bắt chước có ý thức xảy ra khi con người chế ngự được tình cảm, thể hiện sự mong muốn hướng tới cái tốt đẹp mà con người mơ ước đạt tới.

- Quy luật lan truyền tâm lý thường *biểu hiện* dưới hai hình thức: Hiện tượng dao động từ từ, hiện tượng bùng nổ (xảy ra khi con người ở trạng thái căng thẳng thần kinh cao độ).

6.3. Truyền thống của tập thể

- *Khái niệm:* Truyền thống là một hiện tượng tâm lý xã hội đáng được chú ý. Đó là những giá trị tinh thần tư tưởng, tình cảm được chọn lọc, đúc kết trong quá trình hoạt động của một tập thể, một dân tộc, một cộng đồng xã hội từ quá khứ, đến hiện tại, được ghi lại và lưu truyền dưới hình thức khái niệm, nghi lễ, những quy chế điều chỉnh cách ứng xử trong tập thể. Truyền thống của tập thể lao động của các nhóm xã hội ở nước ta nằm trong truyền thống chung của cả dân tộc và được giữ gìn, phát huy. Mặt khác truyền thống của tập thể có tính chất độc đáo, phản ánh đặc điểm hoạt động riêng của mỗi tập thể.

- *Ý nghĩa:* Truyền thống của tập thể có ý nghĩa duy trì, bảo tồn và củng cố khối đoàn kết tập thể. Nó là chất keo hồ kết dính các thành viên của tập thể với nhau, là chất xúc tác hoà nhập từng cá nhân với tập thể là tấm gương để mọi thành viên noi theo, đồng thời là niềm tự hào của mỗi thành viên trong tập thể. Truyền thống tốt của tập thể thực sự có ý nghĩa giáo dục sâu sắc đối với mỗi cá nhân và cả tập thể. Nó là tiền đề cơ bản, vững chắc cho mọi hoạt động tích cực của mỗi thành viên và cả tập thể. Bên cạnh truyền thống tốt đẹp còn có những truyền thống lạc hậu, thói quen, tập quán cũ có ảnh hưởng tiêu cực đến tâm lý, tình cảm của các thành viên và của cả tập thể, gây những trở ngại nhất định cho quá trình xây dựng tập thể.

6.4. Dư luận tập thể

* *Khái niệm:* Dư luận tập thể (hay dư luận xã hội) là sự phán đoán, là ý kiến chung của nhiều người về một vấn đề, một sự kiện, một cá nhân hay một tập thể nào đó có liên quan đến đời sống của họ. Dư luận có thể trong phạm vi rộng (toàn thế giới) hoặc hẹp (trong một tập thể nhỏ), dư luận có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực, cổ vũ hoặc lên án, nhưng bao giờ cũng có tính công khai, chính thức. Người làm công tác quản lý cần phân biệt rõ dư luận với tin đồn. Dư luận tập thể khác với tin đồn cả về đặc điểm, tính chất, chủ thể và nội dung (tin đồn là những thông tin không chính thức được lan truyền theo con đường “rỉ tai nhau”, nó bao giờ cũng mang tính chất thất thiệt ít hoặc nhiều).

Dư luận tập thể là một trạng thái tinh thần thống nhất của một nhóm hoặc của tập thể, hay cộng đồng xã hội bao gồm cả nhận thức, tình cảm và ý chí. Về bản chất, dư luận tập thể không chỉ dừng lại ở ngôn từ, lời nói, tin đồn, mà luôn gắn liền với ý kiến của số đông người và có xu thế sẵn sàng hành động.

** Vai trò của dư luận tập thể:*

Dư luận tập thể được coi là phương tiện để mỗi cá nhân và nhóm xã hội củng cố hoặc điều chỉnh và tự điều chỉnh nhận thức, hành vi cử chỉ, giao tiếp, ứng xử, định hướng giá trị, hoàn thiện và phát triển nhân cách. Mặt khác dư luận tập thể còn có tác dụng điều tiết các mối quan hệ xã hội, thể hiện sự đồng tình hay phản đối nhằm kìm hãm hoặc thúc đẩy các hành vi hoạt động của cá nhân hoặc nhóm xã hội. Thông qua dư luận tập thể, cá nhân và các nhóm xã hội có thể biết được các sự kiện xảy ra của các nhóm hoặc cá nhân. Người lãnh đạo nắm được thông tin qua dư luận tập thể, trên cơ sở đó mà có biện pháp kịp thời và phù hợp để thúc đẩy hoặc ngăn chặn hành vi hoạt động của mọi người.

6.5. Bầu không khí tâm lý trong tập thể

- *Khái niệm và vai trò:* Bầu không khí tâm lý trong tập thể là mối quan hệ tác động qua lại về mặt tình cảm và xúc cảm giữa các thành viên trong nhóm với nhau. Bầu không khí tâm lý của tập thể phản ánh tính chất của những mối quan hệ qua lại giữa các thành viên trong tập thể và phản ánh tâm trạng chung của tập thể đó. Mối quan hệ là thiện cảm, vui tươi, đoàn kết, cởi mở, ta gọi là bầu không khí ấm cúng. Bầu không khí này có tác dụng thúc đẩy sự hoạt động của con người càng hăng hái, sáng suốt và đạt hiệu quả cao (quan hệ dương tính). Còn mối quan hệ qua lại của các thành viên là thiếu thiện cảm, không quan tâm đến nhau, nghi kỵ nhau và xuất hiện những xúc cảm âm tính với nhau, ta gọi là bầu không khí tâm lý lạnh lùng, không lành mạnh. Bầu không khí đó sẽ kìm hãm hành vi tích cực và dễ đưa đến những cuộc xung đột, nói xấu nhau. Kết quả là hiệu quả lao động bị giảm sút, năng suất lao động kém. Có thể nói chính bầu không khí tâm lý tập thể đã tạo ra cái nền để trên đó các hoạt động sống, các quan hệ bạn bè, quan hệ công tác, quan hệ tình cảm được mở ra và phát triển.

- *Các yếu tố ảnh hưởng đến không khí tâm lý trong tập thể là:*

+ Tính chất chung của mối quan hệ giữa con người với con người trong xã hội.

+ Mối quan hệ giữa người lãnh đạo với tập thể, thái độ của lãnh đạo đối với tập thể.

+ Điều kiện sống và làm việc của các thành viên trong tập thể, tính khoa học, hợp lý và công bằng trong việc tổ chức, phân công, quản lý trong tập thể.

+ Sự tương đồng tâm lý giữa các thành viên trong tập thể...

6.6. Sự xung đột trong tập thể và cách giải quyết

* *Khái niệm*: Không khí tâm lý trong tập thể không lành mạnh sẽ có thể dẫn đến những xung đột trong tập thể. Xung đột là những mâu thuẫn diễn ra giữa con người với con người, nảy sinh trong quá trình hoạt động cùng nhau. Nhưng không phải mâu thuẫn nào cũng là xung đột, chỉ có mâu thuẫn mang tính chất đối kháng mới dẫn đến xung đột.

* *Một số nguyên nhân cơ bản dẫn đến xung đột là*:

- + Những thiếu sót trong quản lý và lãnh đạo.
- + Những thiếu sót trong tổ chức và phân công lao động.
- + Những khác biệt về tâm lý giữa các thành viên trong tập thể.
- + Chưa có sự thống nhất cao trong nội bộ lãnh đạo.
- + Mọi thành viên thiếu sự hiểu biết đầy đủ hoặc hiểu nhầm về nhau.
- + Quan hệ giữa người lãnh đạo, quản lý với tập thể (khi người lãnh đạo, quản lý không đủ phẩm chất và năng lực, hơn nữa có thể bị mất uy tín, bị suy thoái nhân cách, sẽ là nguyên nhân dẫn đến xung đột giữa lãnh đạo với cấp dưới).
- + Quan hệ giữa các thành viên trong tập thể với nhau, biểu hiện rõ nét nhất là mâu thuẫn giữa các thành viên tích cực với các thành viên tiêu cực, tiên tiến với cái lạc hậu, bảo thủ với cái đổi mới v.v..

+ Mâu thuẫn về quan điểm, đánh giá, cách giải quyết các vấn đề có liên quan đến quyền lợi, nhu cầu của mỗi người hay nhóm dẫn đến những đối lập, tranh chấp gay gắt không thể điều hoà được, xuất hiện những cảm xúc nhất định như: phật ý, bất bình, tức giận, khinh miệt, công phẫn...

* Nhóm hạt nhân lãnh đạo, quản lý và người lãnh đạo, quản lý cần chú ý một số *biện pháp ngăn chặn và giải quyết xung đột*:

- Để ngăn chặn giảm tối thiểu xung đột trong tập thể, người lãnh đạo, quản lý cần lựa chọn, sắp xếp, bố trí đội ngũ cán bộ lãnh đạo có chất lượng cao về mọi mặt và phân công hợp lý. Tổ chức lao động hợp lý, duy trì đúng và nghiêm minh trật tự, kỷ luật, các quy ước đặt ra trong quan hệ với mọi người. Thường xuyên hành công tác công tác giáo dục đạo đức, tư tưởng và tự giáo dục cho mọi thành viên trong nhà trường. Đồng thời tổ chức bồi dưỡng học hỏi nhằm nâng cao trình độ về mọi mặt và tạo điều kiện để mọi thành viên hiểu nhau hơn. Mặt khác, người lãnh đạo cần thận trọng và khách quan trong đánh giá con người, khen chê đúng mức, không thổi phồng, không dao to búa lớn, không hạ thấp cũng như không tán dương quá mức thành tích công việc của những người

khác. Làm cho mọi người thấy được giá trị thực của nhau để tôn trọng và giúp đỡ nhau cùng phấn đấu.

- Nếu xung đột đã xảy ra thì phải nhanh chóng giải quyết:

Trước hết người lãnh đạo cần phải có sự linh hoạt, mềm dẻo, khách quan tìm hiểu thực trạng của cuộc xung đột, sau đó phân tích tìm ra đúng nguyên nhân và trạng thái tâm lý của các bên xung đột để lựa chọn biện pháp giải quyết thích hợp. Có hai biện pháp cơ bản để giải quyết xung đột:

+ *Biện pháp giáo dục* (thuyết phục): Có thể dùng biện pháp thuyết phục với cả hai bên xung đột, thông qua giáo dục tập thể, dùng ý kiến của tập thể và các thành viên tích cực để thuyết phục, song phải chú ý hướng đến sự thống nhất về mục đích, nhiệm vụ, nhu cầu, lợi ích chung của tập thể, nhóm để thuyết phục, giải quyết. Lấy biện pháp này sử dụng là chính trong việc giải quyết xung đột trong tập thể.

+ *Biện pháp hành chính và tổ chức* (kỷ luật) là bất đắc dĩ, vì như thế sẽ giải quyết tận gốc được mâu thuẫn mà tập thể vẫn còn nguyên vẹn. Nếu các biện pháp thuyết phục, hoà giải và các biện pháp khác tiến hành không có kết quả thì phải sử dụng biện pháp hành chính, tổ chức. Đó là biện pháp luân chuyển hoặc tách đối tượng xung đột ra khỏi tổ chức cũ. Xử lý bên gây xung đột, kết hợp hình thành tổ chức mới với yêu cầu cao và bền vững hơn.

- *Tác hại*: Trong bất cứ trường hợp nào thì xung đột cũng đều có hại cho cá nhân và cho cả tập thể về các mặt kinh tế, đạo đức và sức khỏe. Sự xung đột làm ảnh hưởng nặng nề đến trạng thái tinh thần của mọi người, làm cho con người buồn bã, tức giận, mất sáng suốt, không tập trung trí tuệ để làm việc. Điều đó có thể gây ra trạng thái hưng phấn quá khích, bệnh hoạn hoặc trạng thái trầm uất nặng nề để lại hậu quả bất lợi cho sức khỏe, làm giảm sút năng suất và hiệu quả làm việc. Vì vậy, nhóm hạt nhân lãnh đạo, quản lý và những người lãnh đạo, quản lý cần phải ra sức ngăn chặn không cho xung đột xảy ra bằng mọi cách.

6.7. Quy luật hình thành tập thể

Bất cứ tập thể nào cũng đều được hình thành theo một quy luật nhất định và trải qua các giai đoạn sau đây:

- + Giai đoạn tổng hợp ban đầu.
- + Giai đoạn phân hoá.
- + Giai đoạn tổng hợp lần thứ hai.
- + Giai đoạn phát triển cao.

Người cán bộ quản lý cần xác định được tập thể mà mình đang quản lý hiện ở giai đoạn nào để lựa chọn phong cách lãnh đạo thích hợp, có hiệu quả nhất, đồng thời có kế hoạch tự tu dưỡng bản thân cho phù hợp với sự lớn mạnh của tập thể và lãnh đạo tập thể phát triển tiến bộ không ngừng.

III. NGƯỜI LÃNH ĐẠO NHÀ TRƯỜNG LÀ CHỦ THỂ QUẢN LÝ VÀ MỘT SỐ VẤN ĐỀ TÂM LÝ VỀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

1. Người lãnh đạo, quản lý trong chế độ chúng ta và trong thời hiện đại

** Vai trò của người lãnh đạo, quản lý trong chế độ chúng ta:* Người lãnh đạo, quản lý trong chế độ chúng ta, trong thời hiện đại là người lãnh đạo kiểu mới, thể hiện ở ba điểm cơ bản là:

- Có chức năng toàn diện: tổ chức, kinh tế, chuyên môn và giáo dục.
- Luôn thực hiện sự bình đẳng về xã hội, chính trị với cấp dưới.
- Là người làm việc dựa vào đạo đức và tài năng thực của mình, luôn trau dồi và nâng cao trình độ hiểu biết chung, chuyên môn và nghiệp vụ nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của ngành, nghề và xã hội.

Tất cả những điều đó đều đòi hỏi người lãnh đạo phải thường xuyên và không ngừng tự rèn luyện bản thân về mọi mặt để hoàn thành tốt nhiệm vụ được cấp trên giao cho, xứng đáng với sự mong đợi của Đảng và Nhà nước.

** Người lãnh đạo, quản lý mới về chất:* Trong thời hiện đại cách mạng khoa học - kỹ thuật đang phát triển như vũ bão, quá trình toàn cầu hoá đang diễn ra mạnh mẽ trên toàn thế giới, khoa học công nghệ - thông tin phát triển mạnh mẽ và mọi thành tựu của chúng đều đã và đang vận dụng sâu rộng trong các lĩnh vực khác nhau, nhằm phục vụ cuộc sống của con người ngày càng cao và tốt hơn. Trước tình hình đó các nhà nghiên cứu đã đưa ra lý thuyết về “người lãnh đạo mới về chất”. Đó là người không hài lòng với tình trạng hiện tại, luôn tìm kiếm và nhận dạng những nhu cầu mới của con người để tạo ra sức sống cho tổ chức của họ. Họ thách thức, không hài lòng với các tiêu chuẩn hoạt động hiện hành, thực hiện sự thay đổi căn bản những tiêu chuẩn và hệ thống cũ bằng những tiêu chuẩn và hệ thống mới hữu hiệu hơn. Để đạt được điều đó họ đã phải không ngừng học hỏi, bồi dưỡng và tự nghiên cứu về nhiều mặt nhằm nâng cao trình độ hiểu biết chung và chuyên môn. Họ là con người trí tuệ, đầy nghị lực, ý chí và quyết tâm cao.

2. Một số phẩm chất tâm lý cơ bản của người lãnh đạo, quản lý giáo dục

- Trước đây người ta thường có xu hướng liệt kê các phẩm chất mà người lãnh đạo cần phải có. Đó là những tiêu chuẩn bất di bất dịch để tuyển chọn, giới thiệu và đề bạt cán bộ lãnh đạo. Trong xã hội có nhiều ngành, nghề khác nhau, nên không thể có người lãnh đạo nói chung. Nếu chúng ta cộng lại tất cả các phẩm chất mà các nhà nghiên cứu khác nhau nêu lên, thì ta sẽ có một mẫu người lãnh đạo lý tưởng mà trong thực tế thì không bao giờ có được kiểu người lãnh đạo đó.

- Trong thực tế có những phẩm chất này thích hợp cho việc lãnh đạo một tập thể này nhưng lại không thích hợp cho việc lãnh đạo một tập thể khác. Vì vậy chúng ta không thể đưa ra những tiêu chuẩn cố định, cứng nhắc để tuyển chọn, giới thiệu, hay đề bạt cán bộ lãnh đạo, quản lý.

- Ngày nay người ta thường chỉ xác định rõ những mặt cơ bản trong nhân cách mà bất cứ người lãnh đạo nào cũng cần phải có. Trên cơ sở đó, tùy theo tính chất của công việc mà cấp trên giao cho và tùy theo cấp bậc lãnh đạo mà đề ra những phẩm chất cụ thể cho người được đề bạt. Các nhà tâm lý học đã nêu lên những mặt cần thiết trong nhân cách của người lãnh đạo, quản lý:

- + Trình độ tư tưởng - chính trị.
- + Trình độ đào tạo (chuyên môn).
- + Năng lực tổ chức - hành chính.
- + Khả năng thiết lập và duy trì quan hệ với người khác (khả năng giao tiếp).
- + Khả năng ý chí và nghị lực.
- Những thiếu sót đặc trưng thường mắc phải trong thực tế lãnh đạo, quản lý:
 - + Hiểu một chiều nguyên tắc "tập thể lãnh đạo, cá nhân chịu trách nhiệm".
 - + Ra quyết định một cách thiếu chuẩn bị, thiếu căn cứ chính xác.
 - + Quan liêu giáo điều, không tin tưởng người cộng sự, ưa nịnh hót sợ dốt.
 - + Lấy mệnh lệnh thay cho sự thuyết phục.
 - + Không hoạt động tích cực để khắc phục khó khăn mà lại tán tụng những thành tích không đáng kể đã đạt được.
 - + Làm việc theo những mối quan hệ và bảo trợ mang tính chất họ hàng hay bạn bè.
 - + Chiếm kết quả lao động của tập thể làm thành tích của riêng mình.
 - + Tán tụng những hứng thú của cá nhân...

3. Phong cách lãnh đạo và quản lý, đặc điểm tâm lý của các kiểu người lãnh đạo và quản lý

3.1. Khái niệm và phân loại về phong cách lãnh đạo, quản lý

Là hệ thống các phương pháp, phương tiện mang tính quen thuộc, ổn định, đặc trưng cho mỗi người lãnh đạo được dùng trong công tác lãnh đạo và quản lý. Trong khoa học, người ta thường chia ra làm ba kiểu phong cách lãnh đạo chính sau:

- *Phong cách lãnh đạo dân chủ:* Người lãnh đạo thực sự tôn trọng quần chúng, sẵn sàng lắng nghe và ghi nhận ý kiến đóng góp của quần chúng cho công việc tập thể. Mọi quyết định đều được đưa ra cho tập thể bàn bạc, thảo luận trước khi trở thành chính thức.

- *Phong cách lãnh đạo độc đoán:* Người quản lý lãnh đạo thường coi thường quần chúng, không tin tưởng vào quần chúng, tự mình quyết định và buộc mọi người phải thực hiện, không bàn bạc, thảo luận gì cả.

- *Phong cách lãnh đạo tự do:* Người lãnh đạo không đề ra yêu cầu gì cho tập thể, không bắt họ phải chịu trách nhiệm trước tập thể, ai muốn làm gì thì làm miễn họ hoàn thành được công việc được giao.

Theo quan điểm hiện đại thì mỗi kiểu phong cách quản lý và lãnh đạo trên đều có ưu điểm và nhược điểm, song người lãnh đạo phải biết sử dụng phối kết hợp các kiểu phong cách một cách linh hoạt, chủ động, phù hợp với hoàn cảnh cụ thể, với đặc điểm tâm lý và khả năng, trình độ của đối tượng, với đặc điểm của công việc cụ thể trong những giai đoạn phát triển nhất định của tập thể.

3.2. Phân loại các kiểu người lãnh đạo, quản lý

Vấn đề phân loại các kiểu người lãnh đạo là một vấn đề rất phức tạp. Có nhiều cách phân loại dựa vào các cơ sở khác nhau, đó là:

- Dựa vào nội dung hoạt động, người ta chia thành ba kiểu:

+ Kiểu người cổ vũ, động viên và là người luôn sáng tạo để ra chương trình hoạt động cho tập thể.

+ Kiểu người tổ chức và thực hiện chương trình đã được cấp trên đề ra.

+ Kiểu người vừa cổ vũ vừa là người tổ chức thực hiện các chương trình hoạt động.

- Dựa vào phong cách lãnh đạo, người ta chia thành:

+ Kiểu người lãnh đạo dân chủ.

vọng và quyền lợi của mọi người trong tập thể. Khi kết quả công việc không tốt, họ hay có những hành vi, lời nói thô lỗ, kiêu căng, nguyên tắc thể hiện sự nóng nảy, thiếu tôn trọng người khác.

- Người lãnh đạo kiểu này thường hay can thiệp vào công việc của người khác, là người tỏ ra tự cao tự đại luôn cho mình là đúng, phải được mọi người tôn kính, không nghe ý kiến góp ý của mọi người. Do vậy mà người lãnh đạo kiểu này thường không được mọi người yêu mến, mà mọi người chỉ có sợ, xa lánh, gây ra tình trạng bất yên trong đơn vị công tác, dễ sinh ra bè phái giữa người nịnh hót với người trung thực.

** Đặc điểm tâm lý của người lãnh đạo, quản lý kiểu tự do:*

- Khi giao việc cho những người dưới quyền của mình, họ thường định hướng, gợi ý, phân tích, sau đó để cho mọi người nhận việc một cách tự giác, vui vẻ.

- Trong cuộc sống và trong các hoạt động, người lãnh đạo và quản lý kiểu này thường hay quan tâm và cổ vũ, động viên những hành vi, việc làm sáng tạo của mọi người.

- Bản thân họ không thích bị người khác giám sát, chỉ đạo và điều khiển trong công tác. Họ thích và luôn mong muốn được tự do và sáng tạo để phát huy cá tính sáng tạo ở mình. Do vậy nên kiểu người lãnh đạo, quản lý kiểu này chỉ nên áp dụng cho các cơ quan quản lý cấp cao, cho những người lãnh đạo và quản lý có trình độ ý thức tự giác cao.

4. Vấn đề bồi dưỡng và đề bạt người lãnh đạo và quản lý giáo dục

- Người lãnh đạo, quản lý giữ vai trò quyết định đối với sự phát triển phong trào của các cơ sở giáo dục nói chung và của nhà trường nói riêng. Vì vậy, việc quan tâm bồi dưỡng, đào tạo, tuyển chọn cán bộ lãnh đạo, quản lý kế cận là rất quan trọng, cần phải có quy hoạch lâu dài, tránh chắp vá, bị động, mà cần phải chú ý đào tạo, bồi dưỡng hạt nhân tốt ngay từ ở các cơ sở. Trong nhà trường, người hiệu trưởng vừa là người quản lý vừa là người lãnh đạo của nhà trường. Họ là người tổ chức các hoạt động cho tập thể và quyết định sự phát triển phong trào của các trường.

- Có nhiều phương pháp tuyển chọn, đề bạt cán bộ lãnh đạo và quản lý: Tuyển chọn tự do, tuyển chọn theo những tiêu chuẩn hình thức (tuổi tác, bằng cấp, quá trình đào tạo, lĩnh vực chuyên môn...), thi tuyển, bầu cử.

Hiện nay ở nước ta trong nhiều cơ quan nhà nước cũng như cơ quan tư nhân đã bắt đầu thử nghiệm kết hợp các phương pháp này trong việc đề bạt và tuyển chọn cán bộ lãnh đạo và quản lý.

IV. MỘT SỐ VẤN ĐỀ TÂM LÝ ĐẶC TRƯNG TRONG HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ GIÁO DỤC

1. Tập thể sư phạm là điều kiện quan trọng của công tác quản lý giáo dục

1.1. Tập thể sư phạm là điều kiện quan trọng của công tác quản lý

Việc xây dựng tập thể sư phạm trong các nhà trường là rất quan trọng, đó là điều kiện cần thiết để quyết định hiệu quả và năng suất lao động của giáo viên, cán bộ, công nhân viên, cũng như của học sinh. Tập thể sư phạm là điều kiện quyết định sự thành công hay thất bại của công tác quản lý nhà trường. Tập thể sư phạm trong nhà trường bao gồm: tập thể giáo viên, cán bộ, công nhân viên; tập thể học sinh của các khối, các lớp. Các tổ chức đoàn thể khác (như: Đảng, đoàn, đội, công đoàn, phụ nữ...).

1.2. Khái niệm về tập thể lao động

- Tập thể lao động là một nhóm người được tập hợp lại trong một tổ chức có tư cách pháp nhân, có mục đích hoạt động chung, có lợi ích cho xã hội.

- Tập thể lao động có một số dấu hiệu cơ bản như sau:

+ Có sự thống nhất mục đích hoạt động để gắn bó các thành viên lại với nhau tạo thành ý chí chung của tập thể. Mục đích của tập thể lao động xuất phát từ các nhu cầu và lợi ích của xã hội và dần dần trở thành mục đích và sự cố gắng theo đuổi của từng bộ phận cũng như của từng thành viên trong tập thể.

+ Có sự thống nhất về tư tưởng, đó là sự thống nhất về quan điểm đạo đức chính trị của đại đa số các thành viên trong tập thể lao động. Sự thống nhất tư tưởng dựa trên cơ sở dư luận xã hội trong tập thể lao động.

+ Có sự hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong tập thể lao động, nếu thiếu sự hợp tác giúp đỡ lẫn nhau giữa các thành viên thì nhóm người đó sẽ không trở thành tập thể, cũng không có sự thống nhất hành động và tư tưởng.

+ Có sự lãnh đạo tập trung, dân chủ và thống nhất nhằm phối hợp và điều hoà các hoạt động của tập thể, hướng hoạt động của các bộ phận vào thực hiện các nhiệm vụ chung của tập thể một cách có hiệu quả.

+ Có kỷ luật lao động, đó là điều kiện cơ bản để đảm bảo cho hoạt động của tập thể đi đến thắng lợi. Kỷ luật khép con người vào guồng máy hoạt động và quy định trật tự hành vi, đồng thời tạo ra những điều kiện thuận lợi cho hoạt động thần kinh cấp cao và sức khỏe của con người, bảo vệ sự tự do của người lao động.

1.3. Vai trò của tập thể

Trong xã hội chúng ta, mọi đơn vị công tác trong tất cả các ngành hoạt động đều là các tập thể (tập thể giáo viên, cán bộ, công nhân viên, tập thể học sinh). Tập thể không chỉ là nguồn sức mạnh vật chất và tinh thần cho mọi người mà còn là phương tiện giáo dục con người. Chính trong hoạt động quản lý chúng ta không chỉ làm việc với từng cá nhân riêng lẻ, mà còn thường xuyên làm việc với cả một tập thể. Do đó tập thể lao động còn là một đối tượng chủ yếu của công tác quản lý. Vì vậy người cán bộ quản lý cần phải có những hiểu biết về các đặc điểm tâm lý và quy luật tâm lý của tập thể và của cá nhân.

2. Phương hướng xây dựng tập thể, con đường và biện pháp quản lý tập thể

2.1. Phương hướng cơ bản để xây dựng những tập thể học sinh

- Tổ chức và chỉ đạo một cách khoa học các hoạt động học tập của tất cả các khối, các lớp, định hướng hoạt động tư duy của các em vào việc tiếp nhận và giải quyết những nhiệm vụ trung tâm của hoạt động sư phạm trong nhà trường là dạy và học.

Hoạt động học tập của học sinh có những đặc điểm cơ bản sau:

+ Sự phát triển các phẩm chất nhân cách của các em luôn diễn ra trong sự thống nhất với quá trình tiếp thu tri thức, kỹ năng và kỹ xảo tương ứng.

+ Định hướng hoạt động tư duy của các em vào việc tiếp nhận và giải quyết hệ thống các nhiệm vụ học tập, nhằm chiếm lĩnh tri thức, kỹ năng, kỹ xảo, quan hệ, hình thành thái độ, giao tiếp và ứng xử kiểu người một cách hợp lý.

+ Quá trình nhận thức của các em để chiếm lĩnh tri thức, hình thành kỹ năng, kỹ xảo, thông qua quá trình tái tạo lại đối tượng học tập bằng chính hành động sáng tạo và chủ động của mình, nhờ sự hướng dẫn và giúp đỡ của thầy cô giáo.

- Tổ chức và chỉ đạo một cách hợp lý các hoạt động giáo dục, hoạt động công ích - hoạt động xã hội, các hoạt động giáo dục của các tổ chức đoàn thể trong nhà trường (như Đoàn thanh niên, Đội thiếu niên tiên phong, Đảng) và cả

các hoạt động khác ở ngoài xã hội (như: hoạt động tình nguyện, hoạt động thể dục thể thao, văn nghệ...).

- Tổ chức câu lạc bộ tâm lý - ứng xử ở các lớp, cũng được xem như là một phương thức cơ bản để hoàn thiện nội dung học tập và hình thức sinh hoạt tập thể nhằm mục đích phát triển khả năng giao tiếp và ứng xử khéo léo, văn minh, đồng thời hình thành hệ thống các hành vi xã hội, hoàn thiện và phát triển nhân cách toàn diện cho người học sinh.

2.2. Con đường và biện pháp cơ bản để quản lý tập thể lao động

- Đó là tập thể của giáo viên, cán bộ, công nhân viên; tập thể học sinh của các khối, các lớp. Kinh nghiệm của những nhà quản lý giỏi đã chỉ cho chúng ta thấy có hai con đường cơ bản để quản lý tập thể lao động là:

+ *Thứ nhất* là người quản lý bằng mọi cách cần làm cho mọi thành viên trong tập thể có được nhận thức rõ và đúng về tương lai tươi sáng của tập thể của mình. Có như vậy mọi người mới gắn bó, toàn tâm toàn ý làm việc cho tập thể của mình.

+ *Thứ hai* là ngay từ đầu biết giữ một cự ly nhất định giữa người cán bộ quản lý với tập thể lao động. Tập thể phát triển cao thì cự ly đó được rút ngắn lại, nhưng không bao giờ được xóa bỏ ranh giới giữa người cán bộ quản lý với tập thể. Người cán bộ quản lý không được lẫn lộn vấn đề này với vấn đề “dân chủ” và gần gũi quần chúng. Tính dân chủ, tính quần chúng trong quan hệ của người quản lý lãnh đạo với tập thể không phải là tình trạng “cá mè một lứa”, “thủ kho to hơn thủ trưởng”.

- Một số phương pháp và biện pháp quản lý tập thể:

• *Đề ra yêu cầu cho tập thể*: Trong quá trình thực hiện yêu cầu của tập thể do người lãnh đạo đề ra, các thành viên cũng như tập thể có sự chuyển biến trong tâm lý của mình (từ chỗ họ thực hiện một cách cưỡng bức đến chỗ thấy đó là trách nhiệm mà mình cần phải làm, cuối cùng xem nó như là một nhu cầu không thể thiếu được của bản thân mình). Muốn yêu cầu của người lãnh đạo có hiệu quả quản lý thì yêu cầu đó phải đáp ứng các điều kiện sau: yêu cầu phải có căn cứ khoa học, hợp lý, hợp tình và phù hợp với hoàn cảnh thực tế của tập thể, đồng thời khi đề ra yêu cầu thì người lãnh đạo phải biết tạo ra được dư luận tập thể làm chỗ dựa vững chắc cho yêu cầu của mình (ai thực hiện tốt yêu cầu thì được dư luận tán dương, ai không thực hiện tốt yêu cầu thì bị dư luận lên án).

• *Phương pháp kiểm tra*: Việc kiểm tra các hoạt động của tập thể có hai tác

dụng. Thứ nhất là giúp cho người quản lý và lãnh đạo biết được tập thể đã lĩnh hội những yêu cầu do mình đề ra như thế nào, đã quán triệt và hoạt động thực tế ra sao? Thứ hai là bất luận trong trường hợp nào cũng đều có tác dụng kích thích tích cực của tập thể và các thành viên được kiểm tra. Vì vậy, nói lãnh đạo và quản lý mà không kiểm tra thì coi như là không lãnh đạo, song người quản lý và lãnh đạo giỏi là người biết xác định chính xác là cần phải kiểm tra ai? Kiểm tra vào lúc nào? (Có những người cần phải kiểm tra thường xuyên, có những người chỉ cần thỉnh thoảng mới kiểm tra và có người không nên kiểm tra và kiểm tra phải đúng lúc, sớm quá hay muộn quá đều không có tác dụng).

* *Phương pháp đánh giá (khen và chê):* Tâm lý chung của mọi người là sau khi làm xong một việc, người ta muốn được tập thể mà người lãnh đạo là người đại diện đánh giá. Đánh giá có hai chiều hướng: Đánh giá tốt (khen) và đánh giá không tốt (chê) đều có tác dụng tích cực đối với người được đánh giá. Song loại đánh giá tốt có tác dụng mạnh hơn so với đánh giá xấu (chê). Ai cũng thích và mong muốn được khen, đó là một nhu cầu chính đáng và rất con người, vì được khen tức là được tập thể, xã hội xác nhận sự đóng góp của mình cho tập thể. Vì vậy người cán bộ quản lý không được phép bỏ qua bất cứ một thành tích nào dù nhỏ của cấp dưới. Để thực hiện tốt phương pháp này, người cán bộ quản lý phải chú ý nguyên tắc là: Không bao giờ khen hay chê toàn diện, mà chỉ nên khen hay chê từng mặt. Khen hay chê phải kịp thời, đúng lúc, đúng mức và đúng người, tế nhị và thường xuyên.

3. Uy tín và quyền lực là phương tiện lãnh đạo và quản lý hữu hiệu

3.1. Uy tín là phương tiện lãnh đạo, quản lý hữu hiệu trong giáo dục

* *Khái niệm và phân loại:*

- Uy tín là một hiện tượng tâm lý - xã hội, là sự kết hợp giữa uy quyền của chủ thể với ảnh hưởng của người đó đến những người khác, được người khác thừa nhận, tôn trọng, tín nhiệm và kính phục.

- Uy tín của người lãnh đạo là sự phản ánh thực chất mối quan hệ xã hội của chủ thể lãnh đạo, quản lý với khách thể và đối tượng bị lãnh đạo, quản lý. Nói đến uy tín nghĩa là nói đến sự thừa nhận, sự tín nhiệm của mọi người với lãnh đạo, đó chính là thái độ tỏ rõ sự lựa chọn của mọi người đối với chủ thể, phản ánh mối quan hệ của chủ thể lãnh đạo, quản lý với các tầng lớp xã hội.

- Uy tín của con người được hình thành, vận động qua các giai đoạn lịch sử khác nhau, uy tín là kết quả của một quá trình nhận thức, rèn luyện và hoàn

thiện nhân cách, nâng cao năng lực công tác, trình độ văn hoá giao tiếp, phẩm chất, lối sống, phong cách, sinh hoạt v.v... Uy tín của người lãnh đạo, quản lý được xác lập để thực thi nhiệm vụ và chức trách được giao, là sự thống nhất giữa ưu thế quyền lực của chức vụ với những ưu thế về phẩm chất năng lực của cá nhân người lãnh đạo, quản lý.

- Các nhà tâm lý đã chia uy tín thành hai loại là: uy tín chức vụ và uy tín cá nhân.

+ Uy tín chức vụ của người lãnh đạo, quản lý là quyền uy, uy danh, uy lực của người lãnh đạo có được do ưu thế chức vụ trong hệ thống thứ bậc của cơ cấu tổ chức đem lại.

+ Uy tín cá nhân là tổng hoà các đặc điểm phẩm chất về tâm lý - xã hội của bản thân người lãnh đạo, được xã hội thừa nhận phù hợp với những yêu cầu khách quan của hoạt động. Uy tín cá nhân được tạo nên bởi phẩm chất riêng của người lãnh đạo, thể hiện thông qua những hành vi, cách ứng xử trong quan hệ với những người xung quanh, những hoạt động thực tế trong quản lý tập thể của người lãnh đạo. Có thể nói uy tín là do đức và tài của mỗi người tạo nên. Người lãnh đạo, quản lý trong các trường học cần phải tạo ra được sự phù hợp giữa uy tín chức vụ với uy tín cá nhân, đó là tiền đề cần thiết cho sự thắng lợi của hoạt động quản lý và lãnh đạo trong các nhà trường.

3.2. Uy tín của người lãnh đạo là phương tiện quản lý hữu hiệu

Kết quả hoạt động quản lý đối với quần chúng được qui định không phải bằng sức mạnh của quyền lực, mà bằng sức mạnh của uy tín, sức mạnh của năng lực, của sự dày dặn kinh nghiệm, của sự đa dạng phong phú về hình thức và tài năng thực tế, nghĩa là phụ thuộc rất nhiều vào đặc điểm cá nhân của người lãnh đạo.

Người lãnh đạo có uy tín thường luôn kết hợp việc lôi cuốn mọi người đi theo mình và ủng hộ mình trong việc thực hiện các quyết định đúng đắn. Họ luôn được quần chúng đồng tình ủng hộ trong việc giải quyết các công việc của tập thể. Ngược lại người lãnh đạo và quản lý không có uy tín thì thường bị quần chúng phản đối và không ủng hộ trong việc thực hiện các quyết định, họ tỏ ra thiếu tin tưởng và nghi ngờ người lãnh đạo, quản lý. Niềm tin đã làm cho mọi người ủng hộ và tích cực thực hiện sự điều hành của người lãnh đạo và còn giúp mọi người tiếp nhận những lời khuyên của người lãnh đạo và hứa hẹn sẽ sửa chữa một cách tự giác. Như vậy người lãnh đạo đã thực sự trở thành tấm gương

để mọi người noi theo. Mọi cử chỉ, hành vi, lời nói, việc làm và hành động của người lãnh đạo và quản lý đã trở thành yếu tố giáo dục đối với mỗi cá nhân và với cả tập thể. Mặt khác uy tín của người quản lý và lãnh đạo trong nhà trường có ý nghĩa đặc biệt, nó có khả năng gắn kết toàn thể cán bộ, giáo viên, công nhân viên trong nhà trường thành một khối vững chắc, có liên hệ chặt chẽ với nhau, hợp tác với nhau để cùng thực hiện nhiệm vụ chung dưới sự chỉ đạo thống nhất của người hiệu trưởng. Trong quan hệ với người lãnh đạo có uy tín, mọi người sẵn sàng bỏ qua mọi khiếm khuyết về tính cách của người lãnh đạo trong cuộc sống, trong công tác. Người lãnh đạo và quản lý cần phải biết điều này và có trách nhiệm sửa chữa những thiếu sót của mình. Đặc biệt trong giáo dục, các nhà lãnh đạo và quản lý cần phải đảm bảo tính nguyên tắc, tính công bằng, sự thông hiểu chuyên môn, vốn hiểu biết chung phải vừa sâu lại vừa rộng, biết sử dụng thông thạo các phương tiện máy móc hiện đại, luôn tiếp cận với cái mới của thời đại...

3.3. Quyền lực là phương tiện quản lý hữu hiệu trong nhà trường

- Quyền lực là khả năng của chủ thể trong việc gây ảnh hưởng tới người khác. Quyền lực là một phương tiện để lãnh đạo và quản lý hữu hiệu.
- Có nhiều yếu tố tạo nên quyền lực như:
 - + Quyền lực vị trí (vị trí chính thức do cấp trên giao cho).
 - + Quyền lực cá nhân (tài năng chuyên môn, sự trung thành, sự thân thiện, sự hấp dẫn và lôi cuốn).
 - + Quyền lực chính trị (sự kiểm soát, sự liên minh, sự kết nạp, việc thể chế hoá).

4. Các chiến lược gây ảnh hưởng của người cán bộ quản lý và lãnh đạo

Quyền lực tự nó không thể đem lại thành công trong hoạt động của người lãnh đạo và quản lý. Sự thành công trong công tác quản lý và lãnh đạo phụ thuộc rất lớn vào sự hiểu biết và sử dụng khéo léo các chiến lược ảnh hưởng của người cán bộ quản lý. Đó là:

- Chiến lược thân thiện.
- Chiến lược đưa ra lý do.
- Chiến lược tham khảo cấp trên.
- Chiến lược trừng phạt.

- Chiến lược trao đổi.
- Chiến lược quyết đoán.
- Chiến lược liên minh, hợp tác.

Ngoài ra có thể có ba loại kết quả của sự nỗ lực ảnh hưởng là: sự tích cực, nhiệt tình tham gia, sự tuân thủ và phục tùng, sự kháng cự, chống đối.

5. Giao tiếp và phong cách giao tiếp trong quản lý giáo dục

5.1. Phân biệt giao tiếp quản lý với phong cách giao tiếp trong quản lý

** Giao tiếp quản lý:*

- *Khái niệm:* Là sự thiết lập những mối quan hệ hai chiều về mặt tâm lý giữa chủ thể quản lý với các chủ thể được quản lý nhằm giải quyết hợp lý những nhiệm vụ trong giao tiếp quản lý, làm cơ sở cho việc thực hiện có hiệu quả những nhiệm vụ quản lý xác định. Để tiến hành giao tiếp quản lý, người ta thường sử dụng phối hợp các phương tiện là: ngôn ngữ nói, ngôn ngữ biểu cảm và ngôn ngữ viết.

- *Chức năng chủ yếu của giao tiếp quản lý là:*

+ Chức năng phản ánh hoặc nhận thức. Do vậy trong quá trình giao tiếp, người cán bộ quản lý phải thu và nhận thông tin, sau đó xử lý thông tin.

+ Chức năng định hướng hoạt động của con người trong công tác quản lý.

+ Chức năng đánh giá và điều chỉnh.

+ Chức năng giao lưu tư tưởng và tình cảm để mở rộng mối quan hệ xã hội, trao đổi thông tin, giao lưu tư tưởng, tình cảm để định hướng cho hoạt động, phát triển và hoàn thiện nhân cách người làm công tác quản lý giáo dục.

** Phong cách giao tiếp:*

- Đó là cách thức con người tiếp xúc, quan hệ với nhau, thể hiện thông qua hệ thống hành vi, cử chỉ, lời nói, việc làm, được sử dụng trong các hoạt động giáo dục của người cán bộ quản lý. Phong cách giao tiếp là những phong tục, tập quán, truyền thống và cách đối nhân xử thế. Những hệ thống này được hình thành trong cuộc sống và trở thành ổn định, khá bền vững của từng cá nhân, từng gia đình, từng dân tộc, đó là những thói quen trong ăn, nói, mặc, ngồi, đi, đứng, biểu cảm...

- Một số đặc trưng của phong cách giao tiếp và ứng xử:

+ Mang tính ổn định cá nhân, tức là do bẩm sinh hoặc do học tập, tiếp thu được trong cuộc sống hay là sự kết hợp cả hai yếu tố tạo thành cái riêng của mỗi

cá nhân. Nghĩa là chúng vừa chịu ảnh hưởng của khí chất vừa chịu ảnh hưởng của môi trường và bạn bè.

+ Mang tính ổn định xã hội, tức là mang dấu ấn của thời đại, của truyền thống gia đình và dân tộc.

+ Mang tính mềm dẻo, linh hoạt. Đó là những hành vi, cử chỉ, lời nói rất khéo léo, linh hoạt, tinh tế của từng cá nhân thể hiện trong từng trường hợp cụ thể để thích ứng với sự biến đổi của môi trường.

** Cấu trúc của phong cách giao tiếp:*

Phong cách giao tiếp ở mỗi người đều gồm có hai phần: cứng và mềm.

- Phần cứng là những hành vi, cử chỉ, lời nói được hình thành trong cuộc sống lâu ngày trở thành thói quen khó xoá bỏ. Phần cứng tạo ra dáng đi, dáng đứng, dáng ngồi, cách ăn, cách nói lịch sự văn minh hoặc thô lỗ, kiêu căng...

- Phần mềm là những hành vi, cử chỉ, lời nói, cách ứng xử rất linh hoạt, cơ động và xuất hiện bất thường trong cuộc sống, giúp con người thích nghi với sự biến đổi của môi trường. Đó là những kinh nghiệm cá nhân được vận dụng một cách thông minh, sáng tạo. Nó có được là do độ nhạy cảm của bộ óc của mỗi người, do trình độ tư duy và trí tuệ...

5.2. Một số hình thức giao tiếp quản lý

- Hợp hành là một hình thức giao tiếp chính trong quản lý. Để hợp hành có hiệu quả cần thực hiện tốt các chức năng của chủ tọa, thư ký, những người tham dự cuộc họp, nơi họp, thời gian họp, các tiện nghi để họp.

- Tổ chức các buổi mít tinh hoặc lễ hội quan trọng, hội thảo, hội nghị.

- Các cuộc gặp gỡ, tọa đàm trao đổi giữa người cán bộ quản lý với nhân viên dưới quyền.

- Giao tiếp gián tiếp qua điện thoại và têlêfac.

- Tiếp khách là loại hình giao tiếp khá thường xuyên trong quản lý để tiếp đón cấp trên về thăm hoặc kiểm tra, tiếp cấp dưới để phản ánh ý kiến, tiếp người xin việc, tiếp bạn bè...

Tóm lại: hình thức giao tiếp quản lý trong giáo dục rất phong phú, song có thể chia ra thành ba hình thức là: Giao tiếp giữa người lãnh đạo với những người dưới quyền của mình, giao tiếp giữa những người lãnh đạo với nhau, giao tiếp giữa người lãnh đạo với những người đồng sự gần gũi của mình. Nội dung của những hình thức giao tiếp quản lý hoàn toàn bị quy định bởi tính đạo đức, tính

pháp lý và hành chính. Phẩm chất nhân cách của chủ thể quản lý được coi là tiền đề tâm lý quan trọng góp phần quy định nội dung và hình thức biểu hiện của các hình thức giao tiếp trên.

5.3. Các cách ứng xử của người lãnh đạo, quản lý

Thông thường người cán bộ quản lý có năm phương thức ứng xử khác nhau là:

- Phương thức bí mật là sức mạnh.
- Phương thức chúc danh xã hội.
- Phương thức ban ơn - được ban ơn.
- Phương thức đồng cảm - hợp tác.
- Phương thức hiểu biết lẫn nhau - cùng phát triển.

5.4. Những bí quyết đảm bảo cho sự thành công trong giao tiếp quản lý

- Khi giao tiếp, chủ thể quản lý sử dụng nhiều phương thức khác nhau để tạo ra sự thiện cảm ở người khác, như:

+ Biết sử dụng lời nói và các phương tiện biểu cảm thân thiện, cảm thông, nhân hậu và văn minh để chú ý đến đối tượng giao tiếp. Tăng cường biểu lộ những cảm xúc tích cực qua ánh mắt, nét mặt, cử chỉ, dáng điệu của mình, hạn chế nói.

+ Luôn tỏ ra nhớ tên, mối quan hệ và những việc làm của họ.

+ Biết chăm chú lắng nghe và tìm mọi cách kích thích và khuyến khích đối tượng giao tiếp tự nói về mình. Trên cơ sở đó, chủ thể quản lý sẽ có những hành vi, cử chỉ phù hợp với đúng ý nghĩ, sở thích và hoài bão của đối tượng giao tiếp.

+ Luôn luôn biết làm cho đối tượng giao tiếp hiểu và thấy rõ tầm quan trọng công việc của mình trong cơ quan và tin tưởng vào khả năng của họ.

- Dùng phương thức để dẫn dắt người khác suy nghĩ theo mình, như: biết tránh sự tranh luận gay gắt, không bao giờ tiến hành tấn công trực tiếp vào bất kỳ ai khi họ đang trao đổi với mình, tránh ngắt lời người khác khi họ đang nói. Vui vẻ nhận thiếu sót khi biết mình có sự nhầm lẫn về một vấn đề nào đó. Luôn biểu hiện sự đồng cảm với những ước vọng và ý tưởng về những vấn đề mà đối tượng giao tiếp đang quan tâm. Biết khéo gợi ở đối tượng giao tiếp những tình cảm cao thượng để nảy sinh sự đồng cảm của họ với sự chỉ đạo của người lãnh đạo, quản lý.

- Biết tiến hành phê bình người dưới quyền nhưng không gây ra sự khó chịu, thù oán, buồn bực ở họ, như:

+ Biết tìm hiểu sâu sắc nguyên nhân, nội dung và tính chất của sự sai lầm mà người dưới quyền của mình đã vi phạm. Khi giao tiếp với người đó, người lãnh đạo cần tìm ra ưu điểm nào đó của họ và có lời khen thành thật. Sau đó trao đổi một cách từ tốn, nhẹ nhàng, khách quan nhưng hết sức nghiêm túc và thẳng thắn với người có khuyết điểm. Sự trao đổi thể hiện thái độ tôn trọng và yêu quý lẫn nhau và giúp họ tìm ra được cách giải quyết tồn tại đó một cách hợp lý.

+ Khi giao tiếp với người mắc khuyết điểm, người lãnh đạo và quản lý cần phải giữ danh dự và thể diện cho người đó. Khi phán quyết, thái độ của người lãnh đạo không nên tỏ ra khinh thường, trích thượng, mệnh lệnh mà nên tỏ ra chân tình khuyên bảo và tạo điều kiện thuận lợi để họ có hành động sửa chữa.

+ Khi giao tiếp với những người dưới quyền, người lãnh đạo và quản lý nên tạo cho họ một viễn cảnh tươi đẹp để hình thành niềm tin vào bản thân, tin vào tương lai và sự cố gắng hành động của bản thân.

6. Quyết định quản lý và đặc điểm tâm lý của quyết định quản lý

6.1. Như thế nào là quyết định quản lý?

- Quyết định là điểm trung tâm của công tác lãnh đạo và quản lý. Toàn bộ công tác lãnh đạo có thể quy lại ở việc ra những quyết định và chỉ đạo việc thực hiện nó nhằm làm cho toàn bộ các hoạt động trong hệ thống mà mình đang quản lý phối hợp nhịp nhàng và ăn khớp với nhau. Quyết định có thể hiểu là kết quả cao nhất của hoạt động tư duy của người làm công tác quản lý, đó là tìm ra được những phương án hợp lý cho việc thực hiện những nhiệm vụ quản lý để giao cho tập thể, cá nhân đảm nhiệm. Quyết định có thể được nêu ra dưới các hình thức như chỉ thị, mệnh lệnh, hướng dẫn v.v...

- Quyết định được coi như là sản phẩm nghiêm túc của hoạt động trí tuệ - tư duy và những quá trình ý chí của người lãnh đạo. Bất kỳ người lãnh đạo nào cũng cần phải ra những quyết định. Những quyết định này sẽ có ảnh hưởng nhất định đến việc thực hiện kế hoạch, tổ chức, động viên và giáo dục mọi thành viên trong đơn vị quản lý của mình và còn có thể tạo ra được những phẩm chất tâm lý nhất định cho chính nhân cách của người quản lý và lãnh đạo.

- Trong việc quản lý và lãnh đạo trường học, những quyết định của hiệu trưởng đều nhằm định hướng vào việc giải quyết những vấn đề của giáo dục như: mục tiêu giáo dục - đào tạo, chất lượng của các hoạt động trong nhà trường, đội ngũ giáo viên, học sinh, cơ sở vật chất và những trang thiết bị cho dạy và học, quan hệ giữa nhà trường với gia đình và xã hội, môi trường giáo dục

và quản lý nội bộ. Trong các loại quyết định thì quyết định về nhân sự và về chuyên môn được quan tâm hơn cả. Quyết định về nhân sự và chuyên môn đều liên quan đến con người và lợi ích của họ.

- Khi ra quyết định, người quản lý và lãnh đạo thường quan tâm đến ảnh hưởng của nó, nên họ thường chia thành hai loại quyết định: quyết định mang tính chất chiến lược và quyết định mang tính chất chiến thuật. Nội dung của quyết định chiến thuật thường chỉ có ảnh hưởng đến một bộ phận, một số người nào đó trong toàn bộ hệ thống. Còn quyết định mang tính chất chiến lược có tác dụng gây nên sự thay đổi lớn, có thể tạo ra một bước ngoặt quan trọng trong đời sống và hoạt động của toàn hệ thống.

- Việc ra quyết định đòi hỏi người quản lý cần phải có những phẩm chất, năng lực và những kỹ năng nhất định, đó là sự nhạy bén, tính nguyên tắc, năng lực phát hiện ra vấn đề, khả năng tư duy sáng tạo, nhanh, khả năng phân tích sâu sắc và toàn diện về đối tượng quản lý, khả năng khái quát và tổng hợp cao, năng lực dự đoán, phán đoán nhanh, đúng v.v...

6.2. Đặc điểm tâm lý của việc ra quyết định quản lý

Ra quyết định quản lý ở người lãnh đạo và quản lý thường diễn ra theo các giai đoạn sau:

+ *Giai đoạn 1*: Người quản lý và lãnh đạo nhận thức vấn đề quản lý qua quá trình phân tích các sự kiện, các thông tin, quan sát, thu thập thông tin một cách đầy đủ, chính xác, đúng đắn về đối tượng bị quản lý.

+ *Giai đoạn 2*: Tiến hành phân tích các thông tin đã thu thập được và đề ra những phương án tối ưu, hợp lý nhất mang tính giả thuyết.

+ *Giai đoạn 3*: Phân tích các giả thuyết và lựa chọn phương án tối ưu nhất, nghĩa là tiến hành ra quyết định để thực hiện nhiệm vụ quản lý. Khi tiến hành giai đoạn này, người lãnh đạo cần suy nghĩ kỹ một số vấn đề như mục đích của quyết định là nhằm cái gì, quyết định này đạt tới kết quả nào, ai và bộ phận nào sẽ phải thực hiện, điều kiện để người thực hiện hoàn thành được mệnh lệnh, sau đó tiến hành trao đổi bàn bạc tập thể, dân chủ để xin ý kiến của các thành viên trong ban lãnh đạo về vấn đề đó, việc thực hiện quyết định sẽ diễn ra theo trình tự các bước hợp lý như thế nào, biện pháp, phương tiện và cách thức tiến hành để thực hiện được quyết định, thời gian thực hiện, cùng với những khó khăn mà người thực hiện sẽ gặp phải.

Để đạt kết quả tốt trong công tác quản lý nhà trường, người hiệu trưởng

không chỉ cần phải ra những quyết định sáng suốt, đúng đắn và kịp thời mà còn cần phải tổ chức chỉ đạo việc thực hiện quyết định, nghĩa là người lãnh đạo đưa quyết định vào ý thức của các thành viên, lựa chọn người để thực hiện quyết định (phân công nhiệm vụ), sau đó kiểm tra, đôn đốc, đánh giá, bổ sung và điều chỉnh việc thực hiện quyết định. Trong quá trình thực hiện quyết định, người lãnh đạo cần động viên, quan tâm và kích thích mọi thành viên dưới quyền của mình làm việc tích cực, chủ động và sáng tạo để thực hiện quyết định.

7. Một vài kinh nghiệm quản lý của người lãnh đạo trường học

+ Người quản lý và lãnh đạo cần có một số phẩm chất cần thiết như: Có đạo đức tốt, luôn gương mẫu về mọi mặt, dám dùng người giỏi hay không? Dám dùng quyền lực và chịu trách nhiệm cá nhân không? Có đánh giá và khen thưởng đúng công trạng của từng người hay không? Là người có trí tuệ cao và ý chí bản lĩnh kiên cường (có trình độ chuyên môn và nghiệp vụ giỏi, có hiểu biết rộng, có khả năng tư duy nhanh, nhạy, sắc...) hay không?

+ Trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ quản lý: Việc chỉ đạo các hoạt động, công việc trong nhà trường có hiệu quả và cách tiến hành có khoa học không? Có kịp thời và vì lợi ích của tập thể không?

+ *Về quan hệ*: Người lãnh đạo và quản lý nhà trường có quan hệ với mọi người ở các bộ phận, phòng ban trong và ngoài nhà trường như thế nào, trong quan hệ với mọi người có tỏ ra thiện chí, vị tha, cảm thông, có tạo ra được tính đồng đội, gắn bó, biết cách bù trừ và hỗ trợ cho nhau không? Trong quan hệ với mọi người ở các cương vị và độ tuổi khác nhau có thể hiện kỷ cương, phép tắc và những chuẩn mực của xã hội không?

+ *Môi trường để thực hiện các nhiệm vụ quản lý*: Người quản lý và lãnh đạo đã quan tâm xây dựng và củng cố tập thể sư phạm ở trong nhà trường tốt không? Có biết cách lôi kéo và hợp tác mọi người cùng phối hợp làm việc tự giác, tổ chức thi đua và động viên, khích lệ mọi người làm việc không, biết tận dụng cơ hội, thời cơ và biết tự bảo vệ để tránh nguy cơ rủi ro cho mình...

8. Nội dung quản lý và hệ giải pháp nhằm thúc đẩy động cơ làm việc ở người lao động trong nhà trường

8.1. Nội dung quản lý trong trường học

Công tác quản lý trường học vốn được Đảng và nhà nước quan tâm từ lâu và đã có không ít văn bản của Đảng và nhà nước chỉ đạo về quản lý trường học.

Trong thời đại mới, xu thế toàn cầu hoá, sự bùng nổ thông tin, sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật, công nghệ và nhiều khoa học đã dẫn đến sự đổi mới toàn diện cuộc sống xã hội. Trước yêu cầu đó, giáo dục cũng cần phải tiến hành đổi mới một cách toàn diện, trong đó đổi mới công tác quản lý là rất cần thiết. Việc đổi mới trong công tác quản lý trường học cần quan tâm đến nhiều vấn đề, song trong đó đặc biệt cần chú ý đến đổi mới về nội dung và phương thức quản lý. Người lãnh đạo, quản lý trường học cần tác động như thế nào để thúc đẩy khả năng làm việc tự giác, chủ động, tích cực và sáng tạo của đội ngũ giáo viên, cán bộ, công nhân viên nhằm tiến hành tốt quá trình dạy và học. Nội dung quản lý trong nhà trường bao gồm:

- + Quản lý nhân lực: giáo viên, cán bộ, nhân viên, học sinh đầu vào và đầu ra.

- + Quản lý tài lực: tài chính phục vụ cho các hoạt động trong nhà trường, chủ yếu là phục vụ cho hoạt động dạy và học.

- + Quản lý vật lực: toàn bộ cơ sở vật chất, các máy móc và trang thiết bị kỹ thuật của nhà trường.

Để thực hiện tốt các nhiệm vụ quản lý của mình, người lãnh đạo nhà trường cần tác động đến người giáo viên như thế nào để họ làm việc tự giác với năng suất và chất lượng cao, đây là công việc rất khó khăn và phức tạp. Một trong những cách thức quan trọng mà người lãnh đạo và quản lý cần làm là: tác động đến động cơ của người giáo viên thông qua một hệ thống tác động hợp lý và đúng đắn.

8.2. Một số biện pháp nhằm thúc đẩy động cơ làm việc ở người lao động

Trong nhà trường, giáo viên là lực lượng lao động giữ vị trí trung tâm và có vai trò đặc biệt quan trọng. Giáo viên là người quyết định chất lượng của quá trình giáo dục trong nhà trường. Người giáo viên tham gia hoạt động dạy học do nhiều động cơ khác nhau. Động cơ chính là động lực thúc đẩy hoặc cản trở việc tham gia các hoạt động của con người. Vậy động cơ cần hiểu là như thế nào và động cơ của người giáo viên khi tham gia hoạt động dạy học là gì? Ta cần tìm hiểu cụ thể.

* *Khái niệm:* Động cơ là vấn đề trung tâm trong cấu trúc nhân cách. Nhà tâm lý học người Nga, A.N. Lêônchiep cho rằng sự hình thành nhân cách con người biểu hiện về mặt tâm lý chính là sự phát triển về mặt động cơ. Các nhà tâm lý học Xô viết quan niệm rằng những đối tượng đáp ứng các nhu cầu của

con người nằm trong hiện thực khách quan và được bộc lộ ra, được con người nhận biết, sẽ hướng dẫn và thúc đẩy con người hoạt động, khi ấy nó trở thành động cơ của hoạt động ở con người. X.L. Rubinstein quan niệm là động cơ là sự quy định về mặt chủ quan hành vi của con người bởi thế giới. Sự quy định này được thực hiện gián tiếp bằng quá trình phản ánh động cơ đó. Như vậy hiểu theo nghĩa thông thường thì động cơ chính là những nguyên nhân cơ bản thúc đẩy và hướng dẫn con người tham gia hoạt động, mà đối tượng thoả mãn các nguyên nhân chính là hiện thực khách quan. Động cơ có thể phân chia thành nhiều loại khác nhau như: động cơ cá nhân - động cơ tập thể, động cơ xã hội, động cơ gần - động cơ xa, động cơ nhận thức, động cơ tình cảm, động cơ đạo đức, động cơ trực tiếp - động cơ gián tiếp, sự đấu tranh động cơ v.v...

** Động cơ làm việc của người giáo viên là:* Ta có thể hiểu là những nguyên nhân cơ bản thúc đẩy và hướng dẫn người giáo viên tham gia các hoạt động giáo dục trong nhà trường, đặc biệt là hoạt động dạy học trong nhà trường. Đối tượng thoả mãn các nguyên nhân là hiện thực khách quan, có thể là vật chất hoặc tinh thần, xã hội. Những đối tượng này rất phong phú và đa dạng, được người giáo viên nhận biết sâu sắc và có chủ định, có tác dụng hướng dẫn và thúc đẩy họ hoạt động.

** Một số biện pháp tác động nhằm thúc đẩy động cơ làm việc ở người giáo viên:*

Trong tập thể lao động phức tạp, người lãnh đạo và quản lý nhà trường nên áp dụng những phương thức gì để khuyến khích mọi người, đặc biệt là giáo viên hăng hái, vui vẻ, tự giác làm việc để đạt năng suất cao nhất. Theo tâm lý học thì có hai nhóm tác động để kích thích lòng hăng hái làm việc của con người, đó là: nhóm tác động đến vật chất và nhóm tác động đến tinh thần (tâm lý). Hai nhóm tác động này cần phối hợp chặt chẽ, đan xen nhau một cách hợp lý, nhẹ nhàng và có hiệu quả, tránh làm hình thức.

- Những biện pháp kích thích về vật chất: Con người sinh ra ai cũng muốn sống, muốn sống phải có ăn, uống, mặc, ở... Muốn vậy con người cần phải có việc làm để tồn tại và phát triển. Đời sống vật chất của họ cần phải đủ đảm bảo cho cá nhân và gia đình họ. Người lao động nào cũng mong muốn kiếm được việc làm vừa sức mà lại có đồng lương cao. Do đó, người lãnh đạo và quản lý cần nhớ điều này để kích thích họ làm việc và có thể bằng nhiều biện pháp khác nhau như:

+ **Biện pháp kích thích về vật chất có thể bằng tiền lương.** Trong giáo dục, lương trả theo bằng cấp (bằng cao thì lương cao), theo số năm công tác (số năm cống hiến cho xã hội), theo thành tích giảng dạy (nếu đăng ký và đạt giáo viên dạy giỏi cấp thành phố thì lương có thể thay đổi), theo mức độ quan trọng của công việc như bảo vệ Tổ quốc, nghề có quan hệ đến sinh mạng của con người (công an, bộ đội, y tế, giáo dục...), trách nhiệm và chức vụ càng lớn thì lương càng cao (lương trách nhiệm), ưu tiên nơi khó khăn, vùng xa xôi hải đảo, lương cao cho người trực tiếp giảng dạy... Ngoài lương ra, còn có thể khuyến khích người lao động bằng tiền thưởng hàng tháng, quý, năm. Tiền thưởng được tính theo mức độ cống hiến được áp dụng bình bầu nhận xét đánh giá theo loại thi đua hàng tháng (loại thi đua cao thì tiền thưởng cao). Ngoài công việc chung ra, nếu có tham gia một số công việc đặc biệt đòi hỏi mất nhiều công sức và trí tuệ thì người lãnh đạo và quản lý có thể khuyến khích họ bằng tiền.

+ **Kích thích người lao động bằng môi trường lao động** an toàn, sạch, đẹp, tạo mọi điều kiện làm việc thuận lợi cho lao động, đáp ứng các phương tiện làm việc. Ví dụ như: Người giáo viên được dạy học trong khung cảnh sư phạm đẹp, sạch sẽ, có khá đầy đủ và thuận lợi các máy móc, trang thiết bị kỹ thuật hiện đại; dùng phấn, bảng, và bút, giấy chất lượng cao.

- *Những kích thích, động viên về mặt tinh thần:*

Yếu tố tâm lý (tinh thần) đối với người lao động nói chung và đặc biệt đối với người giáo viên. Người lãnh đạo có thể khuyến khích người lao động về mặt tinh thần bằng nhiều biện pháp khác nhau.

+ **Đáp ứng sự tự do, công bằng xã hội, danh vọng, sự ham hiểu biết của người lao động.**

+ **Người lao động luôn mong muốn được mọi người nói chung, đặc biệt là người lãnh đạo tôn trọng phẩm giá, danh dự, nhận xét đánh giá đúng khả năng và trình độ trong công việc của mình.**

+ **Họ mong muốn được thăng tiến trong sự nghiệp để có danh vọng, chức tước, lương bổng cao.**

+ **Họ mong muốn thường xuyên được các cấp lãnh đạo và quản lý quan tâm, thông cảm, động viên, khuyến khích, giúp đỡ, chăm sóc, quan hệ thân mật, giao tiếp vui vẻ. Việc khích lệ, động viên và khen ngợi là chính. Người lãnh đạo và quản lý cần quan tâm, để ý đến mọi người, đối xử tế nhị, nhẹ nhàng sẽ có tác dụng khích lệ rất to lớn.**

+ Khi cần trao đổi và giao việc cho giáo viên, người quản lý và lãnh đạo nên dẫn dụ người lao động dưới quyền luôn đồng ý với ý kiến của lãnh đạo.

+ Người lãnh đạo nên đề cao vai trò của họ trong công việc và giúp họ nhận thức rõ điều đó (trước tập thể và với cả cá nhân).

+ Luôn tạo ra cơ hội cho mọi người dưới quyền thăng tiến trên đường sự nghiệp.

V. NHÂN CÁCH NGƯỜI LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ GIÁO DỤC

Chủ thể quản lý cao nhất trong nhà trường là người hiệu trưởng. Người hiệu trưởng cần thường xuyên tu dưỡng và rèn luyện để hoàn thiện và phát triển nhân cách của mình. Điều này có ý nghĩa quan trọng đến việc hoàn thành các nhiệm vụ quản lý của người hiệu trưởng. Do vậy ta cần tìm hiểu rõ nhân cách là gì, nhân cách của người quản lý và lãnh đạo nhà trường, cấu trúc nhân cách và đặc điểm đặc trưng nhân cách, con đường để hình thành và phát triển nhân cách của người lãnh đạo, quản lý.

1. Khái niệm, đặc điểm và cấu trúc của nhân cách

1.1. Khái niệm về nhân cách, nhân cách người quản lý và lãnh đạo

- Nhân cách là tổ hợp những đặc điểm, thuộc tính tâm lý của cá nhân, biểu hiện bản sắc và giá trị xã hội của con người. Như vậy nhân cách là tổng hoà các những đặc điểm quy định con người như là một thành viên của xã hội (không phải là các đặc điểm cá thể của con người), nói lên bộ mặt tâm lý - xã hội, giá trị và cốt cách làm người của mỗi cá nhân. Những thuộc tính tạo nên nhân cách thường biểu hiện trên ba cấp độ, cấp độ bên trong cá nhân, cấp độ liên cá nhân và cấp độ biểu hiện ra bằng hoạt động và các sản phẩm của nó. Nhân cách người quản lý và lãnh đạo được hiểu là toàn bộ những đặc điểm, phẩm chất tâm lý cá nhân quy định giá trị địa vị xã hội và hành vi quan hệ xã hội của người lãnh đạo, quản lý.

1.2. Đặc điểm của nhân cách

Nhân cách có thể được xem như là một cấu trúc tâm lý ổn định, thống nhất mang tính tích cực và tính giao lưu với tư cách là chức năng xã hội, giá trị xã hội, cốt cách làm người của cá nhân. Vì thế người ta thường nói đến mấy đặc điểm đặc trưng sau:

+ Tính thống nhất của nhân cách: nghĩa là nhân cách là một chỉnh thể thống nhất giữa phẩm chất và năng lực, giữa đức và tài của con người.

+ **Tính ổn định của nhân cách:** Nhân cách là tổ hợp các thuộc tính tâm lý tương đối ổn định, tiềm tàng trong mỗi cá nhân, nổi lên bộ mặt tâm lý - xã hội của cá nhân, quy định giá trị xã hội làm người. Vì thế nhân cách là cái sinh thành và phát triển trong suốt cuộc đời con người, biểu hiện trong hoạt động và các mối quan hệ giao lưu của cá nhân với xã hội. Vì thế các đặc điểm của nhân cách tương đối khó hình thành và cũng khó bị mất đi.

+ **Tính tích cực của nhân cách:** Nhân cách là chủ thể của hoạt động và giao tiếp, là sản phẩm của xã hội. Vì thế nhân cách mang tính tích cực.

+ **Tính giao lưu và phát triển của nhân cách:** Nhân cách chỉ có thể hình thành, phát triển, tồn tại, hoàn thiện trong hoạt động và trong các mối quan hệ giao lưu với những nhân cách khác nhau. Nhu cầu giao lưu được xem như là nhu cầu bẩm sinh của con người. Thông qua giao lưu, con người gia nhập vào các quan hệ xã hội, lĩnh hội các chuẩn mực đạo đức và hệ thống giá trị xã hội. Qua giao lưu, con người học được cách đánh giá và tự đánh giá được nhìn nhận theo quan hệ xã hội. Qua giao lưu, con người đóng góp các giá trị phẩm chất nhân cách của mình cho người khác, cho xã hội. Chính nhân cách được hình thành và phát triển trong mối quan hệ giao lưu và hoạt động cùng nhau, hoạt động tập thể.

1.3. Cấu trúc của nhân cách

Có nhiều quan điểm khác nhau về cấu trúc nhân cách:

- A.G. Covaliov cho rằng trong cấu trúc nhân cách bao gồm các quá trình tâm lý, các trạng thái tâm lý, các thuộc tính tâm lý cá nhân.

- Quan điểm coi nhân cách bao gồm ba lĩnh vực cơ bản: Nhận thức (gồm cả tri thức và năng lực trí tuệ), tình cảm (rung cảm và thái độ), và ý chí hành động (gồm cả phẩm chất ý chí, kỹ năng, kỹ xảo, thói quen).

- Quan điểm cho rằng cấu trúc nhân cách gồm bốn nhóm thuộc tính tâm lý điển hình của cá nhân: xu hướng, tính cách, khí chất và năng lực.

- Quan điểm cho rằng cấu trúc nhân cách gồm hai mặt thống nhất với nhau là: đức (phẩm chất) và tài (năng lực).

- Gần đây một số nhà tâm lý xem cấu trúc nhân cách gồm bốn khối (nhóm) thuộc tính, đó là xu hướng của nhân cách, những khả năng của nhân cách, phong cách hành vi của nhân cách, hệ thống cái tôi (cấu tạo tự ý thức) - hệ thống điều chỉnh và điều khiển hành vi của nhân cách. Có thể coi cấu trúc của nhân

cách bao gồm bốn nhóm thuộc tính tâm lý của cá nhân là: xu hướng, tính cách, khí chất và năng lực.

2. Những thành phần tâm lý trong cấu trúc nhân cách của người lãnh đạo, quản lý giáo dục

Có nhiều quan niệm khác nhau về cấu trúc nhân cách con người. Trong các quan niệm đó, quan niệm bao quát, phù hợp, thường dùng là cấu trúc nhân cách bao gồm bốn nhóm thuộc tính tâm lý của cá nhân. Các nhóm thuộc tính này có quan hệ mật thiết với nhau và chi phối tác động lẫn nhau. Người quản lý và lãnh đạo nhà trường cũng có cấu trúc nhân cách chung giống như mọi người, song trong từng thành phần thì nó có những điểm không giống với các nhà quản lý, lãnh đạo ở ngành, nghề khác. Ta cần xem xét cụ thể các thành phần này.

2.1. Xu hướng của người quản lý và lãnh đạo nhà trường

- Xu hướng là chiều hướng hoạt động và phát triển cuộc đời của mỗi con người. Xu hướng là phương hướng phát triển nhân cách của mỗi con người. Xu hướng của con người được hình thành và phát triển theo trình độ nhận thức, tình cảm và ý chí của mỗi người đối với mục đích cuộc đời cần đạt tới. Xu hướng biểu hiện ở các mặt như: nhu cầu, hứng thú, lý tưởng thế giới quan và niềm tin, ý chí, nghị lực và quyết tâm của mỗi người.

- Xu hướng của người quản lý, lãnh đạo nhà trường cần phải rõ ràng, nhất quán, kiên định, được mọi người thừa nhận, ủng hộ và noi theo. Chiều hướng phát triển nhân cách của người quản lý, lãnh đạo phải phù hợp với chiều hướng phát triển nhân cách của mọi người trong nhà trường. Đó là vươn tới những mục tiêu cao đẹp, tiến bộ và toàn diện.

+ Nhu cầu của người quản lý, lãnh đạo phải phù hợp và thống nhất với những nhu cầu chính đáng của mọi người trong tập thể. Những nhu cầu đó phong phú, đa dạng bao gồm cả vật chất lẫn tinh thần, tình cảm, nhu cầu mang tính xã hội. Đó là nhu cầu đòi hỏi về những điều kiện vật chất cần thiết để tiến hành công tác quản lý của mình, để mình tồn tại và làm việc. Đó còn là nhu cầu và mong muốn xây dựng khung cảnh môi trường của nhà trường xanh, sạch, đẹp và khang trang, là đòi hỏi và mong muốn xây dựng tập thể sư phạm trong nhà trường tốt đẹp.....

+ Hứng thú là thái độ đặc biệt của người quản lý, lãnh đạo biểu hiện ở thái độ say mê, có trách nhiệm cao và gắn bó với nhiệm vụ được giao.

+ Lý tưởng của người quản lý, lãnh đạo là lý tưởng cộng sản chủ nghĩa, là

luôn vươn tới những mục tiêu cao đẹp, tươi sáng và tiến bộ. Trong đó người quản lý, lãnh đạo thể hiện rõ thế giới quan khoa học và nhân sinh quan cộng sản, thể hiện rõ cách sống nhân ái và giàu lòng vị tha đối với mọi người.

2.2. Năng lực của người quản lý, lãnh đạo

Mỗi cá nhân có những khả năng nhất định để có thể hoạt động đạt được kết quả cao. Người quản lý, lãnh đạo có những khả năng cần thiết, phù hợp với những yêu cầu của hoạt động quản lý nhằm giúp người làm quản lý, lãnh đạo hoàn thành tốt nhiệm vụ quản lý được giao. Những năng lực có liên quan đến hiệu quả lãnh đạo và quản lý là: động cơ, phẩm chất, kỹ năng và kiến thức về quản lý và lãnh đạo. *Những kỹ năng lãnh đạo và năng lực cần có ở người quản lý, lãnh đạo là:*

+ *Kỹ năng kỹ thuật* (Kỹ năng sử dụng các máy móc và trang thiết bị kỹ thuật hiện đại trong dạy học, ví dụ như: kỹ năng sử dụng thông thạo máy vi tính...).

+ *Kỹ năng quan hệ, giao tiếp và ứng xử* (đảm bảo sự tinh tế, mềm mỏng, linh hoạt, phong phú mà vẫn đảm bảo đúng mục đích cần đạt, quan hệ tốt với mọi người dưới quyền ở trong nhà trường, quan hệ khéo và đúng mực với các cấp trên, cũng như với các thành phần khác trong xã hội).

+ *Kỹ năng nhận thức*: Nghĩa là người quản lý, lãnh đạo cần có khả năng tư duy nhanh nhạy, sáng tạo, có khả năng phân tích và tổng hợp vừa sâu vừa cao, có khả năng phán đoán suy luận chính xác, có khả năng tưởng tượng phong phú. Có khả năng diễn đạt mang tính thuyết phục cao, có kiến thức vừa sâu vừa rộng...

+ *Có khả năng tổ chức*: Nghĩa là người quản lý, lãnh đạo có khả năng tưởng tượng tốt trong việc xây dựng kế hoạch, phân công sắp đặt vị trí và vai trò của các bộ phận, mọi thành viên trong nhà trường sao cho đúng người, đúng việc, đúng khả năng và trình độ, nhằm giúp cho các bộ phận trong hệ thống nhà trường hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

+ *Khả năng sư phạm*: Người quản lý, lãnh đạo trong nhà trường cần phải là nhà sư phạm tốt. Trong nhà trường, người hiệu trưởng phải vừa là nhà sư phạm vừa là nhà quản lý. Khả năng sư phạm ở người lãnh đạo là hệ thống những đặc điểm tâm lý cá nhân đảm bảo ảnh hưởng giáo dục có hiệu quả đối với cá nhân từng người cũng như đối với tập thể. Đặc điểm cơ bản của khả năng sư phạm là sự quan sát đặc biệt tinh tế. Nhờ có óc quan sát mà nhà sư phạm có thể hiểu được những mặt mạnh, yếu, khó khăn mà những người dưới quyền của mình đang gặp phải. Trên cơ sở đó mà người quản lý, lãnh đạo có sự định hướng, tiếp cận, động viên, giúp đỡ kịp thời... Khả năng sư phạm ở người lãnh đạo và quản lý còn biểu hiện ở khả năng vẽ ra mô hình phát triển tương lai của

tập thể và của từng cá nhân. Người quản lý, lãnh đạo biết tạo ra uy tín, khả năng thuyết phục và biết dùng nó để phát huy ảnh hưởng và sự tác động mạnh mẽ đến cá nhân và đến tập thể.

2.3. Tính cách của người quản lý, lãnh đạo nhà trường

Tính cách là yếu tố nói lên tính chất và phong cách biểu hiện của nhân cách ở mỗi người. Tính cách là tổ hợp những thuộc tính tâm lý của cá nhân quy định hệ thống thái độ và hệ thống hành vi biểu hiện đối với tự nhiên, xã hội, con người, bản thân và công việc. Tính cách của người quản lý, lãnh đạo nhà trường là hệ thống thái độ của họ đối với công việc (thái độ hăng say, có tinh thần trách nhiệm và ý chí cao), thái độ đối với mọi thành viên trong nhà trường (thái độ bình đẳng, tôn trọng, vui vẻ, quan tâm...), thái độ nghiêm khắc với bản thân và luôn tự rèn luyện phấn đấu vươn lên. Hệ thống thái độ của người quản lý, lãnh đạo được biểu hiện ra bên ngoài thông qua những hành vi, cử chỉ, tác phong, lời nói, việc làm đối với cá nhân, tập thể giáo viên, cán bộ, các nhân viên và học sinh trong nhà trường. Những hành vi, cử chỉ, tác phong... của người hiệu trưởng nhà trường cần đảm bảo đúng yêu cầu sư phạm.

2.4. Khí chất của người quản lý lãnh đạo nhà trường

Là yếu tố nói lên sắc thái và tính chất biểu hiện của nhân cách ở mỗi người làm công tác quản lý, lãnh đạo. Thành phần này được quy định bởi yếu tố bẩm sinh, di truyền và quá trình rèn luyện thường xuyên, liên tục trong cuộc sống và làm việc của mỗi người làm công tác quản lý, lãnh đạo, làm cho phong cách quản lý và lãnh đạo ở mỗi người cán bộ khác nhau và đạt được những mức độ kết quả khác nhau.

3. Con đường hình thành và hoàn thiện nhân cách người lãnh đạo, quản lý giáo dục hiện nay

Nhân cách người lãnh đạo, quản lý nhà trường được hình thành và phát triển trong quá trình sống và tham gia các hoạt động giáo dục, đặc biệt là hoạt động quản lý và lãnh đạo. Để hình thành và hoàn thiện nhân cách của người quản lý và lãnh đạo trong nhà trường có thể thông qua các con đường như sau:

- Thường xuyên tiến hành giáo dục và tự giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng và học tập để nâng cao trình độ về mọi mặt nhằm hoàn thành tốt nhiệm vụ quản lý mà cấp trên giao cho, đáp ứng kịp thời những yêu cầu đòi hỏi ngày càng cao của xã hội. Việc học tập của người quản lý, lãnh đạo nhà trường cần được tiến hành ở mọi nơi, mọi lúc, mọi chỗ. Việc học không bao giờ bị dừng lại, học suốt đời, học để làm việc tốt hơn và học để sống tốt hơn.

- Tích cực và không ngừng tham gia thực tiễn cách mạng, các hoạt động giáo dục trong và ngoài nhà trường, đặc biệt là hoạt động lãnh đạo và quản lý giáo dục để rèn luyện, nâng cao kiến thức, năng lực và phẩm chất đạo đức, phát triển và hoàn thiện các phẩm chất tâm lý của cá nhân, qua đó mà phát triển và hoàn thiện nhân cách cho từng người và cho cả đội ngũ những người lãnh đạo và quản lý giáo dục nói chung và nhà trường nói riêng.

- Người làm công tác quản lý và lãnh đạo cần mở rộng quan hệ thông tin và giao lưu xã hội. Con đường này cần được quan tâm đến cả bề rộng và cả chiều sâu. Người quản lý, lãnh đạo cần mở rộng quan hệ thông tin và giao lưu với nhiều loại đối tượng đồng thời chú ý nâng cao nghệ thuật giao tiếp sẽ giúp cho người quản lý, lãnh đạo biết sửa chữa và điều chỉnh kịp thời kế hoạch, những nét tính cách, những việc làm và cách suy nghĩ của mình chưa phù hợp.

- Xây dựng tập thể sư phạm trong nhà trường, cộng đồng và gia đình thành môi trường giáo dục và môi trường sống tốt để mọi thành viên trong nhà trường và cả người cán bộ quản lý, lãnh đạo cùng sống và làm việc.

- Bản thân người cán bộ quản lý và lãnh đạo luôn luôn tiến hành đấu tranh và tự đấu tranh chống suy thoái nhân cách của mình để sống tốt hơn, làm việc tốt hơn và chung sống với cộng đồng tốt hơn.

KẾT LUẬN

Công tác quản lý giáo dục có chất lượng và hiệu quả là phải đạt được mục tiêu: vì con người, cho con người, cho xã hội và được con người làm cho phát triển toàn diện, hài hoà và hạnh phúc. Để đạt được điều đó, người làm công tác quản lý giáo dục nói chung và quản lý nhà trường nói riêng cần phải học tập suốt đời và học mãi, thông qua việc tham gia các hoạt động trong nhà trường và ngoài nhà trường.

Trong đó việc trau dồi và tích lũy cho mình những kiến thức và kỹ năng về tâm lý học quản lý giáo dục là rất cần thiết, có ý nghĩa quan trọng giúp người quản lý hiểu đúng, hiểu sâu sắc về mình dưới góc độ tâm lý quản lý giáo dục. Đồng thời vai trò của những kiến thức về tâm lý học quản lý giáo dục chính là giúp người làm công tác quản lý giáo dục biết sử dụng nhân tố con người, biết khai thác, tập hợp và phát huy nội lực, phát huy nguồn sức mạnh tinh thần của tập thể sư phạm trong nhà trường để hoàn thành tốt nhiệm vụ quản lý mà Đảng và Nhà nước đã tin tưởng giao cho.

HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP

- Giảng viên chuẩn bị câu hỏi trắc nghiệm trước khi giảng bài để học viên tự trình bày và nhận xét, đánh giá về những hiểu biết về đối tượng của hoạt động quản lý và những vấn đề tâm lý đặc trưng, quy luật tâm lý - xã hội cơ bản có ảnh hưởng đến công tác quản lý giáo dục nói chung và nhà trường nói riêng.

- Thảo luận nhóm với câu hỏi: Vận dụng những hiểu biết về tâm lý học quản lý giáo dục, để phân tích thực trạng của công tác quản lý ở cơ sở giáo dục của mình, tìm ra được nguyên nhân thành công hoặc thất bại, qua đó hãy đề xuất một vài biện pháp khắc phục. Người quản lý và lãnh đạo nhà trường cần tu dưỡng và rèn luyện nhân cách theo nội dung và thông qua những con đường nào?

- Đại diện các nhóm trình bày kết quả thảo luận của nhóm mình, giảng viên nhận xét và kết luận.

Câu hỏi thảo luận

1. Xác định rõ đối tượng của tâm lý học quản lý trong lĩnh vực giáo dục? Hãy phân tích những vấn đề tâm lý đặc trưng của cá nhân, nhóm và tập thể, lấy ví dụ thực tế của công tác quản lý nhà trường của mình để minh họa.

2. Hãy vận dụng những kiến thức tâm lý học quản lý giáo dục để phân tích thực trạng công tác quản lý ở cơ sở giáo dục của mình để tìm ra nguyên nhân thành công hoặc thất bại, trên cơ sở đó đề xuất một vài biện pháp khắc phục.

3. Người hiệu trưởng trong nhà trường có phải là đối tượng của tâm lý học quản lý trong giáo dục hay không? Vì sao? Hãy trình bày những hiểu biết của mình về những vấn đề tâm lý đặc trưng của người chủ thể quản lý.

4. Trong công tác quản lý giáo dục nói chung và trường học nói riêng, những quy luật tâm lý - xã hội phổ biến nào đã tác động mạnh mẽ đến công tác quản lý? Hãy trình bày hiểu biết về các quy luật đó.

5. Xác định ích lợi của việc học tâm lý học quản lý giáo dục? Người quản lý và lãnh đạo nhà trường cần rèn luyện và tu dưỡng nhân cách của mình theo nội dung nào và thông qua những con đường nào?

Bài 13

MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ TÂM LÝ HỌC NHÂN CÁCH, TÂM LÝ HỌC LỨA TUỔI VÀ ỨNG DỤNG TRONG QUẢN LÝ GIÁO DỤC

(15 tiết)

1. Mục đích yêu cầu

- Học viên cần hiểu và nắm vững khái niệm về nhân cách, đặc điểm đặc trưng của nhân cách, cấu trúc của nhân cách, phương pháp tiếp cận tâm lý học nhân cách và một số yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành nhân cách.

- Học viên hiểu và nắm chắc một số lý luận về tâm lý học lứa tuổi, như: lứa tuổi học sinh nhi đồng, tuổi thiếu niên, tuổi thanh niên mới lớn và tuổi người trưởng thành...

- Biết vận dụng những hiểu biết về tâm lý học nhân cách và tâm lý học lứa tuổi vào công tác giáo dục, nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả công tác của mình.

2. Khái quát về nội dung

- Điềm qua các tư tưởng phương Đông cổ đại về nhân cách.

- Cách tiếp cận vấn đề nhân cách của một số nhà tâm lý học Nga (Liên Xô cũ).

- Các lý thuyết về tâm lý học nhân cách ở Tây Âu và Mỹ.

- Mác, Lênin và Hồ Chí Minh với vấn đề nhân cách

- Những vấn đề lý luận về nhân cách

- Nhân cách của học sinh phổ thông

- Một số thành tựu về tâm lý học lứa tuổi nói chung và tâm lý học lứa tuổi học sinh phổ thông trung học nói riêng.

3. Phương pháp dạy và học

Sử dụng phối hợp một số phương pháp dạy học tích cực như:

- *Phương pháp dạy học nêu vấn đề và giải quyết vấn đề.*
- *Phương pháp thảo luận theo nhóm và thảo luận cả lớp.*
- *Phương pháp thuyết trình, giảng giải, đàm thoại.*
- *Phối hợp sử dụng một số phương tiện dạy học hiện đại: phiếu trắc nghiệm, bảng, máy chiếu hát, giấy, bút, máy, giấy A3.*

NỘI DUNG

A. MỘT SỐ THÀNH TỰU VỀ TÂM LÝ HỌC NHÂN CÁCH

I. ĐIỂM QUA CÁC TƯ TƯỞNG PHƯƠNG ĐÔNG CỔ ĐẠI VỀ NHÂN CÁCH

1. Thiên - địa - nhân hợp nhất

Nhân cách là trời, đất và người hợp thành một. Về cơ bản con người mang những thuộc tính của vũ trụ. Học thuyết cổ đại phương Đông cho rằng thế giới là do năm loại vật chất cơ bản tạo thành: mộc, thổ, hỏa, kim và thủy. Sự phát triển về biến hoá của các sự vật và hiện tượng trong tự nhiên (trong đó có con người) đều là kết quả của năm loại vật chất khác nhau vận động và tác động lẫn nhau. Học thuyết ngũ hành được vận dụng rộng rãi trong các lĩnh vực của khoa học và đời sống. Ngũ hành có những đặc tính nhất định, như:

Mộc có đặc tính là mọc lên và phát triển.

Hoả có đặc tính nóng, hướng lên trên.

Thổ có đặc tính nuôi lớn, phát dục.

Kim có đặc tính thanh tĩnh, thu sát.

Thủy có đặc tính lạnh lẽo, lắng xuống dưới.

Ngũ hành đều có âm dương. Sự phối hợp giữa âm dương ngũ hành tạo ra đặc tính riêng. Âm dương ngũ hành là loại vật chất vô cùng tinh vi, chúng ta chưa thể biết về nó. Người xưa muốn biết tác dụng của âm dương ngũ hành đã dùng cách sắp xếp thiên can địa chi của giờ, ngày, tháng, năm sinh của con người - nó là thứ giao biến của đời người, chứa chất nhiều kịch tính phong phú, mang tính chất dự báo cho tương lai của con người và cộng đồng. Âm dương cũng thể hiện trong tâm lý con người. Căn cứ vào đó, người ta chia thành các

loại người như: người dương tạng, người âm tạng, người mệnh kim, người mệnh hỏa, người mệnh thổ, người mệnh mộc, người mệnh thủy. Như vậy, để dự đoán được tâm lý con người và hoạt động của con người sẽ diễn ra như thế nào, cần phải xác định được thành phần các hành trong mỗi người. Từ đó đổi ra âm dương ngũ hành. Cách nhận biết nhân cách con người của người phương Đông dựa vào âm dương ngũ hành là một tiêu chí cần được nghiên cứu nghiêm túc để có thể vận dụng trong tâm lý học nhân cách.

2. Người phương Đông không có triết học theo nghĩa thông thường mà chỉ có đạo học, người phương Đông trọng phẩm hơn là lượng

Nhân cách người phương Đông thích sự im lặng hơn là nói ra, con người là tiểu vũ trụ. Con người về cơ bản mang những đặc tính của vũ trụ, những đặc tính này chi phối sự phát triển của con người. Đời sống tâm lý của con người phải cân bằng, không thái quá, nghĩa là cuộc sống, cơ thể và tâm linh phải hài hoà, nghĩa là âm dương phải điều hoà. Trong đó tâm linh là dương, còn phần cơ thể con người là âm. Sự tiến hoá là một quá trình vận động của âm - dương biến đổi nhau. Sự sáng tạo của nhân cách là tạo nên ý thức thuần khiết. Ý thức thuần khiết là cội nguồn của mọi sự sáng tạo hài hoà ở con người. Nói đến nhân cách của con người là nói đến những vấn đề tâm lý của con người, song có liên quan mật thiết với lục phủ ngũ tạng ở con người. Đặc điểm nhân cách của người phương Đông là:

- Thể hiện tính thiện rõ nét: Mọi tu thân, xử thế, chính trị đều hướng tới thiện.

- Tính nhân: Nhân là nói đến lòng nhân ái, cách ăn ở và cư xử với mọi người phải khiêm cung, làm việc phải nghiêm chỉnh, cẩn thận, giao thiệp với mọi người phải trung thực, nhún nhường, kính trọng. Nhân còn có nghĩa là rộng hơn là nhân ái - yêu người, yêu vật. Đó là lòng tự nhiên, bình thản. Người có nhân thì sáng suốt và luôn bình tĩnh. Nhân có nghĩa là trung. Đó là đạo đối với người với đất nước và đối với bản thân mình. Nhân có nghĩa là hiếu đễ. Đó là lòng kính yêu và tôn trọng đối với cha mẹ, người lớn thân thiết.

- Tính hoà nhập trong nhân cách của người Việt Nam với thiên nhiên, trời đất, với con người trong cộng đồng và với tổ tiên.

II. CÁCH TIẾP CẬN VẤN ĐỀ NHÂN CÁCH CỦA MỘT SỐ NHÀ TÂM LÝ HỌC NGÀ

Trong chương trình khoa học - công nghệ cấp nhà nước KX- 05 về văn hoá,

con người và nguồn nhân lực có đề tài KX 05 - 05 về nhân cách (năm 2003), Phạm Minh Hạc cùng một số nhà tâm lý học đã tiến hành thực nghiệm theo phương pháp mới đang thịnh hành trên toàn thế giới, phương pháp NEO - PIR để đi sâu tìm hiểu lý luận tâm lý học về nhân cách: hiểu nhân cách như thế nào, nhân cách là gì trong cả khoa học lẫn trong đời sống. Họ tìm hiểu lịch sử tâm lý học và mới phát hiện ra là mãi đến đầu thế kỷ XX người ta mới nghiên cứu nhân cách đúng như là một vấn đề khoa học tâm lý học. Họ đánh giá việc nghiên cứu nhân cách còn ở giai đoạn “tiền khoa học” và dừng lại ở triết lý chung chung. Họ tổng kết lại trong lĩnh vực tâm lý học nhân cách có nhiều lý thuyết khác nhau cùng nghiên cứu về vấn đề nhân cách.

1. Các xu hướng nghiên cứu nhân cách ở Liên Xô (cũ)

Ở Liên Xô (cũ) có chín hướng khác nhau cùng nghiên cứu về nhân cách, điều đó thể hiện sự phong phú, đa dạng trong việc nghiên cứu nhân cách. Đó là sự cống hiến to lớn của tâm lý học Liên xô (cũ) trong việc nghiên cứu nhân cách, cụ thể như:

- *Hướng thứ nhất*: xây dựng nhân cách trên cơ sở thâm nhập một cách hữu cơ các khoa học nghiên cứu về con người.
- *Hướng thứ hai*: cách tiếp cận hệ thống trong nghiên cứu cụ thể.
- *Hướng thứ ba*: thể hiện sự vận dụng nguyên tắc về sự thống nhất giữa ý thức với hoạt động.
- *Hướng thứ tư*: cách tiếp cận cá thể hoá.
- *Hướng thứ năm*: nghiên cứu nhân cách trên cơ sở phân tích hành vi phản xạ có điều kiện của con người, được thể hiện trong cuộc sống hàng ngày.
- *Hướng thứ sáu*: định hướng có tính chất tâm lý học xã hội trong nghiên cứu nhân cách.
- *Hướng thứ bảy*: nghiên cứu điều kiện hình thành nhân cách, hành vi, ý thức đạo đức, mối quan hệ xung quanh nhân cách.
- *Hướng thứ tám*: nghiên cứu nhân cách trên lập trường xác định mối quan hệ xã hội mà Mác đã đưa ra: bản chất con người là tổng hoà các mối quan hệ xã hội.
- *Hướng thứ chín*: nghiên cứu tâm thế với cấp độ nhân cách.

2. Cách tiếp cận vấn đề nhân cách của một số nhà tâm lý học lớn ở Liên Xô (cũ)

2.1. Cách tiếp cận của nhà tâm lý học Udonátde

Đưa ra tiêu chí để xác định nhân cách là ý thức, rồi chỉ ra một đặc điểm của

nhân cách là ở động cơ, nhu cầu trước mắt, nhu cầu lâu dài. Như vậy nhân cách là một thể hiện tập trung cao của tính tích cực của chủ thể và cuối cùng đưa ra phạm trù “cái tôi” để nói tới nhân cách. Như vậy biểu hiện của nhân cách là hệ thống thái độ của con người với mọi thứ xung quanh và với chính mình.

2.2. Cách tiếp cận của nhà tâm lý học Ananhiép

Nhân cách là hệ thống tích hợp của con người. Nhân cách là hệ thống thái độ, tâm thế, động cơ và giá trị của con người. Ông đã xuất phát từ những khái niệm cá thể, chủ thể, khách thể, hoạt động, cá nhân để giải quyết vấn đề nhân cách. Ông cho rằng nhân cách là cá thể có tính chất xã hội, là khách thể và chủ thể, là bước tiến của lịch sử. Nhân cách không tồn tại ngoài xã hội, không tồn tại ngoài lịch sử. Nhân cách được hình thành trong quá trình con người tác động đến xã hội, là sự tổng hoà các mối quan hệ xã hội. Như vậy nghiên cứu nhân cách của con người, ta cần phải nghiên cứu xu hướng, tính cách, hành vi xã hội, động cơ hành vi, cấu trúc nhân cách, vị thế nhân cách, con đường sống của nhân cách trong xã hội.

2.3. Cách tiếp cận nhân cách của nhà tâm lý học Kavalióp

Ông coi nhân cách là một chỉnh thể có cấu tạo gồm khí chất, tính cách, xu hướng và năng lực. Khí chất là nói đến những thuộc tính tâm lý quy định màu sắc biểu hiện của các chức năng tâm lý, các thuộc tính tâm lý ở con người. Xu hướng là nói đến những thuộc tính tâm lý quy định xu thế và chiều hướng phát triển nhân cách của con người. Đó là lý tưởng, thế giới quan, nhu cầu... của con người. Tính cách là nói đến hệ thống thái độ và hệ thống hành vi, cử chỉ, cách nói năng... của mỗi người. Hai hệ thống này quan hệ chặt chẽ và có tác động qua lại lẫn nhau. Năng lực là nói đến tổ hợp những thuộc tính tâm lý độc đáo của cá nhân, phù hợp với những yêu cầu của một hoạt động nhất định, đảm bảo cho hoạt động đó có kết quả. Các thuộc tính tâm lý này quan hệ chặt chẽ và có sự tác động qua lại lẫn nhau.

2.4. Cách tiếp cận của nhà tâm lý học Platonov

- Ông đã chú ý nghiên cứu cấu trúc của nhân cách, theo ông nhân cách cấu tạo gồm nhiều tiểu cấu trúc: tiểu cấu trúc có nguồn gốc xã hội, kinh nghiệm, đặc điểm cá thể và tiểu cấu trúc có nguồn gốc sinh vật. Đây là cách hiểu khá rộng, gần như bao gồm hầu hết đời sống tâm lý của con người, gần với quan niệm nhân cách là đức và tài kết hợp với một số nét cá tính của từng người, trong đó có cả thái độ. Nhân cách có thể cấu trúc thành bốn cấu trúc nhỏ luôn mang

tính chất và chức năng cơ động. Bốn cấu trúc nhỏ này có phần giao thoa với nhau, đó là: xu hướng, năng lực (kinh nghiệm bao gồm các tri thức, kỹ năng, kỹ xảo và thói quen), các quá trình tâm lý và các thuộc tính sinh học quy định nhân cách (khí chất của giới tính, lứa tuổi, bệnh lý của cá nhân). Ngoài ra còn có 2 cấu trúc nằm trên bốn cấu trúc. Đó là tính cách và năng lực. Nó nằm trong giao thoa giữa các cấu trúc nhỏ. Cấu trúc này có tính chất chung cho bất kỳ một nhân cách nào. Cấu trúc này có tính cơ động vì nó không cố định ở một nhân cách cụ thể mà có sự thay đổi ở mỗi con người.

- Trên cơ sở phê phán các định nghĩa về nhân cách, ông đưa ra định nghĩa nhân cách như sau: nhân cách là con người cụ thể như là một chủ thể cải tạo thế giới, trên cơ sở nhận thức thể nghiệm thế giới, trên cơ sở quan hệ với thế giới đó. Ta còn có thể diễn đạt tư tưởng đó ngắn gọn hơn là: nhân cách là con người mang ý thức.

- Quan điểm của K.K. Platonov là một đóng góp mới cho việc giải quyết vấn đề nhân cách. Song chưa làm cho chúng ta thoả mãn, vì có nhiều trường hợp vô thức còn điều chỉnh hành vi của con người, thậm chí điều khiển nhiều hoạt động nữa. Vậy vô thức đóng vai trò gì trong nhân cách và vai trò quyết định của xã hội như thế nào với nhân cách, điều này chúng ta cũng chưa rõ.

2.5. Cách tiếp cận nhân cách của nhà tâm lý học Miaxisép

Ông cho rằng nhân cách là tổ hợp các thái độ đối với thế giới, bao gồm các loại thái độ như: thái độ đánh giá, hứng thú (thái độ trí tuệ đặc biệt) và thái độ đối với hoạt động. Các thái độ này đều có tính chất hai mặt là tiêu cực và tích cực, trái và phải, âm và dương, mâu thuẫn và hài hoà, tiềm tàng và hiện hữu, nhất thời và thường trực, phát triển và suy vong, bình thường và bệnh lý.

Từ sau năm 2000 ở Nga đã nghiên cứu nhân cách theo phương pháp tiếp cận chức năng của nhân cách: nhân cách là cái gì đó đứng ra tổ chức cuộc sống - đường đời, là hệ thống thái độ của con người đối với thế giới (được gọi là thái độ giá trị). Thái độ này giúp con người tìm kiếm cái gì có ý nghĩa, có giá trị sống còn đối với bản thân mình. Cách tiếp cận này ở Nga bây giờ gọi là cách tiếp cận với nhân cách hiện thực hoặc gọi là chủ nghĩa nhân văn hiện thực.

III. CÁC LÝ THUYẾT VỀ TÂM LÝ HỌC NHÂN CÁCH Ở TÂY ÂU VÀ Ở MỸ

1. Hệ thống hoá các dòng tâm lý học

Tiến sĩ C. Gioóc Bôiri khoa tâm lý trường Đại học tổng hợp Sipunbuc đã

cho ra đời cuốn “Những lý thuyết nhân cách” năm 1997. Đây là một tài liệu tổng kết khá công phu đã liệt kê 21 lý thuyết khác nhau về tâm lý học nhân cách. Bôiri cho rằng đến nay chưa có khoa học về nhân cách mà mới chỉ có các lý thuyết về nhân cách, mặc dù trong tâm lý học đã có các trường phái rõ rệt như: tâm lý học Freud, tâm lý học hành vi, tâm lý học nhân văn, tâm lý học hiện sinh. Sau đây là tổng quát những nghiên cứu nhân cách ở Mỹ và Tây Âu giúp ta hiểu bản chất của vấn đề nghiên cứu nhân cách nói chung và hiểu nội hàm của khái niệm nhân cách nói riêng. 21 lý thuyết nhân cách được đưa vào ba dòng tâm lý học được gọi là ba lực lượng:

+ Lực lượng thứ nhất - *Tâm lý học phân tích Freud*: Sích Mun Freud, Anna Freud, Erichson, Jung, Atle, Honây, Phơrôm.

+ Lực lượng thứ hai - *Tâm lý học hành vi*: Áyden, Skinơ, Bandura

+ Lực lượng thứ ba - *Tâm lý học nhân văn bao gồm cả tâm lý học hiện sinh*: Mátxlâu, Rôđơ, Kêly, Biaxvangơ, Phơrăng.

2. Đặc điểm cơ bản của lý thuyết về nhân cách

Theo Bôiri cho đến nay chưa có khoa học về nhân cách, mà mới chỉ có các lý thuyết về nhân cách, mặc dù trong tâm lý học đã có các trường phái khác nhau rõ rệt và ngày nay mới chỉ nêu một số đặc điểm của lý thuyết về nhân cách như:

2.1. Ý thức và vô thức là tiêu chí do Freud đề ra

Ông là người có đóng góp nhiều nhất, tập trung nhất vào các mặt khác nhau của vô thức và ý thức, như: mặt sinh vật, mặt xã hội, mặt cá thể của vô thức và ý thức.

+ Xét về mặt sinh vật của vô thức và ý thức bao gồm bản năng và khí chất và các “mặc cảm”, được gọi là cái nó.

+ Xét về mặt vô thức xã hội - cái mà Freud gọi là cái “siêu tôi” bao gồm ngôn ngữ, những gì mà xã hội cấm đoán, tập tục văn hoá, các giá trị.

+ Xét về mặt vô thức và ý thức cá thể - cái mà Freud gọi là “cái tôi” bao gồm tất cả những gì mà ta học tập được, là giá trị của bản thân, là mọi thói quen, cách nhìn nhận của bản thân, nói tóm lại là “tâm lý riêng” của mỗi người.

2.2. Phân định lứa tuổi

Có nhiều cách phân chia khác nhau, song cái cần quan tâm là thời kỳ thai nhi là sự phát triển sinh vật, đến thời kỳ trẻ em là sự phát triển sinh vật chuyển thành sự phát triển cái tôi, tiếp đó đến tuổi thiếu niên là thời kỳ phát đạt của cái tôi. Sau cùng đến tuổi người lớn là sự phát triển xã hội.

2.3. Khí chất

2.3.1. Nhân cách được coi là một phần của nhân cách hay tính cách mà do ta tự tạo nên, hợp bởi năm yếu tố lớn do Aysen đề xuất

- + Độ ổn định xúc cảm.
- + Hướng ngoại - hướng nội.
- + Tính ý thức
- + Tính tình dễ thương.
- + Tính cởi mở.

2.3.2. Xúc cảm được coi là một điểm rất được quan tâm trong các lý thuyết về tâm lý học nhân cách, như: sự thích thú - không thích thú, trái ý - hài lòng, đau buồn - lạc thú, yêu - ghét... với các mức độ khác nhau như: lo lắng, sợ hãi, tội lỗi, tiếc rẻ, buồn bực, thương đau, chán nản, giận dữ, thù địch.

2.3.3. Động cơ là điểm trung tâm trong các lý thuyết tâm lý học nhân cách. Bôiri phân định thành động cơ sinh vật (phần lớn có tính bản năng), động cơ xã hội được xây dựng trên các động cơ sinh vật nhưng chủ yếu phụ thuộc vào văn hoá, hoàn cảnh xã hội và học tập; động cơ cá thể dựa vào kinh nghiệm, kỹ năng kỹ xảo của cá nhân; động cơ cao cấp là ý thức tạo nên ý nghĩa cho cuộc sống của cá nhân bao gồm động cơ am hiểu, hoàn thiện bản thân, động cơ ích kỷ. Tất cả các động cơ trên đều nhằm mục tiêu thể hiện và khẳng định bản thân con người, gọi là tự thể hiện bản thân con người.

3. Cách tiếp cận vấn đề nhân cách của ba dòng tâm lý học

3.1. Cách tiếp cận nhân cách của tâm lý học phân tích Freud (mới và cũ)

Một thành tựu nổi bật trong học thuyết của Freud là đưa ra được cấu trúc tâm lý của con người, bao gồm: “Cái nó” (cái trung tính), “cái tôi” và “cái siêu tôi”. Ba cái này được Freud coi là ba lĩnh vực, ba vùng, miền của tâm lý học, ba cái này hợp nhất lại và có tác động qua lại với nhau tạo thành “bộ máy tâm lý của nhân cách”. Từ “bộ máy tâm lý của nhân cách” đã tạo nên nhân cách theo quy luật chuyển từ ngoài vào trong.

3.1.1. S. Freud về nhân cách (phân tâm học cũ)

- Nhân cách là sự kết hợp của ba khối trong mỗi con người. Đó là vô thức, ý thức và siêu thức, ứng với ba khối là: cái ấy, cái tôi và cái siêu tôi. Đó là bản chất của cấu trúc nhân cách.

- + *Khối vô thức* (cái ấy, hoặc cái nó) là khối bản năng, trong đó bản năng

tình dục giữ vị trí trung tâm. Khối này chứa chất những khát vọng bản năng sục sôi. Khối này có tính chất cơ bản là luôn bị kìm nén, nó là nguồn sức mạnh và động lực cho mọi hoạt động của con người. Khối này hướng tới sự thoả mãn ngay lập tức và trực tiếp, thông qua thế giới bên ngoài. Khối này có tác dụng chi phối toàn bộ đời sống hoạt động tâm lý của con người. Nguyên tắc hoạt động của khối này là: khoái cảm đòi hỏi sự thoả mãn ngay lập tức những khát vọng bản năng.

+ *Khối ý thức* (tương đương với cái tôi): Cái tôi được hình thành do áp lực thực tại bên ngoài đến toàn bộ khối bản năng. Nó đảm bảo cho hoạt động của các chức năng tâm lý (như: chú ý, trí nhớ...). Khối ý thức hoạt động theo nguyên tắc thực tại. Do áp lực của thực tại mà hình thành nên nguồn năng lượng thực tại và con người đã dùng đến năng lượng đáng kể đó để kiềm chế, kiểm soát những bản năng phi lý của cái ấy. Nhiệm vụ của cái tôi là làm cho cái ấy thoả mãn mà không làm tổn hại đến cơ thể, làm giảm sự căng thẳng một cách tốt nhất. Cái tôi có tính tự chủ.

+ *Khối siêu thức* (siêu tôi): Là tổ chức bên trong bao gồm tất cả các phạm trù xã hội, đạo đức, nghệ thuật và giáo dục.

- *Cả ba khối này* hoạt động chung theo nguyên tắc là ở trạng thái thăng bằng tương đối. Ba khối này luôn xung đột với nhau. Sự xung đột này là cơ chế của hoạt động tâm thần. Do đó cơ chế hoạt động tâm lý của con người là cơ chế kiểm duyệt, chèn ép, cơ chế biến dạng, cơ chế siêu thăng và cơ chế suy thoái.

- *Trong thế kỷ XXI*, học thuyết Freud được nghiên cứu sâu với phương pháp mới, do đó cách hiểu ba khối trong cấu trúc nhân cách cũng có sự biến đổi:

+ *"Cái tôi"*: Cái tôi riêng nhất của mỗi chúng ta thực sự là một chủ thể và cũng có thể là khách thể. Lương tâm là một vùng đặc biệt được tách ra từ cái tôi. Lương tâm là một trong những chức năng của vùng này. Trong "cái tôi" có quá trình tổng hợp khái quát và thống nhất, tức là có tư duy. Hơn thế nữa, nét đặc trưng của "cái tôi" là đam mê, là cả ý lành mạnh, thiện chí nữa. Như thế là "cái tôi" chỉ ra cả một miền suy nghĩ, hứng thú, tình cảm, tức là có nội dung của thái độ của con người đối với cái này hay cái kia, ở trong ta hoặc ở ngoài ta.

+ *"Cái siêu tôi"* là tự quan sát, lương tâm và chức năng lý tưởng. Nó mang tất cả các giá trị từ xa xưa để lại qua các thế hệ và đang tồn tại hiện nay. Như vậy, hành vi xã hội không đơn giản là thượng tầng của các quan hệ kinh tế, của hệ tư tưởng mà là cả quá khứ, các truyền thống - độc lập với quan hệ kinh tế.

“cái siêu tôi” là lớp cao nhất trên bề mặt của bộ máy tâm lý, là đỉnh cao của tâm lý học về cái tôi. Như vậy “cái siêu tôi” được tách từ “cái tôi”, còn “cái tôi” được tách ra từ “cái nó”, nghĩa là “cái siêu tôi” cũng có điểm xuất phát từ “cái nó” mà ra.

+ “Cái nó” là các “cái sinh vật” - các bản năng trong con người, được coi là “cái vô thức”. “Cái tôi” và “cái siêu tôi” đều được coi là “cái có ý thức” nhưng vì nó có điểm xuất phát từ “cái nó”, cho nên cả hai khối này đều có “cái vô thức”.

Freud khẳng định: Toàn bộ lý thuyết phân tâm học được xây dựng trên sự công nhận có sự chống đối giữa vô thức và ý thức, làm cho cái vô thức thành cái có thức. Giữa cái vô thức và cái ý thức có tiềm thức (tiềm thức chính là ý thức ở dạng tiềm năng). Trong “cái tôi” và “cái siêu tôi” đều có mặt của ý thức, nhưng ý thức chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn, sau đó chuyển thành dạng tiềm tàng và có thể có sự chuyển hoá cho nhau. Nguyên tắc hoạt động của “cái nó” theo nguyên tắc thoả mãn, tức là không biết đến “cái tôi” và nó bị “cái siêu tôi” là cái xã hội chèn ép và kiểm duyệt không cho “cái nó” vào “cái siêu tôi”. Do đó, luôn có sự mâu thuẫn giữa cái vô thức với cái ý thức. Dòng vô thức - tiềm thức - ý thức là một dòng chảy liên tục trong sự giằng co theo các hướng khác nhau. Nhân cách là quá trình tách từng miền trong ba miền tâm hồn, tức là tạo ra được hệ thống thái độ giữa các vùng miền.

- *Đánh giá mặt đóng góp của S. Freud về mặt tâm lý học:*

Ông là người có công đưa ra giả thuyết về vô thức, tiềm thức là những mặt quan trọng trong đời sống tâm lý của con người. Freud đã khám phá một thế giới vô thức mà trước đây chưa ai khám phá được và sự chuyển hoá giữa vô thức với cái ý thức. Học thuyết phân tâm học về vô thức là viên gạch đặt nền móng cho việc nghiên cứu tâm lý học trong tương lai. Mặt khác, đóng góp của Freud còn là đưa ra một số cơ chế tâm lý như cơ chế tự vệ, dồn nén, các mặc cảm, đồng nhất hoá, các giai đoạn phát triển nhân cách. Trong cấu trúc của nhân cách là có cả hệ thống thái độ của con người đối với thế giới xung quanh với cái trong ta và ngoài ta. Đó là những khái niệm mới làm phong phú thêm cho tâm lý học.

3.1.2. Phân tâm học mới về nhân cách

- *Karl Gustav Jung về nhân cách:* Ông là người phát triển học thuyết Freud theo một hướng mới. Ông phê phán lập trường của Freud về vô thức. Ông cho rằng hành vi con người được điều chỉnh bằng vô thức và cả ý thức. Đó là quá

trình điều chỉnh tổng hợp, là một hệ thống tự điều chỉnh. Còn ý thức được hiểu là mối quan hệ của nội dung cái tôi, ý thức không đồng nhất với tâm lý mà còn có cả vô thức nữa. Vô thức là hiện tượng được thể hiện ở sự quên, những kinh nghiệm đã được xác định trước đây bị ức chế, che lấp chưa trở về được với ý thức. Theo ông, trong vô thức có cả vô thức đạo đức bẩm sinh. Các hoạt động của con người có tính chất bản năng và tạo thành vô thức tập thể. Điều đó được thể hiện trong nền văn hoá dân tộc cũng như trong nghệ thuật, với những đặc trưng riêng cho mỗi thời đại, mỗi nơi. Ông Jung không thừa nhận bản năng tình dục của Freud là quyết định tâm lý của con người, ông thừa nhận trong con người có vô thức. Vì vậy về bản chất học thuyết của ông Jung vẫn là học thuyết phân tâm được cải biên thành học thuyết phân tâm học mới.

- *Nhà phân tâm học Mỹ, Erich Fromm*: Ông có ý đồ pha trộn phân tâm học của Freud với học thuyết xã hội học của Mác và xây dựng nên lý thuyết “chủ nghĩa nhân đạo mới”. Ông cho rằng Mác và Freud đều vẽ nên một mẫu người trong xã hội tư bản. Trong xã hội này, con người làm ra máy móc và đồng thời con người cũng hoạt động như một cái máy. Vì vậy, con người không có nguồn vui thực sự, con người không có tình cảm, không có lý trí và không có cả tình yêu. Ông tìm thấy con người tự do trong nhân cách của Freud và con người tự do trong xã hội của Mác. Về tâm lý học, ông cho rằng cơ chế tự nhiên và xã hội trong con người là vô thức. Đó là hạt nhân của nhân cách. Nó là biểu hiện sự mong muốn vươn tới cái hài hoà toàn diện của con người. Ông lấy vấn đề sinh học để thay thế cho quy luật xã hội, từ đó điều chỉnh xã hội.

Phê phán cái sai của Fromm là dung hoà giữa chủ nghĩa Freud với chủ nghĩa Mác. Sự thật, không thể có cơ sở tự nhiên nào do Freud tạo ra làm cơ sở cho chủ nghĩa Mác. Đồng thời sự tiến bộ xã hội do động lực kinh tế quyết định, chứ không phải là do yếu tố tâm lý như Fromm đã giải thích.

3.2. Cách tiếp cận nhân cách của tâm lý học hành vi

- Quan điểm của K. Le Win là quan điểm đại diện của trường phái Gestalt mang cấu trúc trọn vẹn. Về mặt tâm lý ông đưa ra thuyết “trường tâm lý”. Theo ông, thế giới xung quanh ta là thế giới của các sự vật và có những tiêu chí nhất định. Vì vậy, con người luôn tồn tại trong một hoàn cảnh, một trường tâm lý nào đó. Giữa chủ thể và môi trường có sự tác động qua lại thường xuyên. Bằng thực nghiệm, ông đã chứng minh sự có mặt của trường tâm lý và tiêu chí của sự vật, sự việc.

- Về sau, ông đưa ra khái niệm “không gian sống” để giải thích hành vi của nhân cách - không gian sống bao gồm cả trường tâm lý. Không gian sống là mối quan hệ tác động qua lại lẫn nhau của nhân cách với hoàn cảnh tạo nên hành vi trong một thời điểm nào đó. Không gian sống chứa đựng con người, các mục đích mà con người tìm đến, các mục tiêu mà con người lẩn tránh, các giới hạn của sự vận động mà con người thực hiện để đạt mục đích đó.

- Các khái niệm “trường tâm lý”, “không gian sống” thể hiện một phương pháp mới miêu tả hành vi hiện thực của nhân cách. Ông đã khám phá ra động lực của mối quan hệ cá nhân với hoàn cảnh, nhu cầu, nguyện vọng. Ông đã sơ đồ hoá các khái niệm tâm lý bằng trường không gian, địa thế, véc tơ.

Theo K. Le Win thì nhân cách được xét trong hoàn cảnh, trong nhóm nhưng những quy định về chính trị, kinh tế đối với hành vi nhân cách không được ông để ý đến một cách thoả đáng. Do đó quan niệm này vẫn có những hạn chế nhất định và lý luận nhân cách của ông không tránh khỏi sự sơ lược trong quan niệm của Gestalt.

3.3. Cách tiếp cận nhân cách của tâm lý học nhân văn

- Tâm lý học nhân văn ra đời như là một khuynh hướng đối lập với tâm lý học hành vi và phân tâm học. Các nhà tâm lý học hành vi lấy điều kiện bên ngoài là yếu tố quyết định cho tâm lý con người. Những nhà tâm lý học nhân văn đều có chung tư tưởng là tôn trọng con người, tôn trọng giá trị sáng tạo, trách nhiệm con người, tôn trọng phẩm giá cá nhân con người. Tâm lý học nhân văn nhấn mạnh đến cơ sở triết học về con người. Để nghiên cứu hành vi của con người, họ đã sử dụng các phương pháp tư duy toán học và thực nghiệm. Sự ra đời của tâm lý học nhân văn là thể hiện sự khủng hoảng về hệ thống phương pháp nghiên cứu về tâm lý học trong các nước tư bản chủ nghĩa.

- *Maslow* đại diện cho tâm lý học nhân văn về nhân cách. Ông đã đưa ra hệ thống nhu cầu, quá trình nhận thức, triệu chứng nhân cách và năng lực. Tất cả các yếu tố này tạo nên động lực thúc đẩy hành vi con người. Động cơ thúc đẩy con người mạnh mẽ nhất là nhu cầu. Nhu cầu gồm nhiều loại và được xếp theo thứ bậc. Ông cho rằng tính xã hội nằm trong bản năng của con người. Những nhu cầu như giao tiếp, tình yêu, lòng kính trọng đều có tính chất bản năng đặc trưng cho giống người. Như vậy, theo ông “tính người” của nhu cầu và các xung động của con người được hình thành và phát triển trong quá trình phát sinh chủng loài, các nhu cầu đều dựa trên cơ sở di truyền nhất định. Chính vì vậy, học

thuyết nhu cầu của Maslow có điểm giống như học thuyết của Freud và còn những tồn tại như phân tâm học.

4. Cách tiếp cận vấn đề nhân cách của một số nhà tâm lý học lớn ở phương Tây

4.1. Quan niệm của Leonchiev về nhân cách

- Ông đưa ra một cách tiếp cận mới về nghiên cứu nhân cách. Ông khẳng định rằng nhân cách là đối tượng nghiên cứu của tâm lý học nhân cách. Nhân cách là một cấu tạo tâm lý mới được hình thành trong các quan hệ sống của cá nhân do kết quả hoạt động cải tạo của người đó. Theo ông, nhân cách lần đầu tiên nảy sinh ra trong xã hội, con người bước vào cuộc sống chỉ mới là một cá thể, cá thể này trở thành nhân cách khi nó là chủ thể của các quan hệ xã hội.

- Ông phân biệt rõ khái niệm cá nhân với nhân cách. Khái niệm nhân cách thể hiện tính chỉnh thể của chủ thể cuộc sống. Nhân cách là một cấu tạo đặc biệt có tính trọn vẹn. Nhân cách là sản phẩm tương đối muộn của sự phát triển xã hội - lịch sử và sự tiến hoá. Nó là kết quả của quá trình chín muồi của những nét bẩm sinh dưới tác động của môi trường sống xã hội. Ông phân định rõ con người với tư cách là cá thể người với con người là tư cách nhân cách. Cá thể trở thành chủ thể tức là phải có một quá trình phát triển thì mới trở thành nhân cách, nhân cách được tạo ra bởi các quan hệ xã hội mà cá nhân gia nhập vào trong các hoạt động của mình. Nhân cách là một cấu tạo chuyên biệt của con người, tương tự như ý thức và tự ý thức để xem xét các hoạt động của bản thân, xuất phát từ hệ thống động cơ, thứ bậc các động cơ, sắp xếp thứ bậc các hoạt động tạo thành hạt nhân của nhân cách. Nhân cách là phẩm chất hoàn chỉnh đánh giá hệ thống thứ bậc động cơ, nhận ra ý riêng của từng hoạt động đối với bản thân của chủ thể hoạt động. Hoạt động là cơ sở của nhân cách.

- Muốn hiểu nhân cách phải dựa vào hoạt động của chủ thể để phân tích. Đó là con đường để hiểu được nhân cách một cách cụ thể về mặt tâm lý. Khi phân tích nhân cách, phải kể đến động cơ, nhu cầu, mục đích và hành động của cá nhân trong hoạt động. Có như vậy mới có thể tách bạch được những cấp độ khác nhau của nhân cách. Quan điểm của Leonchiev là một đóng góp lớn cho sự nghiên cứu tâm lý học nhân cách. Nhưng điều băn khoăn là ở chỗ, nếu nghiên cứu nhân cách là nghiên cứu các hoạt động của cá nhân thì giá trị xã hội của nhân cách lại không chỉ phụ thuộc vào hoạt động của cá nhân mà còn phụ thuộc vào khách thể đánh giá cá nhân đó. Trong nhiều trường hợp, bản thân hoạt

động của nhân cách là tốt nhưng sự đánh giá, nhận xét của xã hội về nhân cách là không tốt. Như vậy, chỉ dựa vào hoạt động của cá nhân thì không nói hết được bản chất nhân cách của con người trong xã hội không thuần nhất.

Tóm lại: Tuy các cách tiếp cận có khác nhau, điểm xuất phát của họ từ những luận điểm cơ bản rất khác nhau về tâm lý con người, nhưng các nhà tâm lý học đại diện cho một số trường phái lớn trong thế kỷ XX đều đi đến cách hiểu nhân cách là thái độ của con người đối với thế giới xung quanh, với người khác và với bản thân. Vận dụng vào cách tiếp cận hoạt động - giá trị - nhân cách có thể khẳng định các thái độ ấy nói lên các giá trị của người này hay người khác trong mối quan hệ với hệ thống giá trị, thước đo giá trị, định hướng giá trị của nhóm, cộng đồng, xã hội.

4.2. Cách tiếp cận nhân cách của L.X. Vugôtski

- Khi nghiên cứu vấn đề nhân cách, ông đã vận dụng lý thuyết lịch sử - văn hoá vào xác định nội hàm của khái niệm nhân cách. Sự phát triển nhân cách và thế giới quan của trẻ em chính là sự phát triển văn hoá. Sự phát triển văn hoá ở đây là quá trình hình thành các chức năng tâm lý cấp cao (trí nhớ, tư duy).

- Quá trình này gắn liền với quá trình học tập và quá trình tiếp thu các tri thức, kỹ năng, kỹ xảo... gọi một cách khái quát là các kinh nghiệm lịch sử, kinh nghiệm xã hội (kinh nghiệm kép) và chuyển thành các kinh nghiệm bản thân. Các kinh nghiệm của bản thân được coi là các “công cụ tâm lý” dùng để tác động lên hành vi, lên các quá trình tâm lý của chính bản thân hay tâm lý của người khác, tạo nên các chức năng tâm lý cấp cao. Tập hợp hệ thống các chức năng gọi là “hành vi văn hoá”. Như vậy, ở vào khoảng cuối tuổi thiếu niên sẽ hình thành nên một khả năng tự điều khiển các hiện tượng tâm lý của bản thân mà Vugôtski gọi là “cái tổng hợp tâm lý cao nhất”. Đó chính là quá trình hình thành nên “cái tôi” trong mỗi con người, tức là tạo nên thái độ của mình với chính bản thân mình. Tập hợp các thái độ này thành cái tổng hợp tâm lý cao nhất, tạo nên cách nhìn nhận, cách đánh giá và ứng xử của từng cá thể. Đó chính là nhân cách và vì vậy nhân cách được Vugôtski gọi là thế giới quan: thái độ văn hoá đối với thế giới bên ngoài, với các người khác, với bản thân. Hệ thống thái độ của bản thân trong nhân cách có chịu ảnh hưởng của xúc cảm và đam mê.

4.3. Cách tiếp cận vấn đề nhân cách của X. L. Rubinxtêin

Nghiên cứu một tác phẩm nổi tiếng của Rubinstêin lúc đầu mang tên là “Cơ sở của tâm lý học” xuất bản năm 1935, lần thứ hai với đầu đề là “Cơ sở tâm lý

học đại cương” năm 1946. Tác phẩm nổi tiếng của ông đã phản ánh những kết quả nghiên cứu về tâm lý học nhân cách. Trong công trình lớn của mình với chương “xu hướng của nhân cách” và chương XX với đầu đề là “tự ý thức của nhân cách và đường đời”, ông đã đi từ các phạm trù “tinh thần”, “ý thức”, “chủ thể”... đến phạm trù nhân cách, ông coi nhân cách là các trải nghiệm và đi vào vấn đề hình thành và phát triển nhân cách trong hoạt động. Ông đã nhấn mạnh tính chất đặc thù của từng nhân cách, nói lên xu hướng riêng của người ấy, bao gồm chí hướng, ý muốn của từng người, năng lực của từng người, bản tính của nó. Những nội dung này gắn liền với ý thức của chủ thể và các thái độ (thái độ đối với thế giới xung quanh, thái độ đối với người khác, thái độ đối với bản thân). Ông coi nhân cách là bộ máy điều chỉnh toàn bộ hệ thống thân thể con người, gắn liền với khái niệm “đường đời”.

Theo ông, nhân cách được hiểu là các đặc điểm cá thể riêng của từng người. Nhân cách còn là khả năng con người điều khiển các quá trình tâm lý, các thuộc tính tâm lý của bản thân để hướng chúng vào giải quyết các nhiệm vụ của bản thân trong cuộc sống cũng như trong công việc. Như vậy muốn hiểu nhân cách là gì, ta phải xem con người mang nhân cách ấy có xu hướng gì (họ mong muốn gì? Động cơ nào thúc đẩy họ hoạt động?) có khả năng đáp ứng mong muốn đó không (năng lực) và vấn đề ý nghĩa của cuộc đời, của từng công việc. Qua đó ta có thể thấy rằng cách tiếp cận của ông rất gần với cách tiếp cận của nhà tâm lý học Udonátde, tức là ông cũng thấy trong nhân cách có các thành phần tâm lý gọi là hứng thú, sự đam mê, tâm thế tạo nên các xu hướng, lý tưởng của nhân cách.

Trong tác phẩm nổi tiếng của mình, ông còn đề cập đến khái niệm nhân cách. Theo ông nhân cách là “chủ thể cụ thể, lịch sử và sống động”. Rất tiếc, ông mới dừng ở đó, ông không lý giải từ chủ thể đến nhân cách như thế nào. Nghiên cứu tác phẩm nổi tiếng của ông, chúng ta còn tìm được một tư tưởng quan trọng khác giúp chúng ta tiếp cận với tâm lý học nhân cách là: con người là một nhân cách. Con người chỉ có nhân cách khi con người tách khỏi thiên nhiên và nó có thái độ đối với thiên nhiên và với những người khác, tức là nó có ý thức.

Quá trình hình thành nhân cách chính là quá trình hình thành ý thức và thái độ, như là hai thành tố tạo nên nhân cách. Ông chỉ ra rằng nghiên cứu tâm lý học nhân cách chính là nghiên cứu tự ý thức của nhân cách, nghiên cứu “cái tôi”, nhân cách như là bộ mặt của từng người, nói lên lập trường, thế giới quan của con người ấy.

5. Các xu hướng khác nghiên cứu về nhân cách ở phương Tây

5.1. Tâm lý học nhận biết về nhân cách

- Tâm lý học nhận biết cho rằng cái bản chất trong con người chính là sự định hướng tinh thần của nó. Sự định hướng này là một bộ phận của nguồn gốc tinh thần chung của nhân loại. Sự định hướng quý giá là sản phẩm của trạng thái văn minh của nhân loại. Do đó, có thể cải tạo nhân loại bằng phương pháp tinh thần.

- Ông phân biệt xúc cảm với sự nhận biết. Sự nhận biết nằm ngoài thời gian và vĩnh cửu. Xúc cảm chỉ là nhất thời. Vì vậy, chỉ cần nói đến nhận biết chứ không cần nói đến xúc cảm. Theo ông, nhân cách được thể hiện ở sáu sự hiểu biết hay sáu mẫu người trong cuộc sống. Đó là: mẫu người lý thuyết, người kinh tế, người thẩm mỹ, người vị tha, người chính trị và mẫu người tôn giáo.

5.2. Thuyết hiện sinh về nhân cách

- Những quan điểm cơ bản của thuyết hiện sinh là tâm lý, ý thức không có cơ sở từ cơ chế sinh lý. Hành động của con người bao giờ cũng có tính chất tự nhiên trong sự phản ánh mối quan hệ của con người với thế giới xung quanh. Ý thức là nét đặc trưng của con người, nhờ đó mà con người thoát khỏi hoàn cảnh và chống lại hoàn cảnh. Con người luôn hướng vào thế giới nội tâm, hoàn cảnh bị tách rời khỏi con người.

- Sự đóng góp của thuyết hiện sinh là đã mạnh dạn phê phán tất cả các trường phái tâm lý như phân tâm học, hành vi chủ nghĩa. Họ thừa nhận giá trị, cá tính của con người. Nhưng họ sai lầm là đã đánh mất yếu tố khách quan trong nhân cách, cái tâm lý phát triển cái nhân cách. Họ coi nhẹ nghiên cứu nhận thức của con người, họ thường đề cập đến cái tôi. Đó là cái tôi hiện thực và cái tôi lý tưởng. Cái tôi có thể coi là một cấu trúc phức hợp của những yếu tố tương hỗ tạo nên con người, song khái niệm về cái tôi không thể đồng nhất với khái niệm nhân cách.

IV. MÁC, LÊNIN VÀ HỒ CHÍ MINH VỚI VẤN ĐỀ NHÂN CÁCH

1. Tư tưởng của Mác về nhân cách

- Tư tưởng của Mác về con người với tư cách là một nhân cách là con người có ý thức. Con người với tư cách là nhân cách không phải là một chức năng riêng rẽ mà phải xét nó trong một chỉnh thể. Con người với tư cách là một nhân cách phải có bản chất là tổng hoà các quan hệ xã hội, bản chất con người không phải là cái trừu tượng vốn có của một cá nhân riêng biệt.

- Nhân cách con người được hình thành qua mối quan hệ giữa người này và người khác trong xã hội.

- Nhân cách của con người chỉ được phát triển hài hoà và toàn diện trong những điều kiện nhất định. Đó là: Xã hội không còn bóc lột, sự phong phú về của cải về mặt tinh thần, xây dựng mối quan hệ người với người tốt đẹp, con người phải lĩnh hội được “cái hiện thực người” (kinh nghiệm của cuộc sống xã hội) sự tham gia của cá nhân vào các hoạt động toàn diện.

- Nghiên cứu nhân cách phải nghiên cứu phạm trù hoạt động của nhân cách. Đặc trưng của hoạt động ở con người là mang tính xã hội, là quan hệ giữa chủ thể với khách thể. Trong hoạt động con người bộc lộ tất cả sự phong phú của tâm hồn, chiều sâu của trí tuệ và cảm xúc, sức mạnh của óc tưởng tượng và sáng tạo, năng lực hành động và những đặc điểm tâm lý khác. Vì vậy hoạt động đã thực sự sáng tạo ra nhân cách. Như vậy cơ sở triết học chính là cơ sở để giải quyết vấn đề nhân cách, đó chính là mặt phương pháp luận của nhân cách.

2. Tư tưởng của Lênin về nhân cách

2.1. Bản chất của nhân cách

Lênin đã kế thừa, phát huy và phát triển sáng tạo học thuyết của Mác về con người. Học thuyết của Mác nói về bản chất con người là tổng hoà các quan hệ xã hội, thì Lênin đã phát triển một cách sáng tạo học thuyết trong hoàn cảnh cụ thể. Đó là vấn đề quan hệ xã hội, hoạt động của con người trong mối quan hệ đó, vấn đề bản chất xã hội của nhân cách.

2.2. Tiêu chuẩn để xét đoán nhân cách

- Những hoạt động của cá nhân.

- Những mối quan hệ xã hội tác động qua lại lẫn nhau trong sự tồn tại xã hội.

- Phải nghiên cứu ý thức để hiểu nhân cách, ý thức là tiền đề chủ quan để điều chỉnh hành vi của con người. Ý thức cá nhân không chỉ biểu hiện trong tri thức và tư tưởng, mà còn biểu hiện trong các mối quan hệ của cá nhân trong thực tiễn. Nhờ đó mà điều chỉnh hành vi đạo đức và hướng đến cải tạo thế giới. Qua đó các nhà tâm lý học đã khám phá ra những đặc điểm tâm lý cá nhân trong các nhóm, các tầng lớp xã hội khác nhau. Mỗi cá nhân có ý thức khác nhau, song họ đều mang đặc điểm chung của giai cấp của mình và của nhóm xã hội nhất định.

- Phải nghiên cứu đời sống xã hội vì nó quy định nhân cách, nghĩa là sự phát triển nhân cách phụ thuộc vào cá nhân tham gia vào đời sống xã hội với vị trí và chức năng gì trong xã hội. Trong quá trình tham gia đời sống xã hội, cá nhân có những quan điểm như thế nào và nắm được những giá trị gì, rèn luyện được những phẩm chất gì... đó đều là biểu hiện của nhân cách.

- Sự thống nhất giữa lao động chân tay và lao động trí óc là tiêu chuẩn để đánh giá nhân cách.

- Tính tích cực của nhân cách thể hiện ở trong nhu cầu và động cơ hành vi cùng với phương thức hoạt động đặc trưng của người đó, ở hoạt động cải tạo thực tiễn, ở vị thế mà con người chiếm lĩnh trong cuộc sống xã hội mà nguồn gốc là quá trình tác động của con người vào thế giới xung quanh, cải tạo nó và bắt nó phục vụ cho sự thoả mãn nhu cầu của con người.

* *Đánh giá sự đóng góp:* Mác - Lênin không phải là nhà tâm lý học, nhưng những luận điểm của hai ông để lại thật là vô cùng quý báu cho việc xây dựng tâm lý học, đặc biệt là tâm lý học nhân cách trở thành một khoa học. Những lý luận của hai ông là cơ sở phương pháp luận của tâm lý học và đó cũng là cơ sở vạch ra con đường phát triển nhân cách.

3. Tư tưởng của Hồ Chí Minh về nhân cách

Tâm lý học nhân cách không chỉ nghiên cứu những tư tưởng của Hồ Chí Minh về nhân cách đã để lại mà còn nghiên cứu một nhân cách hoàn hảo Hồ Chí Minh. Những tư tưởng của Hồ Chí Minh về nhân cách được thể hiện như sau:

- Đạo đức cách mạng là cái gốc của nhân cách. Đạo đức cách mạng có nội dung là: yêu nước, yêu nhân dân, yêu lao động, yêu chủ nghĩa xã hội, quyết tâm thực hiện những nhiệm vụ có ích cho cách mạng, cho xã hội. Đạo đức không tách rời tài năng.

- Nhân cách là tư cách làm người. Tư cách làm người có nội dung là: Những thuộc tính tâm lý ổn định của mỗi cá nhân, mối quan hệ cá nhân với xã hội, với người khác và mối quan hệ của cá nhân với công việc.

- Nhân, nghĩa, trí, dũng và liêm là những phẩm chất nhân cách cốt lõi.

- Cái "tâm" là cơ sở của nhân cách. Cái tâm được hiểu như là những phẩm chất tâm lý từ nhận thức, tình cảm đến ý chí của nhân cách. Nó bao trùm toàn bộ các hiện tượng tâm lý con người.

- Ý chí của con người bao giờ cũng gắn liền với một tình thần, một ý thức nhất định. Ý chí là hình thức đặc biệt của tính tích cực trong nhân cách của con người.

V. NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ NHÂN CÁCH

Đó là các vấn đề như: khái niệm về nhân cách, cấu trúc nhân cách, các yếu tố ảnh hưởng đến nhân cách, phương pháp tiếp cận để nghiên cứu nhân cách..).

1. Khái niệm về nhân cách (bản chất của nhân cách)

Có nhiều quan niệm khác nhau về nhân cách. Đó là:

1.1. Có quan niệm cho rằng bản chất nhân cách là thuộc tính sinh vật, hay nói cách khác là sinh vật hoá bản chất nhân cách.

1.2. Bản chất nhân cách là nhân tính con người. Theo trường phái này, họ đều quan tâm đến giá trị tiềm năng bẩm sinh của con người, đến những đặc tính riêng của mỗi người, những kinh nghiệm của con người. Tính xã hội nằm ngay trong bản năng con người. Những nhu cầu như giao tiếp, tình yêu, lòng kính trọng đều có tính chất bản năng, đặc trưng cho giống người. Nhân cách là động cơ tự động điều hành, là nhu cầu, là tương tác xã hội, là lo lắng. Tóm lại, họ đề cao tính chất tự nhiên sinh vật của con người, phủ nhận bản chất xã hội của nhân cách.

1.3. Nhân cách được hiểu như là toàn bộ môi quan hệ xã hội của cá nhân. Về thực chất, quan điểm này là xã hội hóa nhân cách một cách đơn giản.

1.4. Nhân cách được hiểu đồng nghĩa với khái niệm con người. Platonov cho rằng, nhân cách là con người có ý thức, nhân cách là con người có lý trí, có ngôn ngữ, lao động. Quan niệm này quan tâm đến cái chung, cái đặc trưng nhất của con người mà không để ý đến cái đặc thù, cái riêng của nhân cách.

1.5. Nhân cách được hiểu như cá nhân con người với tư cách là chủ thể của mối quan hệ và hoạt động có ý thức.

1.6. Nhân cách được hiểu như là các thuộc tính nào đó tạo nên bản chất nhân cách (như các thuộc tính ổn định, các thuộc tính sinh vật hoặc thuộc tính xã hội). Bueva cho rằng nhân cách là con người với toàn bộ những phẩm chất xã hội của nó. Nhân cách là toàn bộ những đặc tính và những quy luật cá nhân.

1.7. Nhân cách được hiểu như là cấu trúc hệ thống tâm lý của cá nhân. Leonchiev cho rằng, nhân cách là cấu tạo tâm lý mới được hình thành trong mối quan hệ sống của cá nhân do kết quả hoạt động cải tạo của người đó. Nhược

điểm của quan niệm này đã quy nhân cách là biểu hiện của “thứ chủ nghĩa duy vật y học”.

1.8. Ở Việt Nam tuy chưa có một định nghĩa nào về nhân cách một cách chính thống, song cách hiểu của người Việt Nam về nhân cách có thể theo các mặt sau đây:

- Nhân cách được hiểu như các phẩm chất và năng lực của con người.
 - Nhân cách được hiểu là con người có đức và tài hay là tính cách và năng lực. Hoặc là con người có các phẩm chất như: đức, trí, thể, mỹ, lao động.
 - Nhân cách được hiểu như là các phẩm chất của con người mới như: làm chủ, yêu nước, tinh thần quốc tế vô sản, tinh thần lao động.
 - Nhân cách được hiểu như mặt đạo đức, giá trị làm người của mỗi cá nhân.
- Nhân cách là tổ hợp những đặc điểm, những thuộc tính tâm lý của cá nhân biểu hiện bản sắc và giá trị xã hội của con người. Nhân cách là sự tổng hoà những đặc điểm quy định con người như là một thành viên của xã hội, nói lên bộ mặt tâm lý - xã hội, giá trị và cốt cách làm người của mỗi cá nhân. Những thuộc tính tâm lý tạo thành nhân cách thường biểu hiện trên ba cấp độ: cấp độ bên trong cá nhân, cấp độ liên cá nhân và cấp độ biểu hiện ra bằng hoạt động và các sản phẩm của nó.

Ở Việt Nam có thể đưa ra khái niệm mới về nhân cách dựa trên cơ sở tìm hiểu những luận điểm của Mác, Lênin, tư tưởng của Hồ Chí Minh về “đạo đức cách mạng” và những văn kiện của Đảng ta về con người mới, con người “làm chủ” và những quan niệm truyền thống của người Việt Nam: nhân cách là hệ thống những phẩm giá xã hội của cá nhân, thể hiện những phẩm chất bên trong của cá nhân, mối quan hệ của cá nhân với cá nhân khác, với tập thể, với xã hội, với thế giới xung quanh và mối quan hệ của cá nhân với công việc trong quá khứ, hiện tại và tương lai.

2. Cấu trúc nhân cách

2.1. Quan niệm thứ nhất

Là sự sắp xếp các tính chất, thành phần của nhân cách thành một chỉnh thể trọn vẹn tương đối ổn định trong mối quan hệ nhất định. Quan niệm này liên quan chặt chẽ với học thuyết phân tâm của Freud về nhân cách. Theo ông, con người cấu tạo bởi ba khối: vô thức, ý thức và tiền ý thức. Khối vô thức là khối bản năng trong đó bản năng tình dục giữ vị trí trung tâm. Khối thứ hai giữ vai

trò quá độ từ khối thứ nhất tới khối thứ ba. Khối thứ ba là ý thức bao gồm những cái mà con người biết được một cách công khai, rõ ràng, gồm những thể chế chuẩn mực xã hội, đòi hỏi con người phải tuân theo, phải thực hiện. Tương ứng với ba khối này, cấu trúc nhân cách gồm có ba phần: nói, tôi và siêu tôi. Nói là cái thùng chứa năng lượng tâm thần, là cái chảo sục sôi những khát vọng, bản năng hoạt động theo nguyên tắc khoái cảm. Cái tôi được hình thành do áp lực của thực tại bên ngoài tới toàn bộ khối bản năng. Cái siêu tôi được hình thành do kết quả nhập tâm của những lời dạy bảo của gia đình, ảnh hưởng của nền giáo dục, của nền văn hoá, khối này hoạt động theo nguyên tắc phê phán và kiểm duyệt. Cả ba khối này được chuẩn mực ở trạng thái thăng bằng tương đối, lúc đó nhân cách phát triển bình thường.

2.2. Quan niệm cấu trúc hai thành phần

Cấu trúc nhân cách được thể hiện trong hai thành phần bao gồm hai cấu trúc nhỏ là nội tâm lý và ngoại tâm lý. Những yếu tố sinh lý là cơ chế nội tâm lý. Những yếu tố xã hội tác động đến các quá trình tâm lý, các chức năng và trạng thái tâm lý của con người là cơ chế ngoại tâm lý. Đây là cái khung bên trong của cấu trúc nhân cách. Việc phân chia thành hai thành phần sinh vật và xã hội trong cấu trúc nhân cách song song tồn tại là không hợp lý, bởi vì ngay cả yếu tố sinh vật của con người cũng mang tính chất xã hội. Do đó, đây là quan điểm siêu hình về nhân cách.

2.3. Quan niệm của Kovaliov

Cấu trúc của nhân cách bao gồm: các quá trình tâm lý, các trạng thái tâm lý và các thuộc tính tâm lý cá nhân.

- Quan niệm cấu trúc nhân cách gồm ba lĩnh vực cơ bản là: nhận thức (tri thức và năng lực trí tuệ), tình cảm (rung cảm và thái độ) và hành động ý chí (phẩm chất ý chí, kỹ năng, kỹ xảo và thói quen...).

2.4. Quan niệm của các nhà tâm lý học Liên Xô (cũ) và các nước XHCN khác

Cấu trúc nhân cách gồm bốn nhóm thuộc tính, chúng có quan hệ chặt chẽ với nhau và có tác động qua lại lẫn nhau, đó là xu hướng, tính cách, khí chất và năng lực.

2.5. Quan niệm của người phương Đông

Nhân cách có cấu trúc gồm hai mặt lớn là đức và tài. Hai mặt này có quan hệ chặt chẽ với nhau và tác động qua lại lẫn nhau. Phát triển đến mức độ cao

thì đức và tài hoà với nhau làm một. Nói cách khác, nhân cách có cấu tạo gồm hai mặt là phẩm chất và năng lực. Phẩm chất là nói đến đạo đức và năng lực chính là tài năng của con người.

3. Các đặc điểm cơ bản của nhân cách

Có thể xem xét nhân cách như là một cấu trúc tâm lý tương đối ổn định, thống nhất, mang tính tích cực và tính giao lưu, với tư cách là chức năng xã hội, giá trị xã hội, cốt cách làm người của cá nhân. Vì thế, người ta thường nói đến bốn đặc điểm cơ bản sau của nhân cách.

3.1. Tính thống nhất của nhân cách

Nhân cách là một chỉnh thể thống nhất giữa phẩm chất và năng lực, hoặc giữa đức và tài của con người. Nhân cách là sự thống nhất hài hoà của ba cấp độ: cấp độ bên trong cá nhân, cấp độ liên cá nhân và cấp độ siêu cá nhân. Ở cấp độ thứ ba xem xét giá trị xã hội của nhân cách ở những hoạt động và những mối quan hệ xã hội mà nhân cách này đã gây nên những biến đổi ở những nhân cách khác.

3.2. Tính ổn định của nhân cách

Nhân cách là tổ hợp các thuộc tính tâm lý tương đối ổn định và tiềm tàng trong mỗi cá nhân. Vì vậy, nhân cách được hình thành và phát triển trong suốt cuộc đời của con người, biểu hiện trong hoạt động và mối quan hệ giao lưu của cá nhân trong xã hội. Vì thế, các đặc điểm của nhân cách tương đối khó hình thành và cũng khó mất đi. Trong thực tế, từng nét nhân cách có thể bị thay đổi do cuộc sống, nhưng nhìn tổng thể thì chúng vẫn tạo thành một cấu trúc trọn vẹn, tương đối ổn định.

3.3. Tính tích cực của nhân cách

- Nhân cách là chủ thể của hoạt động và giao tiếp, là sản phẩm của xã hội. Vì thế, nhân cách mang tính tích cực. Mỗi cá nhân được thừa nhận là một nhân cách khi người đó tích cực hoạt động trong những hình thức đa dạng của nó, nhờ vào việc nhận thức, cải tạo, sáng tạo ra thế giới và đồng thời cải tạo cả chính bản thân mình.

- Giá trị đích thực của nhân cách, chức năng xã hội và cốt cách làm người của mỗi cá nhân thể hiện rõ nét ở tính tích cực của nhân cách. Tính tích cực của nhân cách còn biểu hiện trong quá trình thoả mãn các nhu cầu của mỗi cá nhân. Mặt khác con người còn tích cực tìm kiếm những phương thức và các cách thức khác nhau để thoả mãn các nhu cầu ngày càng cao hơn.

3.4. Tính giao lưu của nhân cách

Nhân cách chỉ có thể hình thành, phát triển, tồn tại và thể hiện trong hoạt động và trong các mối quan hệ giao lưu với những nhân cách khác. Thông qua giao lưu, con người gia nhập vào các quan hệ xã hội, lĩnh hội các chuẩn mực đạo đức và hệ thống giá trị xã hội. Đồng thời cũng thông qua giao lưu mà con người được đánh giá, được nhìn nhận theo quan hệ xã hội. Qua giao lưu, con người đóng góp các giá trị phẩm chất nhân cách của mình cho người khác, cho xã hội. Vì vậy, nhân cách được hình thành trong mối quan hệ giao lưu và hoạt động cùng nhau, hoạt động tập thể.

4. Các nhân tố chi phối và cơ chế hình thành nhân cách

Nhân cách là các cấu tạo tâm lý mới được hình thành và phát triển trong quá trình sống, giao tiếp và tham gia các hoạt động. Trong quá trình hình thành nhân cách thì giáo dục, hoạt động, giao tiếp và tập thể có vai trò quyết định, bên cạnh đó, yếu tố bẩm sinh di truyền có giữ vai trò là tiền đề vật chất, là cơ sở vật chất cần thiết để hình thành và phát triển nhân cách.

4.1. Giáo dục

Là một hiện tượng xã hội, là quá trình tác động có mục đích, có kế hoạch, ảnh hưởng tự giác, chủ động đến con người nhằm hình thành và phát triển nhân cách, tâm lý và ý thức của con người. Trong sự hình thành và phát triển nhân cách thì giáo dục giữ vai trò chủ đạo.

4.2. Hoạt động

- Là phương thức tồn tại của con người, là nhân tố quyết định trực tiếp sự hình thành và phát triển nhân cách. Hoạt động của con người là hoạt động có mục đích, mang tính xã hội, mang tính cộng đồng, được thực hiện bằng những thao tác và sử dụng những công cụ nhất định và phải luôn đi với giao tiếp. Sự hình thành nhân cách phụ thuộc vào hoạt động chủ đạo ở mỗi thời kỳ nhất định.

- Mỗi thời kỳ lứa tuổi có mỗi hoạt động chủ đạo. Hoạt động này giữ vai trò quyết định trực tiếp sự hình thành và phát triển nhân cách của mỗi cá nhân. Vì vậy, muốn giáo dục trẻ, ta cần phải lựa chọn, tổ chức và hướng dẫn các hoạt động đảm bảo tính giáo dục và tính hiệu quả để học sinh tham gia. Bên cạnh đó, việc động viên giúp đỡ và đánh giá hoạt động mà các em tham gia là rất quan trọng để hình thành nhân cách. Việc tổ chức đánh giá hoạt động kịp thời,

đúng đắn và khách quan của người lớn và đặc biệt của thầy cô giáo sẽ chuyển dần thành tự đánh giá giúp con người thấm nhuần những chuẩn mực, giá trị xã hội thành lương tâm của con người.

4.3. Giao tiếp

Giao tiếp là điều kiện cần thiết để cá nhân và xã hội loài người tồn tại và phát triển. Giao tiếp là điều kiện và là nhân tố cơ bản, cần thiết để hình thành và phát triển nhân cách. Song ta cần phải quan tâm xem trẻ giao tiếp với ai, giao tiếp ở đâu và giao tiếp bằng cách nào? Nhờ giao tiếp mà con người gia nhập vào các quan hệ xã hội, lĩnh hội được nền văn hoá, các chuẩn mực xã hội, đóng những vai trò khác nhau, thực hiện những chức năng và nhiệm vụ khác nhau làm thành bản chất con người. Đồng thời, thông qua giao tiếp mà con người đóng góp tài lực của mình vào kho tàng chung của nhân loại, của xã hội.

Trong giao tiếp và thông qua giao tiếp, con người còn hình thành năng lực tự ý thức cho bản thân mình. Giao tiếp của con người chỉ có thể diễn ra trong cộng đồng, trong nhóm và trong tập thể.

4.4. Tập thể

Nhân cách con người được hình thành và phát triển trong môi trường xã hội. Song môi trường xã hội không phải là chung chung, trừu tượng, mà là môi trường cụ thể là: gia đình, làng xóm, quê hương khu phố, các nhóm, cộng đồng và tập thể mà trẻ em là một thành viên.

4.4.1. Gia đình là nhóm cơ sở, là cái nôi đầu tiên mà nhân cách con người được hình thành từ ấu thơ. Con người là thành viên của các nhóm như: nhóm chính thức, nhóm không chính thức, nhóm quy ước và nhóm thực.

Các nhóm nhỏ như gia đình, nhóm bạn thân, lớp học, tổ học tập hoặc công tác... đều có ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển nhân cách. Các nhóm có thể phát triển đạt tới trình độ cao được gọi là tập thể.

4.4.2. Tập thể là một bộ phận xã hội, là một tập hợp người được thống nhất lại theo những mục đích chung, phục tùng các mục đích chung của xã hội, có quan hệ qua lại và tác động ảnh hưởng lẫn nhau, có chung một số quyền lợi nhất định. Trong nhóm và tập thể diễn ra các hình thức hoạt động đa dạng, phong phú và diễn ra các mối quan hệ giao tiếp giữa cá nhân với cá nhân, cá nhân với nhóm, nhóm với nhóm... ảnh hưởng của xã hội và các mối quan hệ xã hội tác động đến từng người thông qua các nhóm, tập thể. Ngược lại, mỗi cá nhân tác động đến cộng đồng, xã hội, tập thể, tới mỗi cá nhân khác thông qua các nhóm,

tập thể mà nó là một thành viên. Tác động của nhóm, tập thể đến nhân cách mỗi người thông qua hoạt động cùng nhau, qua dư luận tập thể, truyền thống tập thể, bầu không khí tâm lý tập thể.

Tóm lại: Giáo dục, hoạt động, giao tiếp và tập thể là bốn yếu tố tác động đan xen vào nhau, bổ sung hỗ trợ cho nhau trong quá trình hình thành và phát triển nhân cách. Quá trình hình thành nhân cách còn liên quan đến yếu tố bẩm sinh và di truyền, song yếu tố này chỉ đóng vai trò là tiền đề vật chất cần thiết để hình thành và phát triển nhân cách.

5. Con đường và cơ chế để hình thành nhân cách

Cơ chế nhập tâm, nghĩa là chuyển từ bên ngoài vào nội tâm, cơ chế bắt chước, cơ chế học tập... thông qua quan hệ với thế giới tự nhiên, thế giới đồ vật, lĩnh hội những kinh nghiệm của lịch sử xã hội loài người được đúc kết trong nền văn hoá xã hội do các thế hệ trước tạo ra. Thông qua quá trình cá nhân tham gia vào các mối quan hệ xã hội và các loại hoạt động. Trong cuộc sống, nhân cách mỗi người tiếp tục biến đổi và hoàn thiện dần thông qua việc cá nhân tự ý thức, tự rèn luyện, tự giáo dục, tự hoàn thiện nhân cách của mình ở trình độ phát triển cao hơn, nhằm đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao của cuộc sống, của xã hội. Mặt khác trong cuộc sống, ở những bước ngoặt của cuộc đời có sự mâu thuẫn gay gắt giữa cá nhân với xã hội, với gia đình hoặc bạn bè, nhân cách có thể có những biến đổi lệch hướng so với chuẩn mực chung, thang giá trị chung của xã hội và do đó dẫn đến những hành vi cá nhân, hành vi xã hội sai lệch và dẫn đến suy thoái nhân cách. Vì vậy vai trò giáo dục của xã hội, của nhà trường, của gia đình, bạn bè và tự giáo dục, tự rèn luyện có ý nghĩa đặc biệt trong việc hoàn thiện nhân cách của mỗi người.

VI. NHÂN CÁCH CỦA TUỔI HỌC SINH PHỔ THÔNG

1. Khái niệm về nhân cách của trẻ em

- Theo Hà Thế Ngữ và Đặng Vũ Hoạt thì nhân cách bao hàm toàn thể các nét, các mặt, các phẩm chất có ý nghĩa xã hội có trong một con người nói chung và trong mỗi học sinh nói riêng. Nhân cách là toàn thể những thuộc tính đặc biệt mà một cá thể có được trong hệ thống các quan hệ xã hội, trên cơ sở hoạt động và giao lưu nhằm chiếm lĩnh các giá trị văn hoá vật chất và tinh thần. Những thuộc tính đó bao hàm các thuộc tính về trí tuệ, đạo đức, thẩm mỹ và thể chất v.v...

- Sự phát triển phong phú các quan hệ xã hội, các loại hình hoạt động, các

thành tựu văn hoá, vật chất và tinh thần của xã hội đã tạo tiền đề cho sự phát triển đầy đủ nhân cách của các em.

2. Cơ chế của sự phát triển tâm lý, nhân cách của trẻ em

- Quá trình các em lĩnh hội những kinh nghiệm lịch sử - xã hội được loài người sáng tạo ra và giữ lại trong nền văn hoá, bằng hoạt động của chính các em và luôn luôn được người lớn hướng dẫn, giúp đỡ (tức là giáo dục). Đây là cơ chế về sự phát triển tâm lý, sự phát triển nhân cách của các em.

- Cơ chế nhập tâm chính là sự chuyển từ hoạt động bên ngoài vào hoạt động bên trong tạo nên sự phát triển tâm lý các em. Cơ chế nhập tâm là con đường cơ bản để thế hệ sau tiếp thu kinh nghiệm của thế hệ trước để lại. Sự nhập tâm ấy được thực hiện bắt đầu từ hoạt động đối tượng bên ngoài hoặc sự giao tiếp giữa các em với người lớn. Sau đó kết quả ấy được hình thành trong cá thể trẻ. Do đó, khi nghiên cứu nhân cách của các em ta cần nghiên cứu các hoạt động có đối tượng bên ngoài và tiếp sau đó bằng sự chuyển hóa có các hoạt động tâm lý và có được nhân cách.

3. Một số quy luật phát triển nhân cách của trẻ em

Sự hình thành và phát triển nhân cách của các em thường tuân theo một số quy luật đặc trưng của riêng chúng. Đó là:

3.1. Quy luật về mối quan hệ giữa nền văn hoá với sự phát triển nhân cách trẻ em.

3.2. Quy luật về mối quan hệ giữa hoạt động với sự phát triển nhân cách trẻ.

3.3. Quy luật về mối quan hệ giữa điều kiện sinh học và sự phát triển nhân cách trẻ em.

3.4. Quy luật về mối quan hệ giữa giáo dục với sự phát triển nhân cách trẻ em.

3.5. Quy luật về tính không đồng đều trong sự phát triển nhân cách của trẻ em.

4. Các yếu tố ảnh hưởng tới sự hình thành nhân cách của trẻ em

Nhân cách của học sinh được hình thành và phát triển dưới tác động ảnh hưởng của điều kiện sinh học và điều kiện xã hội. Hai điều kiện này quan hệ chặt chẽ và có sự tác động qua lại lẫn nhau. Điều kiện sinh học chính là yếu tố

bẩm sinh và di truyền. Điều kiện xã hội là nói đến yếu tố giáo dục, hoạt động của chính các em, nhóm và tập thể, nền văn hoá của lịch sử – xã hội loài người...

** Bẩm sinh di truyền*

Giữ vai trò là tiền đề vật chất, là cơ sở vật chất rất cần thiết để hình thành và phát triển nhân cách. Song nó không giữ vai trò quyết định đối với nhân cách. Nó quy định sức sống tự nhiên của nhân cách ở mỗi các em.

** Hoàn cảnh sống (môi trường sống)*

Chủ yếu là hoàn cảnh sống xã hội (môi trường xã hội) chính là nói đến nền văn hoá, nhóm và tập thể với những mối quan hệ xã hội giữ vai trò quyết định đối với sự phát triển nhân cách của các em.

** Hoạt động của cá nhân*

Là yếu tố giữ vai trò quyết định trực tiếp đối với sự hình thành và phát triển nhân cách của các em. Hoạt động của chính đứa trẻ là điều kiện cần thiết để biến những khả năng tâm lý tiềm tàng của các em thành hiện thực tạo nên nhân cách độc đáo.

** Giáo dục*

- Là yếu tố giữ vai trò chủ đạo trong sự hình thành và phát triển nhân cách của trẻ em. Song chúng ta cần lưu ý không nên biến giáo dục thành yếu tố vạn năng. Điều đó sẽ dẫn đến những sai lầm trong giáo dục và trong sự phát triển nhân cách của học sinh.

- Trong công tác giáo dục học sinh, chúng ta cần quan tâm đúng mức đến đầy đủ các yếu tố nêu trên nhằm giúp các em hình thành, phát triển và hoàn thiện nhân cách một cách sáng tạo, với mức cao nhất và đa dạng nhất.

5. Sơ lược về sự phát triển nhân cách của học sinh trung học sơ sở

Nhân cách của học sinh tuổi trung học cơ sở biểu hiện ở những mặt như sau:

5.1. Sự hình thành tự ý thức của học sinh trung học cơ sở

- Một trong những đặc điểm quan trọng của sự phát triển nhân cách là sự hình thành tự ý thức, dưới ảnh hưởng mạnh mẽ của cơ thể, của trí tuệ, của các mối quan hệ xã hội, các hoạt động và sự giao tiếp trong tập thể.

- Tự ý thức của thiếu niên biểu hiện ở chỗ xuất hiện nhu cầu quan tâm đến nội tâm của mình, đến những phẩm chất nhân cách riêng, xuất hiện nhu cầu tự đánh giá và so sánh mình với người khác. Nhu cầu tự đánh giá và các phẩm chất

nhân cách được hình thành dần dần trong cuộc sống và trong quá trình tham gia các hoạt động. Ở các em khác nhau thì nhu cầu và các phẩm chất cũng có sự khác nhau, thể hiện ở nội dung, thể hiện trong các mối quan hệ nhiều mặt của nhân cách, thể hiện ở cách thức tiến hành đánh giá (lúc đầu là bất chước, dần dần sau này tiến tới khuynh hướng tự phân tích và đánh giá bản thân và người khác một cách độc lập).

- Ở thiếu niên, nhu cầu nhận thức bản thân phát triển mạnh, bên cạnh đó khả năng tự đánh giá bản thân còn hạn chế, do kỹ năng phân tích đúng đắn các biểu hiện của nhân cách chưa phát triển đầy đủ. Vốn hiểu biết và kinh nghiệm sống của các em còn hạn chế, chưa đủ khách quan. Trong quá trình sống và hoạt động cùng nhau, sự đánh giá của mọi người cùng với khả năng, kết quả thực tế và những thử thách thực tế đã giúp thiếu niên không thoả mãn với bản thân, thấy được sự chưa hoàn thiện của mình. Bởi vậy, phần lớn các em thiếu niên đã vươn lên để tự khẳng định và chứng minh khả năng của mình trong thực tế với mọi người. Song, cũng có một số em có những rung cảm nặng nề, vì cho là người lớn đã không hiểu mình và đánh giá không công bằng với mình.

- Sự khát khao uy tín cùng với ý thích phiêu lưu mạo hiểm ở thiếu niên ngày càng tăng lên (nhất là ở các em nam). Trong khi đó khả năng tự điều khiển các quá trình tâm lý cũng như ý chí và hành động ý chí ở các em chưa hoàn thiện. Điều đó có thể dẫn đến thái độ, hành động thiếu suy nghĩ không có lợi cho các em.

Do vậy, người làm công tác giáo dục cần tổ chức cuộc sống và các hoạt động tập thể phong phú, hấp dẫn, lôi kéo các em tham gia vào các hoạt động chung của tập thể. Đồng thời, tổ chức mối quan hệ qua lại cho thiếu niên với mọi người tốt để tạo điều kiện cho sự phát triển tự ý thức ở các em. Mặt khác, người lớn cần phải kích thích và hướng dẫn các em cách thức để tự giáo dục mình có kết quả.

5.2. Sự hình thành đạo đức của học sinh phổ thông trung học cơ sở

- Sang tuổi thiếu niên, do sự mở rộng quan hệ xã hội, sự phát triển mạnh mẽ của tự ý thức... mà đạo đức của các em thiếu niên được phát triển mạnh mẽ hơn so với trước. Điều đó biểu hiện cụ thể như:

+ Sự hình thành ý thức đạo đức và sự lĩnh hội các quy tắc, chuẩn mực đạo đức của các hành vi đạo đức là đặc điểm tâm lý quan trọng trong lứa tuổi thiếu niên.

+ Tuổi thiếu niên là tuổi đang hình thành thế giới quan khoa học, nhân sinh quan cộng sản, niềm tin đạo đức, những phán đoán giá trị xã hội... của các em thiếu niên đã có sự thay đổi cơ bản. Do đó, hành vi của các em bắt đầu chịu sự chỉ đạo của những nguyên tắc riêng, suy nghĩ riêng, theo quan điểm, sáng kiến và niềm tin riêng của các em, mà chúng đã lĩnh hội được trong cuộc sống, trong quan hệ giao tiếp và trong quá trình tham gia các hoạt động tập thể. Điều này đã tạo nên màu sắc đạo đức riêng ở mỗi em.

- Nhân cách của thiếu niên được hình thành phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Song việc thiếu niên đã lĩnh hội các kinh nghiệm đạo đức như thế nào? Thực hiện các hành động đạo đức ở đâu và như thế nào? Nhằm mục đích gì?... Điều này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với sự hình thành nhân cách của các em ở tuổi thiếu niên. Do vậy, người làm công tác giáo dục cần quan tâm đến việc hình thành cho các em những cơ sở đạo đức cần thiết, thông qua hoạt động học tập các môn học trong nhà trường, thông qua việc tổ chức cuộc sống, các loại hình hoạt động tập thể cùng các mối quan hệ xã hội trong nhóm, trong xã hội.

Trong các bài học, thầy cô giáo cần giúp các em thiếu niên hiểu khái niệm đạo đức một cách chính xác. Mặt khác, chúng ta cần phải giúp đỡ các em nhận biết, phân biệt và biết vận dụng những khái niệm đạo đức, quy tắc và các chuẩn mực đạo đức vào thực tế cuộc sống hàng ngày. Đồng thời, chúng ta cần tế nhị và khéo léo giúp thiếu niên khắc phục những quan niệm sai, thái độ sai và hành vi sai lệch với chuẩn mực của xã hội. Trên cơ sở đó, hình thành niềm tin ở các em vào sự công bằng xã hội và quyết tâm làm theo những chuẩn mực đó.

6. Một số đặc điểm phát triển nhân cách chủ yếu của học sinh phổ thông trung học

6.1. Sự phát triển của tự ý thức

- Sự phát triển tự ý thức là một đặc điểm nổi bật trong sự phát triển nhân cách của thanh niên mới lớn. Nó có ý nghĩa to lớn đối với sự phát triển tâm lý của lứa tuổi thanh niên.

- Sự phát triển tự ý thức là một quá trình vận động, biến đổi phong phú và phức tạp. Nó thường biểu hiện và có một số đặc điểm cơ bản là:

+ Nhu cầu tự ý thức được phát triển mạnh mẽ.

+ Sự hình thành tự ý thức là một quá trình lâu dài, và trải qua những mức độ khác nhau. Quá trình phát triển tự ý thức ở tuổi thanh niên mới lớn diễn ra mạnh mẽ, sôi nổi và có tính đặc thù riêng. Thanh niên có nhu cầu tìm hiểu và

đánh giá những đặc điểm tâm lý của mình theo quan điểm về mục đích cuộc sống và hoài bão của mình. Chính điều này khiến cho các em quan tâm sâu sắc tới đời sống tâm lý, phẩm chất nhân cách và năng lực riêng.

+ Điểm quan trọng trong tự ý thức của thanh niên là nó xuất phát từ yêu cầu của cuộc sống và hoạt động của xã hội và của chính bản thân các em. Địa vị mới mẻ trong tập thể, những mối quan hệ mới được mở rộng và ngày càng sâu sắc và nhiệm vụ quan trọng mà xã hội, gia đình và xã hội giao cho các em đã buộc thanh niên phải ý thức được những đặc điểm nhân cách của mình.

+ Nội dung của tự ý thức rất phong phú và khá phức tạp. Nó không chỉ phản ánh cái tôi hiện tại mà còn phản ánh cái tôi trong xã hội tương lai. Cái tôi phản ánh sự nhận thức về vị trí, vai trò, nhiệm vụ, gắn liền với những phẩm chất, năng lực và yêu cầu cần có tương ứng ở vị thế mới mà họ phải đảm đương.

+ Khả năng đánh giá của thanh niên mới lớn ngày càng phát triển mạnh mẽ (cả về nội dung, tính chất và hình thức tiến hành). Khi đánh giá, các em biết tiến hành theo hướng độc lập và có sự phân tích cụ thể những người khác, bạn bè và cả bản thân. Khả năng đánh giá người khác thường đỡ khó khăn hơn là nhận thức đánh giá về bản thân. Tự đánh giá đòi hỏi phải chính xác và khách quan. Điều này là rất khó khăn đối với thanh niên mới lớn, đòi hỏi họ phải có tri thức, hiểu biết rộng và sâu sắc về mọi mặt của cuộc sống, về con người. Thanh niên mới lớn đánh giá về bản thân thường có xu hướng là cường điệu hoá. Hoặc các em đánh giá thấp cái tích cực, tập trung phê phán cái tiêu cực hoặc là đánh giá quá cao nhân cách của mình, tỏ ra tự cao tự đại, coi thường người khác.

+ Việc tự phân tích có mục đích trong đánh giá của thanh niên mới lớn là một dấu hiệu cần thiết của nhân cách đang trưởng thành và là tiền đề của sự tự giáo dục. Trên cơ sở tự ý thức phát triển mạnh mẽ, nhu cầu tự giáo dục ở tuổi thanh niên mới lớn trong các trường phổ thông trung học cũng được phát triển. Tự giáo dục phát triển không chỉ có tác dụng hướng các em vào việc khắc phục một số thiếu sót của bản thân mà còn hướng họ vào việc hình thành và hoàn thiện nhân cách toàn diện đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao của xã hội.

Bởi vậy, người làm công tác giáo dục cần có hướng dẫn và giúp đỡ cho các em trong việc tự giáo dục bản thân mình. Mặt khác ta cần tổ chức tập thể học sinh để họ giúp đỡ lẫn nhau, kiểm tra lẫn nhau nhằm hoàn thiện nhân cách của bản thân.

6.2. Sự hình thành thế giới quan

- Thế giới quan mà ta cần hình thành cho thanh niên mới lớn là thế giới quan khoa học; nó chi phối sự nhìn nhận về cách sống và sự hình thành nhân cách của các em. Thế giới quan là nét chủ yếu trong sự phát triển tâm lý ở học sinh phổ thông trung học. Thế giới quan là hệ thống quan điểm về tự nhiên, về xã hội, về các nguyên tắc cư xử, định hướng giá trị của con người.

- Cơ sở và điều kiện cần thiết để hình thành thế giới quan ở thanh niên mới lớn đã được hình thành và đang chín muồi: sự phát triển tư duy lý luận, tư duy trừu tượng, khả năng phán đoán, suy luận, khả năng sử dụng các thao tác tư duy, ngôn ngữ, sức khỏe, tự ý thức, tri thức và vốn kinh nghiệm về thế giới xung quanh mà các em đã lĩnh hội được trong quá trình học tập, đã tích lũy được trong cuộc sống hàng ngày... Song chỉ đến tuổi phổ thông trung học thì ở các em mới xuất hiện nhu cầu đưa những tiêu chuẩn, nguyên tắc hành vi vào một hệ thống hoàn chỉnh. Đến tuổi này, do trí tuệ phát triển tương đối cao nên các em mới có điều kiện để hiểu và hệ thống những khái niệm trừu tượng, những quy luật trong tự nhiên và xã hội, đặc biệt là con người. Do đó chỉ đến tuổi học sinh phổ thông trung học mới có thể xây dựng được thế giới quan hoàn chỉnh với tư cách là một hệ thống quan điểm.

- Sự hình thành và phát triển thế giới quan khoa học ở tuổi học sinh phổ thông trung học thường thể hiện ở:

+ Tính tích cực nhận thức với chỉ số đầu tiên là sự phát triển hứng thú nhận thức của các em đối với những vấn đề chung của vũ trụ, các quy luật phổ biến của tự nhiên, xã hội và con người.

+ Phạm vi nội dung và tính chất của thế giới quan có sự thay đổi lớn. Các em quan tâm nhiều đến các vấn đề liên quan đến con người, quan hệ giữa con người với xã hội, nghĩa vụ và quyền lợi, tình cảm và trách nhiệm.

+ Vấn đề ý nghĩa của cuộc sống chiếm vị trí trung tâm trong suy nghĩ của học sinh phổ thông trung học. Các em có khuynh hướng sống một cuộc sống tích cực vì xã hội, muốn mang lại lợi ích cho người khác, quan tâm đến đời sống tinh thần nhiều hơn là phúc lợi vật chất. Song việc hiểu, xác định và có phương thức giải quyết đúng và phù hợp với các em thì thật là phức tạp và rất cần thiết. Trong học sinh phổ thông trung học có một bộ phận thanh niên chưa được giáo dục đầy đủ về thế giới quan. Thế giới quan của họ còn chịu ảnh hưởng của tàn dư tiêu cực của quá khứ, hoặc cái tiêu cực của hiện tại. Do đó,

trong các nhà trường, gia đình và xã hội chúng ta cần quan tâm giáo dục thế giới quan đúng đắn cho các em.

+ Một vấn đề quan trọng trong thế giới quan của tuổi học sinh phổ thông trung học là các em rất quan tâm đến việc chọn vị trí xã hội tương lai cho bản thân và các phương thức đạt đến vị trí xã hội ấy. Việc lựa chọn nghề bao gồm hai thành tố chủ yếu là lựa chọn một nghề cụ thể và xác định trình độ chuyên môn của người lao động tương lai. Việc lựa chọn nghề đã trở thành công việc khẩn thiết của học sinh trung học phổ thông và càng cuối cấp học thì các em càng quan tâm đặc biệt. Trong thực tế, thanh niên định hướng nghề nhiều khi còn phiến diện. Khuynh hướng của các em là lao vào học tập ở đại học để sau này có nghề nghiệp tốt. Vì vậy, tâm thế chuẩn bị bước vào tương lai, bước vào đại học như thế sẽ dễ có ảnh hưởng tiêu cực đối với các em, khi dự định của các em không thực hiện được. Điều này phần lớn là do thiếu sót trong công tác hướng nghiệp của cha mẹ các em, của nhà trường, các đoàn thể cũng như của xã hội.

6.3. Giao tiếp và đời sống tình cảm của học sinh trung học phổ thông

- Tuổi học sinh phổ thông trung học là lứa tuổi mang đậm tính chất tập thể nên giao tiếp trong nhóm bạn trở thành cấp thiết và phát triển mạnh ở các em.

- Trong quan hệ giao tiếp với bạn bè của tuổi học sinh trung học phổ thông thường có đặc điểm là: quan hệ với bạn cùng tuổi chiếm vị trí lớn hơn hẳn so với quan hệ với người lớn tuổi hơn hoặc ít tuổi hơn. Đó là lòng khao khát muốn có vị trí bình đẳng và tự lập trong cuộc sống cũng như trong các hoạt động. Sự mở rộng phạm vi giao tiếp, sự phức tạp hoá hoạt động riêng, sự tham gia vào nhiều nhóm khác nhau (chính thức hoặc không chính thức) sẽ dẫn đến những sự khác nhau trong tâm lý và nhân cách của mỗi em và có thể có xung đột về vai trò.

- Đây là nét nhân cách đặc trưng đang được phát triển mạnh ở tuổi thanh niên mới lớn và được các em quan tâm đến. Nên trong công tác giáo dục cần xây dựng trường, lớp, nhóm bạn và các tổ chức đoàn thể trong nhà trường cho tốt. Chúng ta cần quan tâm đến cả những nhóm không chính thức và quan tâm đến toàn bộ cuộc sống của các em ở nhà trường, gia đình và cả xã hội. Trong các nhà trường ta cần tổ chức các hoạt động tập thể thật phong phú, sinh động... để thu hút sự tham gia của các em nhằm phát huy tính tích cực của thanh niên mới lớn.

- Đời sống tình cảm của học sinh trung học phổ thông rất phong phú và thái độ xúc cảm đối với các mặt khác nhau của cuộc sống. Đặc điểm này thể hiện

rõ nhất trong tình bạn của các em. Nhu cầu về tình bạn được tăng lên rõ rệt. Tình bạn của học sinh trung học phổ thông khá bền vững. Nó phản ánh nhu cầu giao tiếp để trao đổi tâm tư tình cảm của các em với nhau, các em quan tâm đến những nét tính cách và bộ mặt tinh thần của bạn bè. Quan hệ giữa nam và nữ được tích cực hoá một cách rõ rệt. Bên cạnh nhóm thuần nhất có khá nhiều nhóm pha trộn (có cả nam và nữ). Do vậy, nhu cầu về tình bạn khác giới được tăng cường và tình yêu nam nữ mới được xuất hiện ở đầu tuổi thanh niên. Đó là trạng thái mới mẻ nhưng rất tự nhiên trong đời sống tình cảm của thanh niên mới lớn. Tình yêu ở lứa tuổi này thường trong sáng, hồn nhiên, giàu cảm xúc và khá chân thành. Người làm công tác giáo dục cần hiểu rằng đây là hiện tượng bình thường và cần có thái độ tế nhị, trân trọng đối với tình cảm này của các em.

- Trong công tác giáo dục học sinh trung học phổ thông, ta cần quan tâm một số vấn đề là: chú ý xây dựng mối quan hệ tốt giữa các em với người lớn trên cơ sở tôn trọng, bình đẳng lẫn nhau. Mặt khác, người lớn cần tổ chức các hoạt động tập thể của thanh niên như thế nào để lôi kéo được các em tham gia vào hoạt động chung, kích thích được tinh thần trách nhiệm của tất cả các em, kích thích được sự tự giáo dục và giáo dục lẫn nhau ở các em.

7. Công tác phát hiện năng khiếu và bồi dưỡng nhân tài cho đất nước

Trong quá trình dạy dỗ và giáo dục các em, chúng ta cần quan tâm đến việc phát hiện ra mầm mống của năng khiếu và tài năng ở học sinh phổ thông. Việc phát hiện sớm hoặc kịp thời năng khiếu, tài năng ở học sinh có ý nghĩa rất quan trọng. Trên cơ sở phát hiện được khả năng đặc biệt của các em mà chúng ta có kế hoạch bồi dưỡng phù hợp, kịp thời và tạo điều kiện thuận lợi cho các em, nhằm giúp các em phát triển cao cá tính sáng tạo và tích cực những năng khiếu của mình, biến nó thành hiện thực để phục vụ cho đất nước cho nhân loại và trong tương lai sẽ trở thành nhân tài của đất nước. Đây chính là một trong những mục tiêu giáo dục ở nước ta trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội mà chúng ta cần phải đạt được.

B. MỘT SỐ THÀNH TỰU NGHIÊN CỨU VỀ TÂM LÝ HỌC LỨA TUỔI

I. KHÁI QUÁT LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ TÂM LÝ HỌC LỨA TUỔI

Thành tựu nghiên cứu tâm lý học lứa tuổi của các tác giả ở các nước phương Tây, ở Mỹ, ở Liên Xô (cũ) và ở Việt Nam đều đề cập đến một số vấn đề lý luận

chung như: xác định rõ đối tượng, nhiệm vụ và ý nghĩa của việc nghiên cứu tâm lý học lứa tuổi, lý luận về sự phát triển tâm lý trẻ và sự phân chia các giai đoạn phát triển tâm lý của trẻ em.

1. Đối tượng, nhiệm vụ và ý nghĩa của việc nghiên cứu tâm lý học lứa tuổi

1.1. Đối tượng nghiên cứu của tâm lý học lứa tuổi

- + Nghiên cứu quá trình con người trở thành nhân cách như thế nào.
- + Đặc điểm của các quá trình và các phẩm chất tâm lý riêng lẻ của cá nhân ở các lứa tuổi khác nhau và sự khác biệt của chúng ở mỗi cá nhân trong phạm vi cùng một lứa tuổi.
- + Nghiên cứu những khả năng lĩnh hội tri thức và phương thức hành động ở các lứa tuổi.
- + Nghiên cứu các dạng hoạt động khác nhau của các cá nhân đang phát triển. Mỗi một dạng hoạt động có vai trò, tác dụng khác nhau đối với sự phát triển nhân cách ở từng lứa tuổi. Mỗi giai đoạn phát triển có một dạng hoạt động vừa sức và đặc trưng.
- + Nghiên cứu những vấn đề tâm lý liên quan đến việc điều khiển quá trình dạy học.

1.2. Nhiệm vụ nghiên cứu của tâm lý học lứa tuổi

Tâm lý học lứa tuổi cần thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu sau:

- + Rút ra những quy luật chung của sự phát triển nhân cách theo lứa tuổi.
- + Rút ra những nhân tố chỉ đạo sự phát triển nhân cách theo lứa tuổi.
- + Nghiên cứu những quy luật lĩnh hội tri thức, kỹ năng, kỹ xảo trong quá trình dạy học và giáo dục.
- + Nghiên cứu những biến đổi tâm lý ở học sinh dưới ảnh hưởng của dạy học và giáo dục để tổ chức hợp lý quá trình sư phạm nhằm góp phần nâng cao hiệu quả của hoạt động dạy học và giáo dục.

1.3. Ý nghĩa của việc nghiên cứu tâm lý học lứa tuổi

- Việc nghiên cứu tâm lý học lứa tuổi có ý nghĩa lý luận quan trọng không chỉ đối với hoạt động dạy học và giáo dục mà còn cung cấp tài liệu cần thiết cho nhiều ngành khoa học khác.
- Việc nghiên cứu tâm lý học lứa tuổi có ý nghĩa thực tiễn vô cùng quan

trọng. Những thành tựu nghiên cứu của tâm lý học lứa tuổi là điều kiện cần thiết để tổ chức có hiệu quả và đúng đắn quá trình dạy học và giáo dục cho học sinh. Thành tựu nghiên cứu của tâm lý học lứa tuổi là cơ sở khoa học cần thiết để giúp chúng ta tìm ra những nguyên nhân, lựa chọn biện pháp và hình thức giáo dục phù hợp, đồng thời ngăn ngừa những sai lầm có thể xảy ra trong hoạt động dạy học và giáo dục. Mặt khác, những thành tựu nghiên cứu của tâm lý học lứa tuổi sẽ là cơ sở khoa học để chúng ta lựa chọn và xác định các điều kiện cần thiết nhằm phát triển tối đa trí tuệ, nhân cách của học sinh theo đúng độ tuổi.

2. Lý luận về sự phát triển tâm lý trẻ em

2.1. Khái niệm về sự phát triển tâm lý trẻ em

2.1.1. Quan niệm về trẻ em

+ Quan niệm sai về trẻ em: Trẻ em là người lớn thu nhỏ lại.

+ Quan niệm đúng về trẻ em: Trẻ em không phải là người lớn thu nhỏ lại, mà trẻ em là một thực thể đang phát triển, là một thực thể tự vận động, biến đổi và phát triển theo những quy luật riêng của bản thân trẻ. Ở các thời đại khác nhau thì trẻ em có sự khác nhau. Sự khác biệt giữa trẻ em với người lớn là sự khác biệt về chất (thể chất và trí tuệ).

2.1.2. Quan niệm về sự phát triển tâm lý trẻ em

- Quan niệm sai:

+ Sự phát triển tâm lý trẻ em là sự tăng lên hoặc giảm đi về số lượng của các hiện tượng tâm lý mà không có sự chuyển biến về chất lượng. Ví dụ như: Sự phát triển tâm lý trẻ em là sự tăng lên về số lượng từ, tốc độ hình thành kỹ năng, kỹ xảo, tăng thời gian tập trung chú ý, tăng khối lượng tri thức của trí nhớ...

+ Quá trình phát triển tâm lý trẻ diễn ra một cách tự phát và có thể diễn ra dưới ảnh hưởng của một sức mạnh nào đó mà chúng ta không thể điều khiển và không thể nghiên cứu được.

- Quan niệm của chủ nghĩa duy vật biện chứng về sự phát triển tâm lý trẻ:

+ Sự phát triển tâm lý trẻ không chỉ là sự tăng lên về số lượng các hiện tượng tâm lý mà còn là quá trình biến đổi về chất của các hiện tượng tâm lý ở trẻ. Sự thay đổi dần về lượng của các chức năng tâm lý dẫn đến sự thay đổi về chất và đưa đến sự hình thành cái mới một cách nhảy vọt.

+ Sự phát triển tâm lý trẻ gắn liền với sự xuất hiện những đặc điểm mới về chất, sự cải biến về chất lượng của các quá trình tâm lý cũng như nhân cách, như: cấu tạo tâm lý mới ở những thời kỳ tuổi nhất định. Ví dụ như nhu cầu tự lập ở trẻ lên ba.

+ Sự phát triển tâm lý trẻ là quá trình diễn ra liên tục, kế tiếp nhau, là quá trình trẻ lĩnh hội những kinh nghiệm và giá trị của nền văn hóa xã hội của lịch sử loài người biến thành cái riêng ở mỗi trẻ thông qua quá trình trẻ tham gia các hoạt động của chính đứa trẻ với những đối tượng do loài người tạo ra, nhờ có vai trò hướng dẫn và giúp đỡ của người lớn.

2.2. Quy luật về sự phát triển tâm lý của trẻ em

2.2.1. Mối quan hệ giữa nền văn hoá với sự phát triển tâm lý trẻ em

- Sự phát triển nhân cách của trẻ em như là quá trình trẻ em lĩnh hội kinh nghiệm của lịch sử - xã hội loài người trong nền văn hoá. Nói đến nền văn hoá là nói tới con người, là nói đến xã hội loài người cùng với toàn bộ thành tựu phát triển của nó, là nói đến việc nhằm hoàn thiện con người, hoàn thiện xã hội. Nền văn hoá bao gồm cả văn hoá vật chất và cả văn hoá tinh thần. Trong nền văn hoá xã hội chứa đựng toàn bộ kinh nghiệm của lịch sử xã hội loài người, trong đó có những kinh nghiệm quan hệ và những kinh nghiệm về các sự kiện, hiện tượng. Trong nền văn hoá xã hội chứa đựng toàn bộ kinh nghiệm của lịch sử xã hội loài người, của dân tộc, của địa phương do điều kiện lịch sử xã hội riêng, điều kiện địa lý riêng đã hình thành nên những truyền thống văn hoá khác nhau. Sự khác biệt này tạo nên nền văn hoá mang bản sắc dân tộc, bản sắc vùng, miền. Trong văn hoá xã hội, bao giờ cũng có một nội dung khách quan, có tính toàn nhân loại và một nội dung đặc trưng cho mỗi dân tộc, mỗi vùng, miền. Nền văn hoá là sản phẩm của hoạt động của con người.

- Con người là chủ nhân sáng tạo ra toàn bộ sản phẩm văn hoá, những sản phẩm này hợp thành thế giới văn hoá để phân biệt với thế giới tự nhiên. Cùng với thế giới tự nhiên, thế giới văn hoá thường xuyên tác động đến con người, nó bồi dưỡng tâm hồn, rèn luyện ý chí và tôi luyện nên nhân cách ở mỗi con người.

- Đối với trẻ em thì thế giới văn hoá của loài người đã có sẵn. Nền văn hoá xã hội là nguồn gốc của sự phát triển tâm lý và nhân cách. Để trở thành người nghĩa là muốn có nhân cách thì *điều kiện* diễn ra sự phát triển của đứa trẻ chính

là xã hội loài người - chính là nền văn hoá. Nền văn hoá xã hội chứa đựng toàn bộ những kinh nghiệm quý báu, những tri thức của loài người và đó chính là nội dung cơ bản để phát triển nhân cách của trẻ em. Hơn nữa văn hoá xã hội chứa đựng cả những chuẩn mực đạo đức, những giá trị thẩm mỹ v.v... Nó giúp cho con người vươn tới nhân cách toàn diện (chân, thiện và mỹ). Nền văn hoá tạo nên môi trường và là nguồn năng lượng để hình thành nhân cách... Có thể khẳng định rằng nền văn hoá xã hội là *nguồn gốc và nội dung* của sự phát triển tâm lý và nhân cách của mỗi cá nhân.

- Nhân cách phản ánh nền văn hoá xã hội, phản ánh cả các đặc điểm lịch sử, điều kiện sống, vị trí của mình trong xã hội. Khi nền văn hoá xã hội cùng các điều kiện xã hội thay đổi tận gốc thì diện mạo tinh thần nói riêng và bộ mặt nhân cách của con người ấy cũng thay đổi theo. Như vậy sự khác biệt giữa các nền văn hoá có thể tạo nên trình độ phát triển nhân cách khác nhau của trẻ em các dân tộc sống ở các miền khác nhau trên thế giới và giữa các vùng trong cùng một đất nước. Song, ở trong cùng một nền văn hoá như nhau mỗi đứa trẻ cũng có trình độ phát triển nhân cách khác nhau vì mỗi đứa trẻ tiếp nhận nền văn hoá ấy theo cách riêng của mình.

- Đối với trẻ ở tuổi mầm non thì văn hoá gia đình có một vai trò đặc biệt. Gia đình là môi trường phong phú, an toàn và ấm áp đối với trẻ. Đó chính là điều kiện cần thiết để hình thành và phát triển tâm lý cũng như nhân cách của trẻ mầm non. Trong môi trường đó, trẻ mầm non được nuôi dưỡng, chăm sóc và dạy dỗ theo một phương thức đặc biệt - phương thức gia đình, phương thức này khác với phương thức giáo dục của nhà trường.

2.2.2. Mối quan hệ giữa hoạt động với sự phát triển tâm lý trẻ em

- Hoạt động là sự tiêu hao năng lượng thân kinh và cơ bắp của con người tác động vào hiện thực khách quan nhằm thỏa mãn những nhu cầu nảy sinh ra trong cuộc sống của họ. Ví dụ như hoạt động vui chơi, học tập, lao động, giao tiếp... ở trẻ mầm non.

- Hoạt động của trẻ mầm non bao giờ cũng có chủ thể nhằm vào một đối tượng nhất định, trong đó có dùng đến phương tiện. Trong hoạt động của trẻ bao giờ cũng có hai mối quan hệ. Chúng có quan hệ chặt chẽ với nhau tác động lẫn nhau và nhiều khi chuyển hóa cho nhau: quan hệ giữa trẻ em với sự

vật, hiện tượng và quan hệ giữa các trẻ em với nhau, trẻ em với người lớn. Như vậy, hoạt động là nhân tố quyết định sự hình thành và phát triển nhân cách. Hoạt động tác động đến trẻ để hình thành và phát triển nhân cách trẻ theo cơ chế nhập tâm. Tính chất của hoạt động quy định tính chất của sự phát triển nhân cách và tâm lý.

- Ở mỗi lứa tuổi có một hoạt động chủ đạo nhất định. Hoạt động đó có những đặc điểm cơ bản: là hoạt động có đối tượng mới mẻ (chưa hề có trước đó), là hoạt động có khả năng chi phối toàn bộ đời sống tâm lý của trẻ, là hoạt động có khả năng chi phối các hoạt động khác cùng diễn ra đồng thời và tạo nên những nét đặc trưng trong tâm lý và trong nhân cách của trẻ ở mỗi giai đoạn phát triển.

- Muốn giáo dục trẻ đạt kết quả tốt, ta cần phải lựa chọn, tổ chức và hướng dẫn các hoạt động đảm bảo tính giáo dục, tính khoa học và tính hiệu quả để học sinh tham gia. Bên cạnh đó, việc động viên giúp đỡ và đánh giá hoạt động mà các em tham gia là rất quan trọng để hình thành nhân cách. Việc tổ chức đánh giá hoạt động kịp thời, đúng đắn và khách quan của người lớn và đặc biệt của thầy cô giáo sẽ giúp trẻ hình thành kỹ năng đánh giá và tự đánh giá. Điều này sẽ giúp trẻ hiểu, lĩnh hội và biết vận dụng các chuẩn mực, giá trị xã hội thành phẩm chất cần thiết (phẩm chất đạo đức, phẩm chất trí tuệ...) của con người mới.

2.2.3. Quan hệ giữa điều kiện sinh học với sự phát triển tâm lý trẻ em

- Điều kiện sinh học:

+ Là cơ sở vật chất, là cơ sở di truyền mà trẻ nhận được từ cha mẹ mình. Nói cách khác, di truyền được hiểu là việc cha mẹ truyền lại cho con cái những phẩm chất và đặc điểm nhất định nằm trong chương trình di truyền nhằm đảm bảo phát triển những hệ thống giúp cơ thể người thích nghi với các điều kiện tồn tại của con người.

+ Những đặc điểm và thuộc tính được di truyền của cơ thể là đặc điểm về cấu tạo sinh lý giải phẫu và những đặc điểm của cơ thể như: màu da, màu mắt, màu tóc, hình dáng cơ thể, các đặc điểm của hệ thần kinh và các mầm mống của con người (như tiếng nói, đi trên hai chân, tư duy và khả năng tiếp nhận kinh nghiệm và hành vi đặc biệt (hành vi xã hội) của con người).

+ Điều kiện sinh học còn bao gồm cả yếu tố bẩm sinh. Đặc điểm bẩm sinh

thường hình thành trong quá trình phát triển của bào thai. Như vậy, bẩm sinh và di truyền là điều kiện sinh học rất cần để phát triển tâm lý và nhân cách của trẻ mầm non.

- Vai trò của điều kiện sinh học:

+ Điều kiện sinh học là cơ sở vật chất, là phương tiện cần thiết để hình thành và phát triển tâm lý và nhân cách của trẻ em. Song nó ảnh hưởng đến sự phát triển tâm lý và nhân cách của trẻ như thế nào thì điều này vẫn còn tranh luận. Tuy nhiên việc hiện thực hoá các sức sống ấy phụ thuộc nhiều vào điều kiện sống và giáo dục. Trong đó đáng chú ý đến là vấn đề di truyền các mầm mống và năng lực đối với một lĩnh vực hoạt động nhất định, tức là những mầm mống của các năng lực sẽ dự tính khả năng thành công trong những hoạt động riêng biệt.

+ Điều kiện sinh học không giữ vai trò quyết định đối với sự phát triển tâm lý và nhân cách trẻ. Điều kiện sinh học có tác động chi phối đến tính chất, màu sắc và mức độ biểu hiện nhân cách ở trẻ em, quy định sức sống tự nhiên của mỗi trẻ.

+ Ngày nay khoa học đã thừa nhận tính di truyền có thể có ảnh hưởng thuận lợi hoặc bất lợi đối với sự phát triển trí tuệ, một thành phần quan trọng trong cấu trúc nhân cách của trẻ em. Một trong những đặc điểm của các cơ quan chức năng của não ở trẻ em khi còn nhỏ (hệ thần kinh còn mềm dẻo) là chúng có khả năng bù trừ rất cao. Dựa vào đặc điểm này của các cơ quan chức năng của não, người ta có thể tiến hành công tác bù trừ nhằm phục hồi chức năng cho trẻ bị khiếm khuyết một số cơ quan chức năng nào đó, qua đó giúp trẻ phát triển và hoàn thiện nhân cách ngày càng tốt hơn.

2.2.4. Mối quan hệ giữa giáo dục với sự phát triển tâm lý trẻ em

- Giáo dục trẻ mầm non là quá trình tác động có mục đích, có kế hoạch của toàn bộ xã hội và thực tiễn xung quanh đến đứa trẻ để truyền lại những kinh nghiệm của lịch sử xã hội loài người nhằm giúp trẻ phát triển nhân cách toàn diện và góp phần đảm bảo cho sự phát triển xã hội, thông qua việc nhà giáo dục tổ chức cuộc sống, tổ chức các loại hình hoạt động, các mối quan hệ xã hội để trẻ em tham gia. Quá trình giáo dục được thực hiện thông qua nhiều con đường khác nhau. Song, dạy học là con đường cơ bản nhất giữ vai trò chủ đạo trong

việc phát triển trí tuệ và hình thành nhân cách toàn diện cho trẻ em.

+ Giáo dục có vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự hình thành và phát triển nhân cách của trẻ em, nghĩa là:

+ Giáo dục luôn đi trước sự phát triển, hướng dẫn và thúc đẩy sự phát triển nhân cách của trẻ theo chiều hướng nhất định mà xã hội đòi hỏi.

+ Giáo dục quy định chiều hướng và nội dung của sự phát triển nhân cách của trẻ em.

+ Giáo dục có thể tạo ra những khả năng, những thuộc tính (tự tạo) mà các yếu tố khác không thể đem lại được như: khả năng học tính, học viết, học đọc... ở trẻ em.

+ Giáo dục lựa chọn nội dung và phương pháp tác động đến trẻ nhằm đem lại kết quả cao trong sự phát triển.

+ Giáo dục có thể tác động đến các yếu tố khác nhằm ngăn ngừa và khắc phục những đặc điểm thiếu hụt do bẩm sinh di truyền cơ thể đem lại hoặc uốn nắn những nét tính cách xấu do hoàn cảnh sống gây nên.

- Trong công tác giáo dục trẻ em tuổi mầm non, chúng ta cần luôn luôn tu dưỡng và rèn luyện để trở thành tấm gương sáng cho trẻ bắt chước và học tập theo. Chúng ta cần tổ chức cho trẻ em có cuộc sống và các loại hình hoạt động ở gia đình, ở nhà trường và xã hội một cách phong phú, vui vẻ, khoa học và hợp lý. Trong khi tổ chức các loại hình hoạt động cho trẻ, người lớn cần có sự hướng dẫn và giúp đỡ, đồng thời tạo mọi điều kiện thuận lợi để trẻ tham gia được tốt nhất, qua đó mà phát triển và hoàn thiện nhân cách của mình.

2.2.5. Tính không đồng đều trong sự phát triển tâm lý trẻ

- **Nội dung:** Tâm lý và nhân cách của trẻ em phát triển không đồng đều (có sự khác biệt) giữa các lứa tuổi khác nhau. Mặt khác sự phát triển tâm lý và nhân cách còn có sự khác biệt giữa các cá nhân trẻ với nhau trong cùng một độ tuổi. Điều đó thể hiện rõ như:

+ Có giai đoạn sự phát triển tâm lý và nhân cách của trẻ diễn ra với tốc độ rất nhanh chóng, lại có giai đoạn tốc độ phát triển diễn ra chậm chạp hơn.

+ Có những giai đoạn phát cảm của một vài chức năng tâm lý dẫn đến sự đột biến trong sự phát triển nhân cách ở trẻ. Điều này có ý nghĩa rất quan trọng

đối với dạy học và giáo dục. Phát hiện ra những thời kỳ phát cảm ở trẻ đã giúp các nhà giáo dục tìm mọi cách phát triển chức năng tâm lý nào đó thật đúng lúc, trên cơ sở đó mà hình thành nhân cách toàn diện cho trẻ em. Nếu sớm quá hoặc chậm quá thì sự phát triển tâm lý, nhân cách cũng khó thực hiện được.

+ Nhìn chung sự phát triển tâm lý và nhân cách của trẻ em đều diễn ra theo một trình tự nhất định. Song mỗi trẻ em trải qua con đường phát triển theo cách riêng của mình với những tốc độ, nhịp độ và khuynh hướng riêng (như: Sự xuất hiện sớm hoặc chậm hoặc từ từ trong suốt thời gian dài, có thời kỳ thay đổi rõ rệt, nhảy vọt, có liên quan đến sự biến mất nét tâm lý cũ và xuất hiện những nét tâm lý mới). Sự phát triển không đồng đều trong cùng độ tuổi giữa các cá nhân trẻ còn thể hiện ở những khác biệt trong các phẩm chất tâm lý cá nhân (như tính cách, năng lực, hứng thú...).

- *Nguyên nhân* của sự phát triển không đồng đều trong sự phát triển tâm lý, nhân cách giữa các trẻ là: Môi trường sống và giáo dục của mỗi trẻ khác nhau, mức độ tích cực và thái độ của trẻ khi tham gia vào các hoạt động, tính chất của hoạt động quy định tính chất của sự phát triển nhân cách của trẻ em, động cơ, nội dung, thời gian và kết quả của hoạt động khác nhau cũng dẫn đến sự phát triển nhân cách khác nhau ở các trẻ em.

- *Ý nghĩa*: Sự phát triển không đồng đều trong hoạt động tâm lý của trẻ là cơ sở tạo ra những nhân cách khác nhau. Những nhân cách này góp phần tạo nên một xã hội phong phú, đa dạng và thúc đẩy xã hội ngày càng phát triển. Do vậy, trong công tác giáo dục trẻ tuổi mầm non chúng ta không nên rập khuôn, áp đặt trẻ, không nên thực hiện cứng nhắc nội dung giáo dục cũng như phương pháp và hình thức giáo dục trẻ. Chúng ta hãy tôn trọng và phát huy cá tính riêng, cá tính sáng tạo của từng trẻ. Chúng ta cần phát hiện ra những khả năng và con đường phát triển riêng của mỗi trẻ để lựa chọn và xác định biện pháp giáo dục phù hợp, nhằm giúp trẻ trở thành chính mình với nhân cách ngày càng tiến tới cái chân, thiện và mỹ.

3. Sự phân chia các giai đoạn phát triển tâm lý của trẻ em

3.1. Quan niệm về giai đoạn phát triển tâm lý

- *Quan niệm sinh vật*: Coi sự phát triển tâm lý như là một quá trình sinh vật tự nhiên. Họ khẳng định tính bất biến, tính tuyệt đối của các giai đoạn lứa tuổi và họ phủ nhận khái niệm lứa tuổi. Họ coi sự phát triển tâm lý ở các lứa tuổi như là sự tích lũy tri thức, kỹ năng, kỹ xảo một cách đơn giản.

- *Quan niệm của tâm lý học duy vật biện chứng* (đại diện là L.S.Vưgốtxki) coi lứa tuổi là một thời kỳ nhất định, đóng kín một cách tương đối. Ý nghĩa của mỗi thời kỳ được quyết định bởi vị trí của nó trong cả quá trình phát triển chung. Khi chuyển từ giai đoạn lứa tuổi này sang một giai đoạn lứa tuổi khác, bao giờ cũng xuất hiện những cấu tạo tâm lý mới chưa từng có trong các thời kỳ trước. Những cấu tạo mới này cải tổ lại và làm biến đổi những tiến trình phát triển. Ở mỗi giai đoạn phát triển lứa tuổi đều có những đặc điểm chung, đặc trưng, điển hình nhất, chỉ ra phương hướng phát triển tâm lý chung cho lứa tuổi đó. Nhưng lứa tuổi không phải là phạm trù tuyệt đối, bất biến. Việc phân chia quá trình phát triển thành các giai đoạn lứa tuổi chỉ có ý nghĩa tương đối.

3.2. Phân chia giai đoạn phát triển tâm lý trẻ em

Căn cứ vào những thay đổi cơ bản trong điều kiện sống và hoạt động của trẻ, căn cứ vào những thay đổi trong cấu trúc tâm lý của trẻ và cả sự trưởng thành cơ thể ở trẻ em, người ta chia ra một số thời kỳ chủ yếu trong sự phát triển tâm lý trẻ em:

- Giai đoạn trước tuổi học:
 - + Tuổi sơ sinh (sau khi sinh đến 2 tháng tuổi)
 - + Tuổi hài nhi (từ 2 tháng tuổi - 12 tháng)
 - + Tuổi ấu nhi (từ 1 tuổi - 3 tuổi)
 - + Tuổi mẫu giáo (từ 3 tuổi - 6 tuổi)
- Giai đoạn tuổi học sinh:
 - + Tuổi học sinh tiểu học (từ 6 - 11 tuổi)
 - + Tuổi học sinh trung học cơ sở (từ 11 - 14, 15 tuổi)
 - + Tuổi học sinh trung học phổ thông (từ 14, 15 - 17, 18 tuổi)

Mỗi thời kỳ có một vị trí, vai trò nhất định trong quá trình phát triển, chuyển từ đứa trẻ mới sinh sang một nhân cách dần dần trưởng thành. Mỗi thời kỳ có những nét tâm lý đặc trưng nhất định mà trẻ em phải trải qua và luôn gắn với sự xuất hiện những cấu trúc tâm lý mới về chất.

II. TÂM LÝ HỌC LỨA TUỔI HỌC SINH TRUNG HỌC CƠ SỞ

1. Ý nghĩa, vị trí và điều kiện của sự phát triển tâm lý lứa tuổi trung học cơ sở

1.1. Vị trí và ý nghĩa

- Đây là thời kỳ phức tạp và quan trọng trong quá trình phát triển của mỗi

cá nhân. Thời kỳ này có một vị trí đặc biệt, vì nó là thời kỳ chuyển tiếp từ tuổi thơ sang tuổi trưởng thành. Sự chuyển tiếp từ tuổi nhi đồng sang tuổi thiếu niên tạo nên nội dung cơ bản, sự khác biệt đặc thù về mọi mặt ở thời kỳ này và hình thành nên những cấu trúc mới về mọi mặt.

- Sự biến đổi của cơ thể, của tự ý thức, của các kiểu quan hệ, của các dạng hoạt động... đã làm xuất hiện những yếu tố mới của sự trưởng thành. Đó là tính tích cực xã hội mạnh mẽ của bản thân các em nhằm lĩnh hội tri thức, kinh nghiệm, chuẩn mực và các giá trị xã hội, nhằm xây dựng quan hệ với người lớn một cách thoả đáng và nhằm thay đổi bản thân theo những mục đích, ý định riêng của mình.

- Quá trình hình thành cái mới thường diễn ra không đồng đều giữa các thiếu niên khác nhau và cũng diễn ra không đồng đều giữa các mặt ở trong mỗi thiếu niên. Điều này có liên quan đến hoàn cảnh sống và hoạt động khác nhau của mỗi em. Hoàn cảnh sống và hoạt động của các em một mặt bao hàm những yếu tố kìm hãm sự phát triển tính người lớn (như cha mẹ chăm sóc các em về mọi mặt như khi các em còn bé nhỏ, không để cho các em phải có những nghĩa vụ khác một cách thường xuyên), mặt khác lại bao gồm cả những yếu tố thúc đẩy tính người lớn (như: sự phát triển mạnh mẽ về cơ thể và sự phát dục, thu nhận thông tin... Giao cho các em những công việc và nhiệm vụ để các em sớm tự lập). Sự khác nhau trong hoàn cảnh sống và hoạt động của các em đã quyết định những biểu hiện và sự khác biệt căn bản trong quá trình phát triển khía cạnh này hay khía cạnh khác của tính người lớn ở mỗi em thiếu niên.

- Tính người lớn ở mỗi em diễn ra khác nhau đã hình thành những giá trị cuộc sống có nội dung khác nhau. Ý nghĩa quan trọng của giai đoạn phát triển ở tuổi thiếu niên là lĩnh hội các cơ sở cần thiết và phương hướng chung để hình thành nên những quan điểm xã hội và đạo đức của nhân cách. Thái độ tham gia hoạt động tích cực, chủ động, tự giác ở mỗi em và tính chất của các hoạt động quy định tính chất của sự phát triển tâm lý ở trẻ thiếu niên.

1.2. Những điều kiện để phát triển tâm lý của tuổi thiếu niên trung học cơ sở

1.2.1. Sự biến đổi về mặt giải phẫu sinh lý mà trước hết là sự phát triển cơ thể của các em thiếu niên diễn ra mạnh mẽ nhưng không cân đối (như chiều cao và sự phát dục). Sự tăng khối lượng các bắp thịt và lực của cơ bắp diễn ra mạnh mẽ nhất vào cuối thời kỳ dậy thì. Hệ xương đặc biệt là xương tay, chân dài ra rất nhiều mà lồng ngực lại phát triển chậm hơn. Sự phát triển giữa hệ xương và

hệ cơ, giữa xương bàn tay với các xương đốt, ngón tay không đồng đều. Điều đó dẫn đến hiện tượng thường có ở các em là: cử động lúng túng, vụng về, người dài ra, vận động thiếu hài hoà. Sự phát triển của hệ tim - mạch cũng không cân đối nên dẫn đến sự rối loạn tạm thời của tuần hoàn máu. Do vậy, các em thường có cảm giác mệt mỏi, chóng mặt, nhức đầu, tim đập nhanh...

1.2.2. Hoạt động thần kinh cấp cao của các em thiếu niên có những đặc điểm riêng biệt. Quá trình hưng phấn chiếm ưu thế rõ rệt và mang tính lan toả, còn ức chế phân biệt bị kém đi... Vì vậy, nên ở các em thường dễ hậu đậu, có nhiều cử chỉ và động tác thừa, các em không làm chủ được cảm xúc của mình, các em thường dễ bị kích động, dễ bực tức, cáu kỉnh, mất bình tĩnh... nên dễ vi phạm kỷ luật. Sự mất cân bằng của hệ thần kinh chỉ có tính chất tạm thời. Nhờ vậy mà các em sẽ bước vào tuổi thanh niên với sự tương đối hài hòa của hai hệ thống tín hiệu, của hưng phấn và ức chế ở vỏ não và dưới vỏ não.

1.2.3. Hiện tượng dậy thì bắt đầu hoạt động ở tuổi thiếu niên. Sự trưởng thành về mặt sinh dục là yếu tố quan trọng nhất của sự phát triển cơ thể ở tuổi thiếu niên. Biểu hiện ra bên ngoài ở các em là: ở các em nam là sự xuất tinh, còn các em gái là hiện tượng hành kinh. Sự bắt đầu và kết thúc của sự dậy thì ở các em nam và nữ không đồng đều và ở trong cùng độ tuổi cũng có sự khác nhau. Sự dậy thì và những biến đổi trong cơ thể của thiếu niên có ý nghĩa lớn đối với sự nảy sinh những cấu tạo tâm lý mới ở các em.

1.2.4. Sự thay đổi về điều kiện sống, đặc biệt là điều kiện sống xã hội của gia đình, nhà trường và xã hội cùng với ba điểm đáng chú ý trong sự phát triển sinh lý sẽ tạo nên những đặc điểm đặc trưng tâm lý của thiếu niên. Trong điều kiện sống mới, các em cần phải tham gia nhiều hoạt động, qua đó đã thúc đẩy thái độ tích cực và độc lập, đã tạo điều kiện để các em được thoả mãn nhu cầu giao tiếp của mình và mở rộng vốn hiểu biết, kinh nghiệm về cuộc sống.

2. Hoạt động học tập và sự phát triển trí tuệ của học sinh trung học cơ sở

2.1. Đặc điểm của hoạt động học tập của học sinh trong trường trung học cơ sở cũng có nhiều biến đổi

- Hoạt động học tập ở tuổi thiếu niên trở thành hoạt động chủ đạo. Vị trí, nhiệm vụ, yêu cầu đòi hỏi và vai trò của các em trong hoạt động học tập có những thay đổi căn bản. Nội dung, tính chất, điều kiện và phương thức tiến hành hoạt động học tập ở các em thiếu niên cũng phải thay đổi theo. Mặt khác, quan hệ của học sinh với thầy cô giáo cũng khác trước.

- Thái độ tự giác nói chung và thái độ tự giác trong hoạt động học tập nói riêng ở thiếu niên tăng lên rõ rệt, song cũng rất khác nhau ở mỗi em. Thầy cô giáo cần thấy được mức độ phát triển cụ thể ở mỗi em để kịp thời động viên, hướng dẫn và giúp đỡ nhằm hình thành nhân cách một cách tốt nhất trên cơ sở khắc phục khó khăn.

2.2. Đặc điểm phát triển trí tuệ của học sinh trung học cơ sở

Sự phát triển trí tuệ của tuổi thiếu niên thể hiện rõ sự chuyển tiếp từ tính chất không chủ định sang tính chất có chủ định ở tất cả các quá trình nhận thức như:

- Trí giác của các em có trình tự, có kế hoạch và hoàn thiện hơn. Các em biết dùng ý thức để điều khiển hoạt động tri giác của mình, đã có khả năng phân tích và tổng hợp sự vật, hiện tượng phức tạp hơn.

- Trí nhớ của thiếu niên phát triển mạnh dưới tác động ảnh hưởng của ý thức. Bởi vậy, chức năng tâm lý này dần dần mang rõ tính chất tổ chức và là quá trình có điều khiển và điều chỉnh.

- Chú ý của thiếu niên phát triển mạnh song có mâu thuẫn nhất định. Chú ý ở các em thể hiện rõ tính lựa chọn và ở các phẩm chất (thuộc tính của chú ý) phụ thuộc vào tính chất của đối tượng và hứng thú của các em đối với nó. Do đó, cần tổ chức giờ học sao cho nó có nội dung và phương pháp hấp dẫn, vừa sức với học sinh và đòi hỏi học sinh phải nhận thức tích cực. Thầy cô giáo cần chỉ dẫn cho các em biện pháp để rèn luyện kỹ năng suy nghĩ có phê phán và độc lập, biết sử dụng thông tin và tri thức để giải quyết những vấn đề mới trong bài tập cũng như trong cuộc sống.

3. Hoạt động giao tiếp ở tuổi học sinh trung học cơ sở

Hoạt động giao tiếp là một loại hoạt động đặc biệt mà đối tượng của nó là con người. Ở tuổi thiếu niên có những thay đổi cơ bản trong hoạt động giao tiếp với người lớn, với các bạn cùng tuổi, với bạn lớn tuổi hơn và với cả những em nhỏ:

3.1. Trong quan hệ giao tiếp với người lớn tuổi

- Ở các em xuất hiện một cảm giác rất độc đáo - “cảm giác mình đã là người lớn”. Các em vừa có cảm thấy mình không còn là trẻ con nữa, nhưng cũng cảm thấy là mình chưa thực sự là người lớn, nhưng các em luôn sẵn sàng làm người

lớn. Cảm giác về sự trưởng thành của bản thân là nét đặc trưng trong sự phát triển nhân cách, vì nó biểu hiện lập trường sống mới của thiếu niên đối với mọi người và với thế giới xung quanh.

- Khi giao tiếp với người lớn, thiếu niên có nguyện vọng muốn được tin tưởng, độc lập và muốn được bình đẳng với người lớn. Nhưng khi người lớn chăm sóc, điều khiển và kiểm tra nó tỉ mỉ, ít chú ý đến ý kiến riêng của nó thì nguyện vọng này sẽ dẫn đến sự chống đối lại những yêu cầu của người lớn.

- Khi giao tiếp với người lớn, ở thiếu niên cảm thấy được sự phát triển mạnh mẽ về cơ thể, về sức lực, về tầm hiểu biết, kỹ năng kỹ xảo của mình đang được mở rộng nên các em tham gia vào cuộc sống nhiều hơn trước. Song mặt khác người lớn cũng đòi hỏi thiếu niên phải tự lập hơn trước.

- Trong khi giao tiếp với người lớn, ở các em thiếu niên thường có xu thế cường điệu hoá ý nghĩa của những thay đổi của bản thân, khiến cho các em có nhu cầu tham gia vào đời sống của người lớn một cách thực sự. Trong khi đó kinh nghiệm và khả năng của các em còn hạn chế, chưa tương xứng với nhu cầu đó. Đây là mâu thuẫn tất yếu được nảy sinh ở thiếu niên trong quá trình giao tiếp với người lớn. Đó là một mâu thuẫn trong sự phát triển nhân cách của thiếu niên mà chúng ta cần phải quan tâm chú ý và người lớn cần phải thay đổi thái độ đối xử với các em thiếu niên.

- Trong thực tế, thái độ của người lớn nhiều khi không thay đổi khi giao tiếp với thiếu niên. Nên sự không thay đổi thái độ của người lớn với cảm giác đang trở thành người lớn ở thiếu niên đã tạo ra mâu thuẫn. Đó là nguyên nhân gây ra sự “đụng độ” giữa thiếu niên với người lớn. Sự đụng độ này có thể kéo dài tới khi nào người lớn thay đổi thái độ đối xử với thiếu niên. Việc thay đổi thái độ ở người lớn đối với các em sẽ giúp chúng trưởng thành và sớm tự lập. Song nếu thái độ của người lớn không thay đổi thì các em sẽ có thái độ chống đối, bướng bỉnh. Các em sẽ xa lánh người lớn và nghĩ rằng người lớn không hiểu và không thể hiểu mình. Do vậy, khi quan hệ với thiếu niên thì người lớn cần tỏ ra gương mẫu, khéo léo, tế nhị, tin tưởng, tôn trọng tính tự lập của các em, cần tìm hiểu thái độ và ý tứ của chúng, nhưng cũng cần có sự hướng dẫn giúp đỡ tế nhị của người lớn một cách thường xuyên.

3.2. Giao tiếp của thiếu niên với bạn bè

- Ở tuổi thiếu niên nhu cầu quan hệ giao tiếp với bạn cùng tuổi đang phát

triển ngày càng phong phú, đa dạng và biểu hiện rõ rệt hơn trước. Lúc đầu, phạm vi giao tiếp của các em thường rộng, nhưng chưa bền vững. Dần dần, tiến tới phạm vi thu hẹp lại và trong quan hệ của thiếu niên đã có sự lựa chọn. Nhiều khi nhu cầu giao tiếp với bạn bè phát triển mạnh đến nỗi giao tiếp vượt lên trên cả học tập và trở nên hấp dẫn tới mức làm các em sao nhãng cả việc giao tiếp với người thân, với việc học tập. Các em coi quan hệ bạn bè là quan hệ riêng của cá nhân và mình có quyền độc lập trong quan hệ với bạn bè. Các em không muốn người lớn can thiệp vào chuyện bạn bè của chúng và muốn có một tình bạn riêng thân thiết.

- Nếu quan hệ của thiếu niên với người lớn “không hoà thuận” thì các em thường hướng tới giao tiếp với bạn bè và quan hệ này sẽ có ảnh hưởng mạnh tới các em. Trong quan hệ với bạn bè, các em rất coi trọng thái độ tôn trọng, thẳng thắn, tin cậy hiểu biết và sẵn sàng giúp đỡ nhau. Các em rất tôn trọng các phẩm chất của tình bạn.

- Trong quan hệ với bạn bè thiếu niên thường có nhu cầu mong muốn được bạn bè thừa nhận và tôn trọng. Đây là nhu cầu quan trọng nhất trong đời sống tình cảm và tinh thần của thiếu niên. Nhu cầu này giúp trẻ nhạy cảm hơn với những ý kiến và đánh giá của bạn bè, giúp các em dễ nhận ra những thiếu sót của bản thân và có phương hướng giúp đỡ. Đồng thời các em cũng dễ ra cho bạn những yêu cầu nhất định. Bởi vậy giáo dục lẫn nhau là một nét đặc thù trong quan hệ của thiếu niên với bạn bè. Mặt khác nhờ giao tiếp với bạn bè mà các em tiếp thu được các chuẩn mực xã hội, nhận thức được người khác và bản thân, học được các kỹ năng trí tuệ khi quan sát và nhận xét đánh giá hành vi của người khác.

- Người lớn cần biết và thừa nhận nhu cầu này của thiếu niên. Trên cơ sở đó người lớn tôn trọng, tạo mọi điều kiện để các em thoả mãn nhu cầu giao tiếp của mình. Song người lớn vẫn cần khéo léo, tế nhị hướng dẫn và kiểm tra giao tiếp bạn bè của các em (như cần biết các em chơi với ai? Chơi với nhau như thế nào? Mức độ và ảnh hưởng của chúng đối với nhau ra sao?...).

- Trong quan hệ với bạn bè khác giới, ở thiếu niên xuất hiện sắc thái mới. Đó là những xúc cảm giới tính. Biểu hiện ra bên ngoài của những xúc cảm giới tính ở các em nữ và em nam có sự khác nhau. Ở các em nữ thường có thái độ quan tâm đến bạn nam một cách kín đáo, khá thụ động, thường che giấu tình

cảm của mình bằng cách cố tình tỏ ra thờ ơ, lãnh đạm với bạn nam. Ngược lại, các em nam thường hay thể hiện thái độ, tình cảm một cách ngang nhiên, có khi thô bạo... Thường thì hành vi bên ngoài đối lập với tình cảm của các em. Song, nét tâm lý chung của các em là chú ý đặc biệt đến bạn khác giới, mong bạn khác giới chú ý đến mình và ưa thích mình.

Những xúc cảm ở tuổi thiếu niên nhìn chung là trong sáng, nó là động lực thúc đẩy các em làm việc tốt và tự hoàn thiện nhân cách của mình. Nhưng chúng ta cần phải quan tâm và giúp đỡ các em một cách khéo léo, tế nhị để giúp các em có những rung cảm đúng mức hoặc khi giải quyết vấn đề này. Biện pháp tốt nhất là nên tổ chức các hoạt động tập thể phong phú, hấp dẫn để giúp các em hiểu biết lẫn nhau, quan tâm tới nhau một cách vô tư và trong sáng.

III. TÂM LÝ HỌC LÚA TUỔI CỦA HỌC SINH PHỔ THÔNG TRUNG HỌC

1. Những yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển tâm lý của học sinh tuổi trung học phổ thông

1.1. Quan niệm về tuổi thanh niên

- Tuổi thanh niên là giai đoạn phát triển bắt đầu từ lúc dậy thì và kết thúc khi bước vào tuổi người lớn. Giới hạn của tuổi thanh niên là giới hạn sinh lý và giới hạn xã hội. Chính cái giới hạn này đã chỉ ra tính chất phức tạp và nhiều mặt của tuổi thanh niên.

- Tuổi thanh niên là thời kỳ từ 14, 15 tuổi đến 25 tuổi. Trong đó chia làm hai thời kỳ:

Từ 14, 15 tuổi đến 17, 18 tuổi: là tuổi thanh niên mới lớn hoặc là giai đoạn đầu của tuổi thanh niên.

Từ 17, 18 tuổi đến 25 tuổi là tuổi thanh niên (hoặc giai đoạn thứ hai của tuổi thanh niên). Những phân tích trên cho thấy tuổi thanh niên là một hiện tượng tâm lý xã hội.

1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển tâm lý của thanh niên

1.2.1. Đặc điểm cơ thể

- Tuổi đầu thanh niên là thời kỳ đạt sự trưởng thành về mặt cơ thể. Nhưng sự phát triển thể lực của các em còn kém so với người lớn. Tuổi đầu thanh niên bắt đầu thời kỳ tương đối ẽm ả về mặt sinh lý. Điều đó thể hiện ở mấy đặc điểm sau:

+ Hệ xương tiếp tục phát triển và hoàn thiện. Các cơ bắp tiếp tục phát triển. Nhịp độ về chiều cao và trọng lượng đã chậm lại.

+ Hệ thần kinh tiếp tục phát triển, có những biến đổi quan trọng do cấu trúc và chức năng của não phát triển. Điều đó đã tạo ra những tiền đề cần thiết cho sự phức tạp hoá hoạt động tư duy của vỏ bán cầu đại não ở thanh niên trong quá trình học tập và lao động.

+ Đa số các em đã qua thời kỳ phát dục. Hoạt động của các tuyến nội tiết trở nên bình thường. Nhìn chung thì đây là lứa tuổi các em có cơ thể phát triển cân đối, khoẻ đẹp. Đa số các em có thể đạt được những khả năng, thành tích về cơ thể như người lớn.

1.2.2. Điều kiện xã hội của sự phát triển

- Hoạt động của thanh niên ngày càng phong phú và phức tạp, nên vai trò xã hội và hứng thú xã hội của thanh niên không chỉ mở rộng về số lượng và phạm vi mà còn biến đổi cả về chất lượng. Ở thanh niên, ngày càng xuất hiện nhiều các vai trò của người lớn và họ thực hiện các vai trò đó ngày càng có tính độc lập và tinh thần trách nhiệm hơn.

- Nhiệm vụ xã hội chủ yếu của lứa tuổi thanh niên mới lớn là chọn nghề. Trong gia đình, thanh niên đã có nhiều quyền lợi và trách nhiệm của người lớn. Cha mẹ bắt đầu trao đổi với các em về một số vấn đề trong gia đình. Về phía các em cũng biết quan tâm một cách thực sự đến nhiều mặt sinh hoạt trong gia đình. Trong nhà trường, 14 tuổi các em đủ tuổi gia nhập Đoàn thanh niên cộng sản. 18 tuổi các em có quyền bầu cử, có chứng minh thư, có nghĩa vụ lao động và nghĩa vụ quân sự. Nhiều em đã bắt đầu lao động. Tất cả các em đều suy nghĩ về việc chọn ngành nghề, các em đều đứng trước việc quyết định đường đời của mình.

- Trong gia đình và xã hội, vị trí của thanh niên có tính chất không xác định (ở mặt này họ được coi là người lớn, nhưng ở mặt khác thì lại không). Tính chất đó và những yêu cầu đòi hỏi đối với thanh niên đều được phản ánh một cách độc đáo vào tâm lý thanh niên. Vị trí “không xác định” của thanh niên là một tất yếu khách quan. Người lớn cần tạo điều kiện và hướng dẫn để giúp thanh niên có phương thức sống mới phù hợp với họ đồng thời khuyến khích họ ý thức trách nhiệm và sự giáo dục lẫn nhau trong tập thể của thanh niên.

2. Hoạt động học tập và sự phát triển trí tuệ của học sinh trung học phổ thông

2.1. Đặc điểm của hoạt động học tập

- Nội dung và tính chất của hoạt động học tập ở thanh niên có nhiều biến đổi: Nội dung học được mở rộng và có phân hoá một cách sâu sắc. Tính chất của các kiến thức ngày càng phản ánh tính khái quát và trừu tượng, phản ánh tính quy luật của tự nhiên, xã hội, của con người.

- Thái độ có ý thức trách nhiệm đối với học tập ở các em ngày càng phát triển. Các em hiểu và ý thức được rằng vốn tri thức, kỹ năng, kỹ xảo là điều kiện cần thiết để giúp các em bước vào cuộc sống tương lai. Thái độ học tập của các em đối với các môn học có sự lựa chọn hơn. Ở các em đã hình thành hứng thú học tập gắn liền với khuynh hướng chọn nghề nghiệp.

- Động cơ thúc đẩy hoạt động học tập của các em cũng có nhiều biến đổi, có ý nghĩa nhất là động cơ thực tiễn, sau là động cơ nhận thức, động cơ xã hội, sau đó mới đến các loại động cơ khác.

Như vậy là thái độ và động cơ trong hoạt động học tập của các em đã thúc đẩy sự phát triển tính chủ định của các quá trình tâm lý nhận thức và năng lực điều khiển bản thân của thanh niên.

2.2. Đặc điểm của sự phát triển trí tuệ của học sinh trung học phổ thông

Tuổi học sinh trung học phổ thông là giai đoạn quan trọng trong việc phát triển các năng lực trí tuệ. Tính chủ định được phát triển mạnh trong tất cả các quá trình tâm lý nhận thức ở thanh niên, biểu hiện cụ thể là:

2.2.1. Tri giác

Tuổi học sinh trung học phổ thông có độ nhạy cảm cao, đặc biệt là nhìn và nghe, có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các cơ quan vận động với tri giác nghe và nhìn. Tri giác có mục đích, có hệ thống, toàn diện hơn trước và đã chịu sự điều khiển của hệ thống tín hiệu thứ hai và luôn gắn liền với tư duy ngôn ngữ.

2.2.2. Trí nhớ

Ở học sinh trung học phổ thông ghi nhớ có chủ định giữ vai trò chủ đạo trong hoạt động trí tuệ. Loại trí nhớ này được hoàn thiện dần trong quá trình rèn luyện có hệ thống của cá nhân. Bên cạnh đó, loại ghi nhớ logic, ghi nhớ ý nghĩa ngày càng tăng rõ rệt, đã tạo được tâm thế phân hoá trong ghi nhớ.

2.2.3. Chú ý

- Chú ý của các em có nhiều thay đổi. Thái độ lựa chọn các môn học của các em đã quyết định tính lựa chọn của chú ý. Tài liệu nào mà các em cho là quan trọng thì chúng sẽ tích cực nhận thức và được chú ý đặc biệt, các em ít chú ý đến phần tài liệu bị xem là không quan trọng. Song việc đánh giá của các em không phải bao giờ cũng đúng cả. Do đó, trong dạy học chúng ta cần lưu ý để giúp các em phân biệt và nhận biết một cách đúng đắn.

- Tính lựa chọn các môn học của các em không chỉ có ảnh hưởng đến tính lựa chọn của chú ý mà còn ảnh hưởng đến loại chú ý sau chủ định và cả chú ý có chủ định. Loại chú ý có chủ định cũng phát triển mạnh.

- Năng lực di chuyển và phân phối chú ý ở thanh niên cũng đang phát triển và hoàn thiện một cách rõ rệt.

2.2.4. Tư duy

- Hoạt động tư duy của học sinh trung học phổ thông có nhiều thay đổi quan trọng về chất. Hoạt động tư duy của các em mang tính tích cực, độc lập hơn trước. Các em có khả năng tư duy lý luận, tư duy trừu tượng một cách độc lập và sáng tạo. Tư duy của các em chặt chẽ hơn, có căn cứ và nhất quán hơn trước. Tính phê phán của tư duy phát triển.

- Khả năng thực hiện các thao tác tư duy ở các em phát triển mạnh. Nhờ đó mà khả năng phân tích các khái niệm cơ bản, các quy luật, các mối quan hệ nhân quả... được phát triển. Đó là cơ sở để hình thành thế giới quan ở thanh niên.

Tóm lại: Những đặc điểm chung của con người về mặt trí tuệ thông thường đã được hình thành và chúng còn tiếp tục hoàn thiện trong quá trình học tập, tham gia các hoạt động khác của tập thể, rèn luyện của cá nhân mỗi em.

KẾT LUẬN

Việc nghiên cứu những thành tựu nghiên cứu của tâm lý học nhân cách và tâm lý học lứa tuổi đặc biệt có ý nghĩa quan trọng đối với những người làm công tác giáo dục nói chung và dạy học trong nhà trường nói riêng. Những thành tựu nghiên cứu về tâm lý học nhân cách và tâm lý học lứa tuổi là cơ sở khoa học

cần thiết để chúng ta - những người làm công tác giáo dục biết chủ động lựa chọn và xác định được nội dung, phương pháp và cách thức giáo dục phù hợp với từng đối tượng học sinh nhằm đem lại hiệu quả và năng suất cao trong hoạt động dạy và học. Ngoài ra, việc nắm vững và biết vận dụng những hiểu biết về tâm lý học nhân cách, tâm lý học lứa tuổi vào trong cuộc sống hàng ngày còn giúp chúng ta hiểu nhau, biết cách đối nhân xử thế và rèn luyện trau dồi nhân cách của mình ngày càng tốt hơn, nhằm đáp ứng tốt các yêu cầu ngày càng cao của xã hội văn minh.

HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP

- Thảo luận nhóm thu thập, phân loại những hiểu biết của học viên về tâm lý học nhân cách và tâm lý học lứa tuổi. Trên cơ sở đó mà bổ sung, phân tích và hệ thống hoá những kiến thức cần thiết của bài học.

- Liên hệ thực tế để phân tích và chứng minh những câu hỏi của bài học.

Câu hỏi thảo luận bài

1. Hãy trình bày tóm tắt tư tưởng của một số nhà tâm lý học lớn về mấy vấn đề lý luận cơ bản về nhân cách? Nhân cách của học sinh trung học cơ sở?

2. Hãy trình bày tư tưởng cơ bản về mấy vấn đề lý luận của tâm lý học lứa tuổi? Liên hệ với lứa tuổi học sinh trung học cơ sở.

3. Vận dụng những hiểu biết về tâm lý học nhân cách để phân tích nhân cách của bản thân mình? Hãy xác định nội dung, con đường và cách thức để rèn luyện nhân cách cho mình nhằm đáp ứng được các yêu cầu ngày càng cao của xã hội.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Juravlev, *Lao động quản lý và hiệu quả sản xuất xã hội*, NXB Minsk, 1981.
2. Philip Genop, *Tâm lý quản lý*, NXB Tiến Bộ, Moscova, 1982.
3. Kitov, *Tâm lý quản lý*, Tập bài giảng ở lớp bồi dưỡng cán bộ kinh tế, 1980.
4. Fischer, *Những khái niệm cơ bản của tâm lý xã hội*, NXB Thế giới, Hà Nội, 1992.
5. Sêliac (chủ biên), *Tâm lý học quân sự*, NXB Quân đội Nhân dân, 1978.
6. Herbert A.Simon, *Hành trình công quyền*, Trung tâm nghiên cứu Việt Nam, 1962.
7. Jacques Chevallier, *Khoa học hành chính*, NXB Presses Universitaires de France, 1986.
8. Donnelly, Gibson, Ivancevich, *Quản trị căn bản*, BPI/IRWIN, 1990.
9. Thu Giang, Nguyễn Duy Cần, *Lão tử tình hoa*, NXB thành phố Hồ Chí Minh, 1992.
10. Bùi Quang Khánh, *Tương quan nhân sự* (Lý thuyết và thực hành) *trong công và tư sở*, 1974.
11. Mai Hữu Khuê, *Những vấn đề cơ bản của khoa học quản lý*, NXB Lao động, 1982.
12. Mai Hữu Khuê, *Những khía cạnh tâm lý của quan hệ*, NXB Lao động, 1985.
13. Mai Hữu Khuê, *Vấn đề tâm lý và phong cách làm việc của người cán bộ hành chính*, Học viện Hành chính Quốc gia, 1993.
14. Mai Hữu Khuê, *Tâm lý học trong quản lý nhà nước*, Học viện Hành chính Quốc gia, 1994.
15. Nguyễn Quang Uẩn (chủ biên) *Tâm lý học đại cương*, NXB Giáo dục, năm 1995.

16. Học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh (khoa tâm lý xã hội) - *Giáo trình tâm lý học lãnh đạo, quản lý*. Nxb Hà Nội 2001.
17. Nguyễn Hữu Lam - *Nghệ thuật lãnh đạo*. Nxb Giáo dục, 1997.
Nguyễn Đình Chính - Phạm Ngọc Uyển. Nxb giáo dục, 1998.
18. Nguyễn Đình Xuân và Vũ Đức Dán - *Giáo trình tâm lý học quản lý*. Nxb Trường đại học tổng hợp, khoa luật, 1994. -
19. Lục Thị Nga - *Bài giảng tâm lý học quản lý giáo dục* (tài liệu sử dụng nội bộ của trường Bồi dưỡng giáo dục Hà Nội). 2001
20. PGS. Trần Trọng Thủy - *Đề cương bài giảng tâm lý học quản lý*. (giáo trình dùng cho học viên cao học tâm lý học). 1997.
21. PGS. Phạm Trọng Mạnh (chủ biên) - *Trường đại học kiến trúc Hà Nội*. Nxb Xây dựng, 1999.
22. Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh - *Đề tài nghiên cứu khoa học, giáo trình xã hội học trong quản lý* (dùng cho hệ lý luận chính trị cấp cao). Nxb Hà Nội, 2002.
23. Vũ Quang Hào - *Xã hội học quản lý*. Nxb Đại học quốc gia Hà Nội, 2001.
24. PGS. Lê Văn Hồng (chủ biên) - *Tâm lý học lứa tuổi và Tâm lý học sư phạm*, Nxb Giáo dục, 1998.
25. PGS. Nguyễn Sinh Huy (chủ biên) - *Giáo dục học đại cương I*, Nxb Hà Nội, 1995.
26. Tiến sĩ Phạm Minh Hạc - *Cách tiếp cận phương pháp nghiên cứu Tâm lý học nhân cách* (tạp chí Tâm lý học của viện Tâm lý học thuộc Viện Khoa học Việt Nam, Nxb xí nghiệp in Thủy lợi, số 3, số 4 năm 2004.
27. PTS. PGS. Nguyễn Ánh Tuyết (chủ biên) - *Tâm lý học trẻ em lứa tuổi mầm non*. Nxb ĐHSPT Hà Nội I, 1994.
28. PGS. PTS. Nguyễn Ánh Tuyết (chủ biên) - *Tâm lý học mầm non* (dùng cho các giáo viên các trường THSP). Nxb Giáo dục, 1998.
29. Tạp chí *Tâm lý học* của viện Tâm lý học thuộc trung tâm KHXH và nhân văn quốc gia, số 1/1998, số 5, số 6, số 7 /1999, số 5, số 11/2003, số 3 và số 4/ 2004. Nxb xí nghiệp in Thủy lợi.
30. PGS. Nguyễn Quang Uẩn (chủ biên) - *Tâm lý học đại cương*. Nxb Hà Nội, 1995.

MỤC LỤC

Học phần III. MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ TÂM LÝ HỌC VÀ ỨNG DỤNG TRONG QUẢN LÝ GIÁO DỤC

Bài 11- TÂM LÝ HỌC TRONG QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC.....	5
I. Những vấn đề chung của tâm lý học trong quản lý nhà nước.....	6
II. Hoạt động lao động của cá nhân.....	16
III. Đặc điểm tâm lý của tập thể.....	25
IV. Sự hoạt động và phát triển của tập thể.....	36
V. Đặc tính tâm lý của người lãnh đạo và phong cách làm việc.....	47
VI. Uy tín của người lãnh đạo.....	65
VII. Nội dung cơ bản về tu dưỡng phẩm chất và năng lực của người cán bộ quản lý nhà nước.....	69
 Bài 12- MỘT SỐ ỨNG DỤNG TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ TRONG QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ.....	 76
I. Một số vấn đề chung của tâm lý học quản lý giáo dục.....	78
II. Cá nhân, tập thể là đối tượng của hoạt động quản lý giáo dục và một số vấn đề tâm lý của cá nhân, tập thể.....	85
III. Người lãnh đạo nhà trường là chủ thể quản lý và một số vấn đề tâm lý về người lãnh đạo, quản lý.....	97
IV. Một số vấn đề tâm lý đặc trưng trong hoạt động lãnh đạo, quản lý giáo dục.....	102
V. Nhân cách người lãnh đạo và quản lý giáo dục.....	117
 Bài 13- MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ TÂM LÝ HỌC NHÂN CÁCH, TÂM LÝ HỌC LÚA TUỔI VÀ ỨNG DỤNG TRONG QUẢN LÝ GIÁO DỤC.....	 125
A. Một số thành tựu về tâm lý học nhân cách.....	126
I. Điểm qua các tư tưởng phương Đông cổ đại về nhân cách.....	126

II. Cách tiếp cận vấn đề nhân cách của một số nhà tâm lý học Nga	127
III. Cách lý thuyết về tâm lý học nhân cách ở Tây Âu và ở Mỹ.....	130
IV. Mác, Lênin và Hồ Chí Minh với vấn đề nhân cách.....	140
V. Những vấn đề lý luận về nhân cách.....	143
VI. Nhân cách của tuổi học sinh phổ thông.....	149
B. Một số thành tựu nghiên cứu về tâm lý học lứa tuổi.....	157
I. Khái quát lý luận cơ bản về tâm lý học lứa tuổi.....	157
II. Tâm lý học lứa tuổi học sinh trung học cơ sở.....	166
III. Tâm lý học lứa tuổi của học sinh phổ thông trung học.....	172

<i>Tài liệu tham khảo.....</i>	<i>177</i>
--------------------------------	------------

NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI
4 - TỔNG DUY TÂN, QUẬN HOÀN KIẾM, HÀ NỘI
ĐT: (04) 8252916, 8257063 - FAX: (04) 8257063

GIÁO TRÌNH
BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG
TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ
TẬP HAI
NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI - 2005

Chịu trách nhiệm xuất bản:

NGUYỄN KHẮC OÁNH

Biên tập:

TRƯƠNG ĐỨC HÙNG

NGUYỄN HUỲNH MAI

Bìa:

MAI NGỌC TÚ

Trình bày - kỹ thuật vi tính:

HOÀNG THÚY LƯƠNG

Sửa bản in:

NGUYỄN HUỲNH MAI

In 950 cuốn khổ 17x24cm, tại Công ty cổ phần in - vật tư
Ba Đình Thanh Hóa. GPXB số: 149 GT/592/CXB
In xong và nộp lưu chiểu tháng 8 năm 2005.

BỘ GIÁO TRÌNH XUẤT BẢN NĂM 2005
KHỐI TRƯỜNG BỒI DƯỠNG CÁN BỘ GIÁO DỤC

1. BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG TRUNG HỌC CƠ SỞ
2. BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG MẦM NON
3. BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG TIỂU HỌC
4. BỒI DƯỠNG NGHIỆP VỤ SƯ PHẠM BẬC 1 CHO GV
5. BỒI DƯỠNG NGHIỆP VỤ SƯ PHẠM BẬC 2 CHO GV

giáo trình bồi dưỡng hiệu



1 005082 400280

23.500 VNĐ

Giá: 23.500đ