

THỰC TRẠNG VÀ BIỆN PHÁP BỒI DƯỠNG PHONG CÁCH QUẢN LÝ CHO ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG MẦM NON, TIỂU HỌC, TRUNG HỌC CƠ SỞ TỈNH SƠN LA

ThS. HÀ TUYẾT VÂN*

Phong cách của người cán bộ quản lý (CBQL) có ảnh hưởng rất lớn đến mỗi tập thể và cá nhân sống trong tập thể đó và ảnh hưởng đến kết quả và hiệu suất hoạt động của từng thành viên cũng như cả tập thể. Vì vậy, đánh giá được thực trạng phong cách quản lý (PCQL) của đội ngũ CBQL trường mầm non, tiểu học, trung học cơ sở (MN, TH, THCS), trên cơ sở đó, tổ chức bồi dưỡng (BD) cách sử dụng PCQL hiệu quả cho CBQL là một trong những nhiệm vụ quan trọng của Trường Cao đẳng Sơn La. Bài viết này góp phần phát hiện thực trạng và đề xuất biện pháp BD sử dụng của PCQL hiệu quả cho đội ngũ CBQL nhà trường.

1. Thực trạng PCQL của đội ngũ CBQL trường MN, TH, THCS tham gia các khoá BD CBQL tại Trường Cao đẳng Sơn La

Nghiên cứu vấn đề này, chúng tôi đã điều tra học viên (HV) của lớp BD CBQL trường MN khóa 11, TH khóa 13, THCS khóa 11 tại Trường Cao đẳng Sơn La (năm học 2013-2014) và sử dụng các phương pháp: nghiên cứu lí luận; điều tra; trò chuyện; quan sát; tổng kết kinh nghiệm; thống kê toán học.

Để đánh giá những CBQL tham gia các khoá BD được xếp vào loại PCQL nào, chúng tôi đã đưa ra 3 loại PCQL khác nhau cho 120 HV tự đánh dấu vào một loại PC phù hợp với mình. Kết quả được thể hiện ở bảng 1 và 2.

Bảng 1. Tổng hợp PCQL của CBQL

TT	Loại PCQL	Tổng hợp ý kiến đánh giá	
		SL	%
1	PCQL dân chủ (mở rộng dân chủ)	89	74,2
2	Phòng cách QL hành chính (đề cao nhiệm vụ, độc quyền xử lí công việc)	21	17,5
3	PCQL tự do.	10	8,3

Nhận xét: Nhìn vào bảng tổng hợp trên đây, có thể thấy 74,2% HV tự nhận mình thuộc PCQL dân chủ và 17,5% HV tự nhận mình thuộc PCQL hành chính, chỉ có 8,3% HV là tự nhận mình thuộc PCQL tự do. Thực

tế có thể bản thân họ thuộc một trong những loại PCQL đó, song họ không dám tự nhận, vì chưa hiểu hết bản chất của các loại PCQL nói trên. Họ nghĩ rằng PCQL hành chính và PCQL tự do là không tốt. Họ đâu hiểu một cách sâu sắc rằng, trong công tác QL nhà trường, bản thân họ cần phải sử dụng linh hoạt các loại PCQL nói trên. Chính vì vậy, chúng tôi nhận thấy cần phải giúp cho họ hiểu một cách thấu đáo bản chất của PCQL từ đó họ có ý thức tự rèn luyện mình và lựa chọn cho mình một PCQL hiệu quả nhất.

Chúng tôi đã tiến hành điều tra với đội ngũ HV là những CBQL các trường MN, TH, THCS ở các khoá BD về các vấn đề xoay quanh PCQL của nhà QL.

Bảng 2. Tổng hợp PCQL của CBQL

STT	CBQL	Tổng số HV	Tổng hợp các loại PCQL							
			PCQL dân chủ		PCQL hành chính		PCQL tự do		PCQL pha trộn	
			SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	MN K11	32	29	90,6	01	3,1	0	0	02	6,3
2	THCS K11	34	31	91,2	02	5,9	0	0	01	2,9
3	Tiểu học K13	35	26	74,3	03	8,6	0	0	06	17,1
Cộng		101	86	85,2	06	5,9	0	0	09	8,8

Nhận xét: Nhìn vào bảng tổng hợp trên, ta có thể thấy hầu hết các CBQL đều tự nhận mình thuộc PCQL dân chủ (chiếm tới 85,2%), 5,9% tự nhận mình thuộc PCQL hành chính, 8,8% tự nhận mình thuộc PCQL pha trộn; trong đó 91,2% CBQL trường THCS tự nhận mình thuộc PCQL dân chủ; 17,1% CBQL trường tiểu học tự nhận mình có PCQL pha trộn. Thực tế lại cho thấy phần lớn họ lại rơi vào PCQL tự do. Điều đó cho thấy, các CBQL về tham gia các khoá BD cần phải được bồi dưỡng nâng cao PCQL theo hướng tích cực cho họ. Khi được hỏi về bản thân mình thuộc loại PCQL nào, đại đa số đều tự nhận mình thuộc PCQL dân chủ, song bản thân không hiểu phải làm gì để thể hiện mình đang xử lí công việc thể hiện loại phong cách đó.

* Trường Cao đẳng Sơn La

Qua quan sát, trò chuyện với HV, chúng tôi nhận thấy, HV đều bộc lộ khá rõ PCQL của mình với những cách biểu hiện khác nhau. Tuy nhiên, ở mỗi vùng công tác, các CBQL lại có những nét riêng biệt về PCQL. Cụ thể: những CBQL công tác ở vùng 1 thường có PCQL tự tin, mạnh mẽ hơn, phần lớn họ thuộc PCQL dân chủ, hoặc PCQL pha trộn; các CBQL công tác ở vùng 2,3 thường có PCQL rụt rè, thiếu tự tin, phần lớn họ lại có PCQL tự do. Nguyên nhân chính là do môi trường xã hội, đối tượng QL của mỗi vùng khác nhau nên cũng phần nào đã ảnh hưởng tới PCQL của mỗi CBQL nhà trường ở các vùng khác nhau.

Mặt khác, chúng tôi còn tiến hành trắc nghiệm khách quan với đội ngũ HV là những CBQL các nhà trường MN, TH, THCS ở các khoá BD về các vấn đề tự đánh giá của bản thân về PCQL của mình. Chúng tôi đưa ra 14 biểu hiện cụ thể về PCQL thường gặp, để các HV tự nhận những điểm phù hợp với mình. Tổng số phiếu được trắc nghiệm là 120 phiếu. Kết quả thu được như sau:

Bảng 3. Tự đánh giá biểu hiện PCQL của HV tham gia các khoá BD CBQL

STT	Nội dung các biểu hiện	Tự đánh giá biểu hiện PCQL							
		Phù hợp		Tương đối phù hợp		Ít phù hợp		Không phù hợp	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Bỏ ra ít thời gian và công sức để giải thích lí do ban hành các QĐ mới trước khi ban hành	98	81,7	19	15,8	3	25,0	0	0
2	Thường xuyên thông tin đầy đủ để cấp dưới biết rõ công việc của đơn vị	79	65,8	34	28,3	7	5,8	0	0
3	Cảm thấy mình căng thần mật với cấp dưới thì căng để lãnh đạo	63	52,5	37	30,8	20	16,7	0	0
4	Ủng hộ việc thành lập một hội đồng giải quyết những vi phạm nhỏ trong nội bộ hơn là để tự mình giải quyết	57	47,5	54	45,0	9	7,5	0	0
5	Những ý kiến góp ý của cấp dưới là quan trọng đối với mình trước khi ra QĐ QL	76	63,3	27	22,5	17	14,2	0	0
6	Chú ý đến kinh nghiệm QL của cấp dưới	56	46,7	47	39,2	17	14,2	0	0
7	Trong công tác QL thì coi trọng việc lập KH và ghi nhận các số liệu hơn là làm việc trực tiếp với các nhân viên của mình	38	31,7	46	38,3	36	30,0	0	0
8	Khi giao công việc cho cấp dưới thường nêu mục tiêu sau đó để cho họ tự đề ra phương pháp thực hiện	47	39,2	42	35,0	31	25,8	0	0
9	Nắm kết quả công việc chủ yếu bằng các báo cáo	69	57,5	37	30,8	14	11,7	0	0
10	Ít kiểm soát cấp dưới, đặc biệt là đối với những người có tuổi đời cao và chuyên môn vững	93	77,5	15	12,5	12	10,0	0	0
11	Thích đứng ra chỉ huy công việc, có thể kỉ luật cấp dưới một cách dễ dàng	0	0	11	9,2	31	25,8	78	65,0
12	Luôn dùng Luật và các văn bản QL để thực thi nhiệm vụ QL của mình trong đơn vị	19	15,8	43	35,8	48	40,0	10	8,3
13	Tỏ ra bực bội khi có người chống lại hoặc làm trái ý kiến mình	23	19,2	36	30,0	34	28,3	27	22,5
14	Luôn cho rằng những QĐ của mình khi đã ban hành là đúng, buộc cấp dưới phải chấp hành.	9	7,5	27	22,5	45	37,5	39	32,5

(Lưu ý: từ nội dung 1 đến nội dung 6 biểu hiện PCQL dân chủ; từ nội dung 7 đến nội dung 10 biểu hiện PCQL tự do; từ nội dung 11 đến nội dung 14 biểu hiện PCQL độc đoán)

Nhận xét: bảng 3 cho thấy, qua điều tra 120 CBQL, phần lớn họ tự xếp mình vào PCQL dân chủ và PCQL tự do; ít CBQL tự xếp mình vào PCQL độc đoán. Cụ thể: 56% đến 98% đánh giá cho là phù hợp với PCQL dân chủ của mình. Trong khi đó chỉ có 9% đến 23% ý kiến đánh giá cho là phù hợp với PCQL độc đoán của mình. Điều đó cho thấy họ không thiên về PCQL độc đoán mà thiên về PCQL dân chủ hoặc PCQL tự do hơn. Tuy nhiên, bản thân họ cần phải được trang bị những hiểu biết về những ưu và nhược điểm của các loại PCQL mà tùy thuộc vào từng tình huống QL mà lựa chọn PCQL nào cho phù hợp và đạt hiệu quả.

2. Biện pháp bồi dưỡng PCQL cho CBQL

Qua phân tích thực trạng PCQL của đội ngũ CBQL trường TH, MN, THCS, và công tác BD PCQL đội ngũ CBQL trường THCS, TH, MN của Trường Cao đẳng Sơn La trong những năm qua, chúng tôi đề xuất một biện pháp sau:

1) BD sử dụng PCQL cho đội ngũ CBQL trường MN, TH, THCS thông qua các bài giảng trong chương trình BD, nội dung bồi dưỡng gồm 2 phần: - Kiến thức, kĩ năng về lãnh đạo và QL trường phổ thông: Các nội dung này chủ yếu được thực hiện tại cơ sở đào tạo, BD CBQLGD, bao gồm các nội dung lí thuyết và kinh nghiệm thực tiễn được khái quát hóa phù hợp với đối tượng người học: - **Nghiên cứu thực tế và viết tiểu luận cuối khóa:** Phần này, yêu cầu HV (CBQLGD trường phổ thông) phải hoàn thành một tiểu luận về vận dụng kiến thức, kĩ năng và kinh nghiệm từ khóa BD để thực hiện đổi mới QL trường học nơi mình đang công tác, dưới sự hỗ trợ,

tư vấn, giám sát và đánh giá của của cơ quan QL cấp trên trực tiếp của người học.

2) BD sử dụng PCQL cho đội ngũ CBQL trường MN, TH, THCS thông qua việc tăng cường tổ chức hoạt động ngoại khoá và hội thảo khoa học trong các khoá BD: Đây là một hoạt động cần phải được tổ chức thường xuyên trong khoa BD, với những hình thức khác nhau và có nội dung phong phú, có nhiều tác dụng trong việc nâng cao PCQL cho HV trong khoá học.

Các buổi ngoại khoá cần phải đạt các yêu cầu sau: + Qua hoạt động ngoại khoá, giúp HV nhận thức đúng đắn, đầy đủ về nội dung ngoại khoá góp phần rèn luyện, nâng cao nghiệp vụ QL nhà trường cho bản thân; + Giúp HV nâng cao kĩ năng thực hành nghiệp vụ QLGD, QL nhà trường, hiểu biết một cách sâu sắc về lí luận QLGD; cơ hội giao lưu học hỏi lẫn nhau về kĩ năng xử lí, ứng xử của tình huống trong QL nhà trường, là dịp để HV rèn luyện bản lĩnh người CBQL giáo dục; + Thông qua hoạt động ngoại khoá HV tự nhìn nhận, đánh giá trình độ, khả năng nghiệp vụ QL của mình, từ đó ý thức tự học, tự BD không ngừng nâng cao phẩm chất đạo đức, chuyên môn nghiệp vụ QL cho bản thân, rèn luyện PCQL theo hướng tích cực cho mình.

3) BD sử dụng PCQL cho đội ngũ CBQL trường MN, TH, THCS thông qua việc tăng cường giao lưu học hỏi kinh nghiệm QL. Giao tiếp có ý nghĩa quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của xã hội cũng như đối với sự hình thành và phát triển nhân cách của con người. Trong các khoá BD phải quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động ngoài giờ lên lớp như: văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, dã ngoại... Đây là những hoạt động có tác dụng rất lớn, thiết thực đến việc giúp HV mở rộng tầm nhìn, tầm hiểu biết; học hỏi lẫn nhau, học từ thực tế để góp phần làm giàu nhân cách cho mình.

4) BD sử dụng PCQL cho đội ngũ CBQL trường MN, TH, THCS thông qua việc nâng cao ý thức tự học, tự BD cho HV. Tự học, tự BD là việc tất yếu đối với mỗi con người và là công việc suốt cả cuộc đời, bởi lẽ rằng cuộc sống và thực tiễn vô cùng phong phú, luôn luôn biến động và phát triển. Những kiến thức thu nhận được ở nhà trường chỉ là những kiến thức cơ bản, tối thiểu. Mỗi chúng ta sau khi ra trường

còn phải tự bổ túc kiến thức rất nhiều. Hơn thế nữa, với sự phát triển như vũ bão của cuộc cách mạng khoa học và công nghệ hiện đại, khối lượng kiến thức loài người đang tăng lên rất nhanh buộc mỗi chúng ta nếu không tự học, tự BD thường xuyên, liên tục, suốt đời thì sẽ bị lạc hậu và tụt hậu.

3. Qua nghiên cứu thực tiễn, có thể thấy, đội ngũ CBQL trường MN, TH, THCS trên địa bàn Sơn La thể hiện PCQL đa dạng, trong đó điển hình là phong cách tự do, dân chủ và độc đoán. Để giúp CBQL sử dụng loại phong cách hiệu quả, cần phải tiến hành BD một cách cơ bản và toàn diện nhằm phát triển các năng lực QL cần thiết theo quan điểm chuẩn hoá, PCQL, lãnh đạo tích cực để giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. □

Tài liệu tham khảo

1. Chỉ thị số 18/2001/CT-TTg ngày 27/8/2001 của Thủ tướng Chính phủ về một số biện pháp cấp bách xây dựng đội ngũ nhà giáo của hệ thống giáo dục quốc dân.
2. Tỉnh uỷ Sơn La. Văn kiện đại hội đại biểu Đảng bộ tỉnh Sơn La lần thứ XIII năm 2010.
3. Trần Kiểm. *Quản lí và lãnh đạo nhà trường*. Giáo trình đào tạo thạc sĩ chuyên ngành Quản lí giáo dục, 2008.
4. Trần Kiểm. *Khoa học quản lí giáo dục*. NXB Giáo dục, H. 2006.
5. Nguyễn Quang Uẩn. *Tâm lí học dành cho người lãnh đạo*. Bài giảng cho lớp cao học, chuyên ngành Quản lí giáo dục. 1999.
6. Pam Robbins Harvey B. Alvy. *Cẩm nang dành cho hiệu trưởng*. NXB Chính trị quốc gia, H. 2004.

SUMMARY

This research was done on the learners of management staff training courses of lower secondary education batch 11, preschool batch 11, primary education batch 13 in Son La College. Surveying, conserving, observing, experience synthesizing are the main methodologies used in carrying out the research. The findings of the research reveal that the management staff of preschools, primary schools, and lower secondary schools, who were involved in the research applied various ways of managing, in which free, democratic, and domineering styles are typical ones. In order to help schooling management teams apply effectively the styles of management, it is essential to carry out a fundamental and comprehensive training programme to improve necessary management ability, based on opinion of standardizing leaders' management style, which will help them successfully fulfill their assigned tasks.