

VAI TRÒ VÀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ

○ ThS. NGUYỄN HUY HOÀNG*

1. Hiệu trưởng (HT) với vai trò kép trong trường trung học cơ sở (THCS)

Nghiên cứu về năng lực quản lý (NLQL) của HT trường THCS, trước hết cần hiểu về vị trí, vai trò của HT trong nhà trường. Theo lý thuyết QL, HT một trường học là người QL có trách nhiệm phân bổ nhân lực và các nguồn lực khác, chỉ dẫn sự vận hành của một bộ phận hay toàn bộ tổ chức để tổ chức hoạt động có hiệu quả và đạt được mục tiêu đã đề ra. Theo mô hình tháp QL, trong một hệ thống QL giáo dục, QL nhà trường là QL cấp cơ sở, trong đó người QL cấp cơ sở là người QL cấp thấp được xác định như sau:

Người QL cấp thấp là người chịu trách nhiệm trực tiếp về kết quả do những thành viên của bộ phận mà người đó phụ trách thực hiện. Người QL cấp thấp có nhiệm vụ giám sát và uốn nắn tại chỗ hoạt động cũng như kết quả hoạt động đó của những thành viên của tổ chức. Người QL cấp thấp có vai trò như một sợi dây liên hệ giữa kết quả hoạt động của bộ phận do người phụ trách với các bộ phận khác trong tổ chức. Người QL cấp thấp nhất không dành nhiều thời gian để làm việc với cấp QL cao hơn hay các thành viên thuộc các bộ phận khác. Phần lớn thời gian của người QL cấp này là để sát cánh cùng với những người mà họ trực tiếp phải theo dõi, giám sát và đôn đốc.

Tuy nhiên, trong một tổ chức, một trường học, HT là người đứng đầu một tổ chức lại đóng vai trò là người QL cấp cao. Khi đó, HT là người QL cấp cao – người lãnh đạo một tổ chức, có những đặc điểm sau: - Là người chịu trách nhiệm định hướng, chỉ đạo và vận hành toàn diện của cả một tổ chức. Họ phải xây dựng, xác định mục tiêu, chính sách, chiến lược cho toàn bộ tổ chức. Mục tiêu do họ đặt ra, theo thứ bậc, trật tự trong tổ chức sẽ phải đi tới từng thành viên; - Đại diện cho tổ chức trong các hoạt động có tính cộng đồng, giao dịch, đàm phán thương thuyết, phải dành nhiều thời gian để trao đổi, tranh luận với người QL cấp cao khác trong tổ chức hay với những người có liên quan ở những đơn vị tổ chức khác.

Như vậy, HT vừa thể hiện vai trò người lãnh đạo, vừa thể hiện vai trò người QL trong trường học nói chung và trong trường THCS nói riêng. Với ý nghĩa đó, lãnh đạo là quá trình tác động và ảnh hưởng đến những hoạt động có liên quan đến công việc, nhiệm vụ của một thành viên. Lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng, động viên, hướng dẫn, chỉ dẫn và chỉ thị người khác hành động nhằm đạt được mục tiêu mong muốn. QL hướng vào trật tự và sự nhất quán của tổ chức. Việc QL có thể bao gồm kế hoạch, tổ chức, đội ngũ, lập ngân sách, kiểm tra, xác định mục tiêu. Cả hai thuật ngữ đều bao hàm ý tác động và điều khiển nhưng khác nhau về mức độ và phương thức tiến hành. Lãnh đạo là quá trình định hướng dài hạn cho chuỗi các tác động của chủ thể QL, còn QL là quá trình chủ thể tổ chức liên kết và tác động lên đối tượng bị QL để thực hiện các định hướng tác động dài hạn. Lãnh đạo là QL nhưng mục tiêu rộng hơn, xa hơn, khái quát hơn. Còn QL là lãnh đạo trong trường hợp mục tiêu cụ thể hơn và chuẩn xác hơn. Người lãnh đạo là người tạo ra một viễn cảnh để có thể tập hợp được con người trong tổ chức, còn người QL là người tập hợp sử dụng các nguồn lực để biến viễn cảnh thành hiện thực. Có lúc người QL cần phải làm người lãnh đạo và ngược lại. Việc lãnh đạo và QL do chủ thể QL tiến hành, chủ thể có thể duy nhất (một phân hệ, một lực lượng, một người...), mà cũng có thể là không duy nhất (gồm từ hai phân hệ trở lên); nhưng để đảm bảo cho quá trình QL có hiệu quả cao, việc lãnh đạo và QL phải thống nhất hữu cơ với nhau, hòa nhập vào nhau. Điều này trong thực tế không phải lúc nào cũng được thực hiện một cách trôi chảy và trọn vẹn.

Người QL theo chức năng là những người có trách nhiệm giám sát, theo dõi, đôn đốc hoạt động của những người dưới quyền theo một chuyên môn hoặc kỹ năng (KN) hẹp, hoạt động trong một phạm vi hẹp, rất chuyên biệt. Người

* Trưởng Cao đẳng Sơn La

QL tổng hợp là người chịu trách nhiệm về toàn bộ tổ chức hay những bộ phận quan trọng nhất của tổ chức đó, những bộ phận bao trùm hay có ảnh hưởng đến hầu hết các lĩnh vực hoạt động có tính sống còn đối với tổ chức. Nói cách khác, người QL tổng hợp phải chủ trì hay chịu trách nhiệm về một loạt các lĩnh vực chức năng.

2. Những KN cần thiết của HT trường THCS

1) Tiếp cận theo quan niệm về các KN truyền thống:

Để QL và điều hành, điều chỉnh được các hoạt động sự phạm của trường phổ thông, HT cần rèn luyện và phát triển 3 nhóm KN cơ bản là: nhận thức; giao tiếp; nghề nghiệp.

* **KN nhận thức** bao gồm: phân tích; tổng hợp; dự báo. Để thực hiện được những KN này, người QL cần có những KN bổ trợ như: thu thập thông tin; ra quyết định.

Trong quá trình thể hiện nhóm KN nhận thức, ba KN phân tích, tổng hợp và dự báo có tính logic hệ thống giúp người QL hiểu rõ đơn vị mình (mặt mạnh, yếu của đơn vị, tổ chức), đồng thời hiểu được tình thế khách quan ảnh hưởng đến đơn vị, tổ chức để khái quát được cơ hội, thách thức với hệ thống và chính tổ chức của mình, trên cơ sở đó quyết định hướng phát triển và cách thức tiến hành nhằm đạt tới các mục tiêu đã lựa chọn. Với những ý nghĩa như vậy, có nhà lý luận đã khẳng định bản chất của QL là quá trình (hoạt động) dự báo. Cũng có thể khái quát rằng đó chính là quá trình xác định tầm nhìn của một đơn vị. Kết quả hay sản phẩm của dự báo (hay tầm nhìn) sẽ được thể hiện trong việc xây dựng kế hoạch phát triển của nhà trường.

* **KN giao tiếp** bao gồm tổng hợp các KN ứng xử giữa người QL với các cơ quan QL cấp trên và giữa người QL với mọi người xung quanh (đối tượng QL trực tiếp và mọi cá nhân, tổ chức liên đới). Ngoài ra, KN giao tiếp còn được thể hiện ở quá trình tác động ảnh hưởng của người QL tới mọi người xung quanh sao cho họ có thể tự giác, tích cực, đem mọi khả năng đóng góp cho sự nghiệp chung của nhà trường, đơn vị hay tổ chức. Có thể xác định cụ thể như sau: - KN giao tiếp với cơ quan cấp trên như KN trình bày (gián tiếp thông qua việc trình bày kế hoạch, các loại văn bản báo cáo... hoặc trực tiếp là KN thuyết trình), KN thỏa thuận (trong một số hoàn cảnh và tình huống cụ thể); - KN giao tiếp với các đơn vị, bộ phận, cá nhân cấp dưới như KN thuyết phục bao gồm các KN thu hút sự quan tâm của mọi người, KN thu phục nhân tâm, KN giao việc và

KN hòa mình với mọi người trong tập thể. Có thể gọi đó là KN hướng nội hay còn gọi là KN chia sẻ; - KN giao tiếp với các cá nhân trong và ngoài đơn vị, tổ chức bao gồm KN thuyết phục (mang tính ngoại giao), KN thương lượng và KN phối hợp.

* **KN nghề nghiệp** mang tính kỹ thuật của chuyên môn, nghề nghiệp. Trong QL trường học, đây là một cơ sở pháp lý để quy định tiêu chuẩn người HT. Tuy nhiên, không ít nhà khoa học và QL thực tiễn có quan điểm cho rằng người QL cấp cao (thủ trưởng trong một đơn vị, một tổ chức hoặc một hệ thống) có thể không cần có KN nghề nghiệp tương ứng với chuyên môn của đơn vị, tổ chức hoặc hệ thống đó. Người QL cấp cao có thể vững vàng chuyên môn cụ thể nào đó và họ đã có được những KN cần thiết về nhận thức và giao tiếp.

Những KN truyền thống có thể được mô tả bằng sơ đồ sau:

Sơ đồ. Những KN cơ bản của người QL trong một tổ chức

	KN nhận thức	KN giao tiếp	KN nghề nghiệp
Người QLCC	nhiều	ngang bằng	ít
Người QLTG	vừa	ngang bằng	vừa
Người QLCS	ít	ngang bằng	nhiều

2) Tiếp cận vai trò kép của người HT

Người HT đồng thời có thể thể hiện ở hai vai trò: 1) Vai trò người QL (trong coi, giám sát) và điều hành, điều chỉnh các hoạt động theo kế hoạch đã đặt ra; 2) Vai trò lãnh đạo, động viên mọi thành viên trong trường mình thực hiện các kế hoạch phù hợp nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động (xem bảng 1).

Theo cách tiếp cận này, HT cần tập hợp được các KN chủ yếu như: xây dựng kế hoạch và ngân sách; tổ chức và QL nhân sự; kiểm tra và ứng xử; định hướng (xây dựng đường hướng); tổ chức hoạt động nhóm; tạo động lực và thúc đẩy phát triển.

3) Tiếp cận theo quan điểm «QL theo chức năng»

HT cần có các KN cụ thể trong việc thực hiện các chức năng QL giáo dục như: phân tích tình hình; xác định nhu cầu; xây dựng chính sách phát triển; xác định các nhiệm vụ cụ thể; thiết kế kế hoạch; lựa chọn chiến lược hành động; nhận diện tiêu chuẩn định mức; phát hiện nguồn lực; huy động nguồn lực; tổ chức và phân phối nguồn lực; tổ chức các hoạt động cụ thể; chỉ huy, điều

Bảng 1. Các KN cơ bản trong QL và lãnh đạo

QL	Lãnh đạo
<p>Lập kế hoạch và ngân sách Thiết lập các bước chi tiết và thời gian biểu để đạt được các kết quả cần thiết, kế tiếp quy định các nguồn lực cần thiết để thực hiện</p> <p>Tổ chức và nhân sự Thiết lập một cấu trúc để thực hiện kế hoạch yêu cầu, sắp xếp nhân viên vào các vị trí, ủy quyền các trách nhiệm và quyền hạn để thực hiện kế hoạch, cung cấp chính sách và thủ tục để hỗ trợ hướng dẫn mọi người và tạo dựng các phương pháp hoặc hệ thống kiểm tra việc thực hiện</p> <p>Kiểm tra và giải quyết vấn đề Kiểm tra kết quả, xác định biến thể của kế hoạch và lập kế hoạch, tổ chức giải quyết các vấn đề này.</p>	<p>Xây dựng phương hướng Xây dựng tầm nhìn về tương lai – thường là một tương lai xa – chiến lược tạo ra sự thay đổi cần thiết để đạt được tầm nhìn</p> <p>Tổ chức nhóm hoạt động Định hướng cho tất cả mọi người hoạt động hợp tác cần thiết để tạo ảnh hưởng đến sự thiết lập các nhóm làm việc và liên kết phối hợp</p> <p>Tạo động lực và khuyến khích sự phát triển Tạo động lực cho mọi người vượt qua các rào cản về nguồn lực, quan liêu, chính trị để thay đổi bằng cách đáp ứng các nhu cầu con người mang tính cơ bản nhưng ít khi được đáp ứng.</p>

nâng cao hiệu quả bao gồm 7 KN: QL nhóm; đánh giá và huấn luyện; xử lý những nhân viên có vấn đề (xử lý xung đột); giải quyết khủng hoảng; phát triển nghề nghiệp; trở thành nhà lãnh đạo; QL chiến lược.

Việc tổng hợp KN QL theo các cách tiếp cận dễ dàng cho phép tổng hợp lại và sắp xếp thành các nhóm KN cơ bản trong đó bao hàm các KN cụ thể cần áp dụng cho người HT trong việc QL trường THCS. □

hành; giám sát; tổ chức kiểm tra; đánh giá; phản hồi kết quả.

4) Tiếp cận theo quan điểm «QL hiệu quả»

Theo cẩm nang kinh doanh Harvard trình bày về các giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất, các tác giả đã đưa ra hai nhóm KN QL hiệu quả: * Nhóm KN QL cơ bản gồm 5 KN: thiết lập mục tiêu; tuyển dụng người tài; giữ chân người giỏi; giao phó; QL thời gian; * Nhóm KN

Tài liệu tham khảo

1. Luật Giáo dục năm 2005.
2. Duignan - P A & Macpherson - R J S. **Educative leadership: a practical theory for new administrators and managers**, London, Falmer Press. 1992.
3. Giovanni - T J. **Moral Leadership. Getting to the Heart of School Improvement**, San Francisco, Jossey-Bass. 1992.
4. Sergiovanni, T J. **The Headteachership: a Reflective Practice Perspective**, Boston, Allyn and Bacon. 1995.

Tìm hiểu động cơ học tập...

(Tiếp theo trang 20)

Nhìn chung, các động cơ kích thích HS tích cực thực hiện cả 5 hình thức học tập còn rất ít và mức độ thực hiện cũng khác nhau. Chẳng hạn, khi bước vào các kì thi học kì, đa số HS đều lựa chọn hình thức nghe giảng và ghi chép bài đầy đủ; hay để nhớ và hiểu bài tốt hơn cần phải tranh luận, thực hành ở lớp, ở phòng thí nghiệm nhưng các hình thức này đòi hỏi sự chuẩn bị chu đáo, quy trình thực hiện tương đối phức tạp nên các em không quan tâm lắm.

Mặt khác, thời lượng và nội dung chương trình học hiện nay có thể nói là quá tải, thời gian học trên lớp gấp gáp, không đủ để thảo luận cho thật cặn kẽ một vấn đề nào đó. Ngoài ra, cơ sở vật chất của Trường A Lưới còn nghèo nàn, lạc hậu, rất khó để các em tiến hành thí nghiệm nhiều lần với đối tượng HS tương đối lớn. Đó cũng là những hạn chế làm ảnh hưởng đến việc thực hiện các hình thức học tập của HS.

Hi vọng rằng kết quả nghiên cứu trên là cơ sở để Ban giám hiệu cũng như Hội đồng sư phạm

nhà trường có những định hướng và chính sách đúng đắn để thu hút HS tích cực học tập. Đối với Trường THPT A Lưới, tỉ lệ 80% HS là người dân tộc thiểu số (Tà Ôi, Pa Cô, Pa Hy, Kơ Tu và Bru Vân Kiều) thì việc tiếp cận ĐCHT của HS là một việc làm cấp thiết và thiết thực để hướng các em có ĐCHT tốt hơn trong những năm học tới. □

Tài liệu tham khảo

1. Hồ Ngọc Đại. **Tâm lí học dạy học**. NXB Giáo dục, H. 1983.
2. Lê Đăng Hoàn. **Nghiên cứu động cơ học tập của sinh viên Khoa sư phạm Trường Đại học Hà Tĩnh**. Luận văn thạc sĩ Tâm lí học. Trường Đại học sư phạm - ĐH Huế, 2007.
3. Lê Văn Hồng (chủ biên) - Nguyễn Văn Thành - Lê Ngọc Lan. **Tâm lí học lứa tuổi và Tâm lí học sư phạm**. NXB Đại học, H. 1998.
4. Đào Thị Oanh. "Đặc điểm động cơ học tập của học sinh năng khiếu trung học cơ sở". Tạp chí *Nghiên cứu giáo dục*, số 12, 1997.
5. Nguyễn Quang Uẩn (chủ biên) - Trần Hữu Luyến - Trần Quốc Thành. **Tâm lí học đại cương** (Tài liệu dùng cho các trường ĐHSP và CĐSP). NXB Giáo dục, H. 1997.
6. Nguyễn Khắc Viện (chủ biên). **Từ điển Tâm lí**. NXB Thế giới, H. 1991.