

# NĂNG LỰC QUẢN LÝ/ LÃNH ĐẠO CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC

• PGS.TS. Đặng Quốc Bảo (\*), TS. Phạm Minh Giản (\*\*)

## Tóm tắt

*Hiệu trưởng có vai trò rất quan trọng trong việc tổ chức, điều hành các hoạt động giáo dục. Người Hiệu trưởng vừa đảm bảo chức năng lãnh đạo và vừa thực hiện chức năng quản lý nhà trường. Bài viết trình bày các năng lực lãnh đạo, quản lý của người Hiệu trưởng; nêu cụ thể những nội dung cần thể hiện của năng lực lãnh đạo, các kỹ năng, phong cách lãnh đạo, quản lý cũng như văn hóa lãnh đạo, quản lý của người Hiệu trưởng nhà trường trong bối cảnh đổi mới giáo dục.*

### 1. Hiệu trưởng, vô luận điều hành nhà trường nào cũng đòi hỏi phải có năng lực quản lý/lãnh đạo.

Một cách hiểu truyền thống cho rằng: Sự lãnh đạo (leadership) và gắn vào đó “*người lãnh đạo*” (leader) có trách nhiệm vạch ra đường lối phát triển; còn sự quản lý (management) và gắn vào đó là “*người quản lý*” (manager) thì cụ thể hóa đường lối thành chính sách, chiến lược, kế hoạch và đôn đốc việc hiện thực hóa vào thực tiễn. Thế nhưng ngày nay trong cuộc sống tại các đơn vị có một sứ mệnh nhất định về kinh tế - xã hội trước cộng đồng thì người đứng đầu đơn vị phải đồng thời có cả hai năng lực: năng lực

lãnh đạo và năng lực quản lý; gộp chung lại gọi là năng lực quản lý/ lãnh đạo. Hai mặt trong năng lực tổng hợp này, vừa có sự khu biệt nhau lại vừa cộng hưởng nhau.

“*Nhà trường*” ở nước ta hoạt động theo Luật Giáo dục đều gắn với cộng đồng, có sứ mệnh dẫn dắt trí tuệ của nhân dân cộng đồng và hòa hợp trái tim của nhân dân cộng đồng theo chức năng kinh tế - sư phạm nó được giao phó. Quá trình dạy học, giáo dục, đào tạo diễn ra trong nhà trường đều đan xen hai tuyến vấn đề: vấn đề tổ chức - sư phạm và vấn đề kinh tế - xã hội mà cái đích là hình thành “**Nhân cách - Nhân lực**” cho đất nước.

Người Hiệu trưởng trước cấp trên (Phòng Giáo dục - Đào tạo, Sở Giáo dục - Đào tạo, Bộ Giáo dục - Đào tạo) có vai trò người quản lý nhà trường song với tập thể sư phạm lại là có vai trò người lãnh đạo nhà trường.

Hiệu trưởng vừa là Thủ trưởng (Boss) lại vừa là Thủ lĩnh (Master-mind) của nhà trường.

Hiệu trưởng làm việc, cư xử sao cho cộng đồng và cấp trên tín nhiệm và thuộc cấp khẩu phục - tâm phục.

Công việc tổng quát của Hiệu trưởng là **chấp hành, điều hành**:

(\*) Học viện Quản lý Giáo dục và Học viện Chính trị hành chính.

(\*\*) Phó Hiệu trưởng Trường Đại học Đồng Tháp.

Là người lãnh đạo nhà trường, Hiệu trưởng cần có năng lực vượt trội đồng nghiệp về phân tích tình hình, đề ra được kế hoạch phát triển nhà trường phù hợp quy luật và là điểm tựa tinh thần của tập thể sư phạm.

Là người quản lý nhà trường, Hiệu trưởng phải xử lý công việc hàng ngày trôi chảy, đảm bảo cho bộ máy nhà trường hoạt động nhịp nhàng, chất lượng, hiệu quả, giáo dục không ngừng được cải thiện.

Yêu cầu chung: Hiệu trưởng có *tư duy toàn thế* (*Thinking global*), *hành động cụ thể* (*action : local*).

Đây là phương châm ứng xử có tính nguyên tắc của Hiệu trưởng trong mạch sống và làm việc để vừa là Thủ trưởng giỏi vừa là Thủ lĩnh hản hoi.

Cộng đồng yên tâm khi nhà trường có Hiệu trưởng với “*cái đầu lạnh - trái tim hồng*”, bản khoăn khi Hiệu trưởng với “*cái đầu nóng - trái tim nóng*”, hoặc “*cái đầu lạnh - trái tim lạnh*”, và thực sự lo lắng nếu Hiệu trưởng với “*cái đầu nóng - trái tim lạnh*”.

Người Hiệu trưởng thực hiện 12 giá trị sau để hoàn thành vai trò Thủ trưởng - Thủ lĩnh:

- Chỉ đạo công việc: Năng suất - Chất lượng - Hiệu quả.

- Chỉ đạo quan hệ: Kỷ cương - Tình thương - Trách nhiệm.

- Chỉ đạo môi trường: Biết phòng vệ, biết phát triển, biết thi đua hợp tác.

- Tu dưỡng bản thân: Dân chủ lắng nghe, quyết đoán ở các thời điểm Internet và bồi dưỡng tinh hoa người kế nhiệm.

## 2. Năm phạm trù “T” của Hiệu trưởng để phát huy năng lực lãnh đạo

**Nội dung của “5T”:**

T1: Có *tâm nhìn*.

T2: *Thu hút* được đồng sự, thuộc cấp học trò, nhân dân, cộng đồng vào mục tiêu phát triển nhà trường.

T3: Biết *tản quyền*, phân cấp hợp lý, không ôm đồm bao biện.

T4: Có khả năng *trực cảm*, mẫn cảm với hoàn cảnh, môi trường để ứng biến đúng đắn.

T5: *Tự đánh giá* đúng đắn về bản thân, về nhà trường do mình phụ trách.

**“Nhân cách” người lãnh đạo theo quan điểm một số nhà chính trị:**

- Hồ Chí Minh: “*Tiên thiên hạ chi ưu nhi ưu, Hậu thiên hạ chi lạc nhi lạc*” (Lo trước mọi người, hưởng thụ sau mọi người).

- Truman (1884-1992, Tổng thống Mỹ):

“*Người lãnh đạo là người có thể thuyết phục người khác làm được điều họ không muốn làm, hăng hái làm tốt việc họ đang uể oải*”.

- Kennedy (1917-1963, Tổng thống Mỹ):

“*Người lãnh đạo là người để lại dấu ấn ở mọi nơi mọi lúc, nhưng lại khó nhìn thấy Ông ta (Bà ta) ở một nơi cụ thể*”.

- Napoleon (1769-1841, Hoàng đế Pháp):

“*Người lãnh đạo là người tạo cho thuộc cấp của mình niềm hy vọng và viễn cảnh*”.

- Một nhà quản lý hiện đại có nhiều thành công:

“*Người lãnh đạo là người biết đi thút tỉnh tâm hồn thuộc cấp, làm cho người chống mình (đối thủ) thành đối tác mà không cảm thấy bẽ bàng, làm cho đối tác thành đồng minh được khích lệ, làm cho đồng minh thành đồng chí đầy hăng hái, làm cho đồng chí thành tri âm giao cảm chia sẻ được buồn vui*”.

### Ba căn bệnh cần tránh đối với người lãnh đạo theo Hồ Chí Minh:

M = POMCI

Trong tác phẩm “Sửa đổi lối làm việc” (viết tại Việt Bắc năm 1947), Bác Hồ nêu ra ba căn bệnh mà người lãnh đạo cần hết sức tránh:

- Bệnh chủ quan
- Bệnh hẹp hòi
- Bệnh ba hoa

Từ ba bệnh này, Hồ Chí Minh nêu ra các căn bệnh khác có hại cho công việc chung:

- Bệnh địa phương
- Bệnh ham danh vị
- Bệnh thiếu kỷ luật
- Bệnh cầu thả
- Bệnh xa quần chúng
- Bệnh hình thức
- Bệnh ích kỷ
- Bệnh hủ hóa
- Bệnh thiếu ngăn nắp
- Bệnh lười biếng

### 3. Năm kỹ năng quản lý Hiệu trưởng cần không ngừng cải thiện

#### Năm kỹ năng cơ bản:

- Kỹ năng công tác kế hoạch (Planning)
- Kỹ năng công tác tổ chức (Organizing)
- Kỹ năng công tác chỉ huy điều hành (Monitoring)
- Kỹ năng công tác giám sát kiểm tra (Controlling)
- Kỹ năng công tác thông tin, phản hồi (Information)

Gọi quản lý = M (management) thì:

Người Hiệu trưởng quán triệt công thức này trong hoạt động thường nhật của mình và không ngừng tìm cách cải thiện chúng trong các tác nghiệp sự phạm.

**Lại tựa vào tiếng Anh (để dễ nhớ), còn có lời khuyên:** Hiệu trưởng biết xử lý tốt 3 từ và 2 vấn đề đối với các sự kiện sự phạm nhà trường.

- 3 từ: (1) Why (Tại sao - ý nghĩa của sự kiện)

(2) What (Cái gì - nội dung của sự kiện)

(3) How (Thế nào - phương pháp triển khai sự kiện)

- 2 vấn đề: (1) Right doing (Chọn việc đúng mà làm)

(2) Doing right (Làm khéo và đúng việc đã chọn)

#### Cảm hứng quản lý:

Richard Sloma, một nhà quản lý thực tiễn đạt nhiều thành công có lời khuyên: “*Mỗi sáng mở đầu ngày làm việc hãy kiến tạo cảm hứng*”

- Tia lửa để bùng lên ước vọng
- Công việc để có trách nhiệm
- Viễn cảnh để đổi mới
- Sự kiên trì kỷ luật để hoàn thành kế hoạch đề ra
- Khả năng khéo léo để làm việc
- Ý chí và can đảm để thành công”

#### Phản biện quản lý hay là công thức:

$$M = 5W + H + 2Q$$

Người Hiệu trưởng luôn luôn đặt ra 7 câu hỏi với lịch biểu hàng ngày.

- What/Why: Làm cái gì, tại sao làm cái đó?

- Who/ Why: Làm với ai, tại sao?

- When/ Why: Làm khi nào, tại sao?

- Where/ Why: Làm ở đâu, tại sao?

- How/ Why: Làm bằng phương tiện gì, nguồn lực nào, tại sao?

- Quality/ Why: Làm đạt tới số lượng nào, tại sao?

- Quality/ Why: Làm theo chất lượng nào, tại sao?

#### 4. Phong cách quản lý/ lãnh đạo của Hiệu trưởng

Phong cách (Style) quản lý/ lãnh đạo là nét riêng của người quản lý/ lãnh đạo khi tiến hành công việc và cư xử hàng ngày.

Người Hiệu trưởng trước hết là nhà sư phạm, song hoạt động cá nhân có tác động đến kinh tế - xã hội cộng đồng, có ảnh hưởng nhiều đến học trò và gia đình họ. Nếu có phong cách quản lý tốt sẽ tác động tốt đến đời sống tinh thần của cộng đồng.

Phong cách là cái bên ngoài, cái hình thức biểu đạt kỹ năng (Skill) quản lý/ lãnh đạo.

Hiệu trưởng có kỹ năng quản lý/ lãnh đạo tốt (+) mà phong cách không tốt (-) thì công việc ít hiệu quả. Tuy nhiên Hiệu trưởng có phong cách quản lý/ lãnh đạo tốt (+) mà kỹ năng không tốt (-) thì công việc không trôi chảy.

Kỹ năng và phong cách quản lý/ lãnh đạo

phải khớp nhịp hài hòa với nhau. Peter Drucker, cha đẻ của quản lý hiện đại nói đến 3 phong cách tiêu biểu:

- Phong cách chỉ huy quân đội.

- Phong cách nhạc trưởng.

- Phong cách huấn luyện viên bóng đá khi đưa đội tuyển đi tranh giải.

Một Hiệu trưởng trường đại học có thành công nhất định trong hoạt động của mình, tâm sự: *Tiếp nhận lời khuyên của Peter Drucker, Hiệu trưởng này dùng phong cách chỉ huy quân đội để quản lý/ lãnh đạo sinh viên, dùng phong cách nhạc trưởng để quản lý/ lãnh đạo giảng viên, dùng phong cách huấn luyện viên bóng đá để quản lý/ lãnh đạo cán bộ nhân viên phòng ban (Trước một nhiệm vụ quan trọng, khi bố trí nhân lực có khi mắc song song, có khi mắc nối tiếp).*

#### 5. Văn hóa quản lý/ lãnh đạo của Hiệu trưởng

“Văn hóa” hiểu tổng quát là sự biến cải sự vật làm cho nó đẹp và sáng. “**Văn hóa quản lý/ lãnh đạo**” nhà trường là nội dung, phương pháp quản lý mà Hiệu trưởng áp dụng làm cho quá trình dạy học, giáo dục, đào tạo đạt tới các giá trị “**Chân- Thiện- Mỹ- Lợi**” một cách hài hòa.

Văn hóa quản lý/ lãnh đạo của Hiệu trưởng cần hội tụ được 3 thành tố:

- Lý tưởng, động cơ quản lý/ lãnh đạo của Hiệu trưởng nhất quán phương châm: Quản lý đi thức tỉnh tâm hồn thuộc cấp, quản lý lấy mục tiêu nhân nghĩa làm điểm tựa cơ bản.

- Kỹ năng quản lý/ lãnh đạo của Hiệu trưởng: Quán triệt M = POMCI.

- Phong cách quản lý/ lãnh đạo của Hiệu trưởng: Thẩm nhuần “5T”.

Ông Philip Yeo một chuyên gia quản lý về giáo dục của Singapore có bài báo ấn tượng: **“Tương lai mới, nền kinh tế mới, nhà trường mới, người Hiệu trưởng mới”** với lời kêu gọi: **“Xây dựng người Hiệu trưởng nhà trường mới luôn ý thức vị trí người đầu đàn của tập thể sư phạm. Có những thời điểm cần thiết người đó biết hòa vào tập thể, và có lúc biết đứng lùi sau tập thể làm tàu đẩy cho cả nhà trường tiến lên”**.

Ở Việt Nam có một số Hiệu trưởng trường đại học đã trở thành Bộ trưởng Bộ Giáo dục- Đào tạo, nhiều Hiệu trưởng, Phó Hiệu trưởng đã trở thành Giám đốc, Phó Giám đốc Sở Giáo dục - Đào tạo. Không ít chính khách giáo dục có quá trình trưởng thành từ Hiệu trưởng các nhà trường trong hệ thống giáo dục quốc dân.

Huấn luyện bồi dưỡng người Hiệu trưởng có "Nhân cách quản lý/ lãnh đạo" hài hòa là nhiệm vụ cấp thiết của công cuộc đổi mới giáo dục. Họ là nguồn nhân lực có chất lượng cao của ngành và của đất nước, có tác dụng lan tỏa và sâu sắc việc kiến tạo các giá trị sống cao quý trong đời sống cộng đồng.

Nhà hiền triết Tagore (Ấn Độ) có lời phát biểu sâu sắc như sau:

- *Huấn luyện người phụ nữ biết cách làm Mẹ được những đứa con.*

- *Huấn luyện người thanh niên biết cách làm Cha được những gia đình.*

- *Huấn luyện người công dân biết cách làm Thầy được những thế hệ thanh niên ưu tú của cộng đồng.*

Xin phép được nối tiếp ý của Ông: **“Huấn luyện người Thầy có năng lực quản lý/ lãnh đạo tốt nhà trường được sự phát triển bền vững cộng đồng, đất nước”** !.

### Tài liệu tham khảo

[1]. Lý Âm - Lý Dương (2000), *Nghệ thuật quản lý*, Nxb. Thống kê Hà Nội.

[2]. Nguyễn Mỹ Lộc, Đặng Quốc Bảo (2012), *Một số vấn đề lý luận và thực tiễn của quản lý giáo dục*, Nxb. Đại học Quốc gia Hà Nội.

[3]. *Hồ Chí Minh Toàn tập (2000), tập 5*, Nxb. Chính trị Quốc gia Hà Nội.

### Summary

The rector plays an important role in organizing and running educational activities. He/She should function as both leader and manager at school. The paper presents the rector's leadership, management competences; addressing detailed contents that demonstrate his/her leadership, management abilities, skills, styles and culture at school in educational innovation context.