

NGHIÊN CỨU CHỨC NĂNG VÀ NĂNG LỰC CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY

• TS. Phạm Minh Giản^(*)

TS. Nguyễn Thị Tuyết Hạnh^(**), Phan Hồng Phúc^(***)

Tóm tắt

Bối cảnh kinh tế - xã hội của thế giới có nhiều thay đổi đã tác động lớn đến giáo dục của mỗi quốc gia. Chức năng của nhà trường, của người hiệu trưởng cũng cần có những đáp ứng trong thời kỳ mới. Trong phạm vi bài viết, nhóm tác giả trình bày ba chức năng của người hiệu trưởng trường trung học phổ thông ở Việt Nam hiện nay; từ đó xác định những công việc cần làm và năng lực cần có của người hiệu trưởng để thực hiện có hiệu quả các hoạt động giáo dục của nhà trường.

Từ khóa: chức năng, năng lực lãnh đạo, quản lý, phối hợp và phục vụ cộng đồng, hiệu trưởng trường trung học phổ thông.

1. Đặt vấn đề

Có nhiều quan niệm về *chức năng*. Có thể khái quát *chức năng* là những tập hợp các hoạt động được phân thành các nhóm tương tự nhau, được xác định cho các đối tượng cụ thể (máy móc, con người, tổ chức...) phải thực hiện để giữ một vai trò trong xã hội/hệ thống. Đó cũng chính là những gì quyết định sự tồn tại hay không của đối tượng đó (theo ý nghĩa giá trị của nó). Khi một đối tượng mất hết các chức năng của nó thì cũng có nghĩa đối tượng đó không tồn tại về giá trị.

Trong hệ thống xã hội, mỗi cơ quan, tổ chức có một chức năng nhất định. Nhà trường là một tổ chức với nhiều bộ phận và cá nhân cấu thành, có chức năng của nó. Chức năng gắn liền với vị trí, mối quan hệ giữa các bộ phận, các khâu, các cấp và cá nhân trong hệ thống tổ chức quản lý. Chức năng cá nhân trong một tổ chức là tập hợp các hành vi được mong đợi về một người theo những nghĩa vụ và địa vị công việc của người đó.

Thế kỷ XXI với xu thế toàn cầu hóa, quốc tế hóa, hiện đại hóa, tin học hóa, chuyên nghiệp hóa; với sự phát triển của nền kinh tế tri thức; sự đan xen giữa hợp tác và đấu tranh, toàn cầu và cá thể, dân chủ và quyết đoán, truyền thống và hiện đại, cạnh tranh và bình đẳng... đã tác động trên mọi lĩnh vực của đời sống kinh tế - xã hội, trong đó có giáo dục, ảnh hưởng đến mọi

cấp độ của giáo dục (bao gồm nền giáo dục, cơ cấu giáo dục, nhà trường, bài học, nhân cách người học). Hơn bao giờ hết, ngành Giáo dục cũng phải tự đổi mới.

Trong thời kỳ đổi mới, chức năng của hiệu trưởng có những thay đổi gắn với sự thay đổi của bối cảnh kinh tế - xã hội và yêu cầu phát triển nhà trường. Là người đứng đầu trường học, hiệu trưởng cần phải biết rõ chức năng, nhiệm vụ của mình, biết mình phải làm những việc gì và phải chuẩn bị đầy đủ cho công việc.

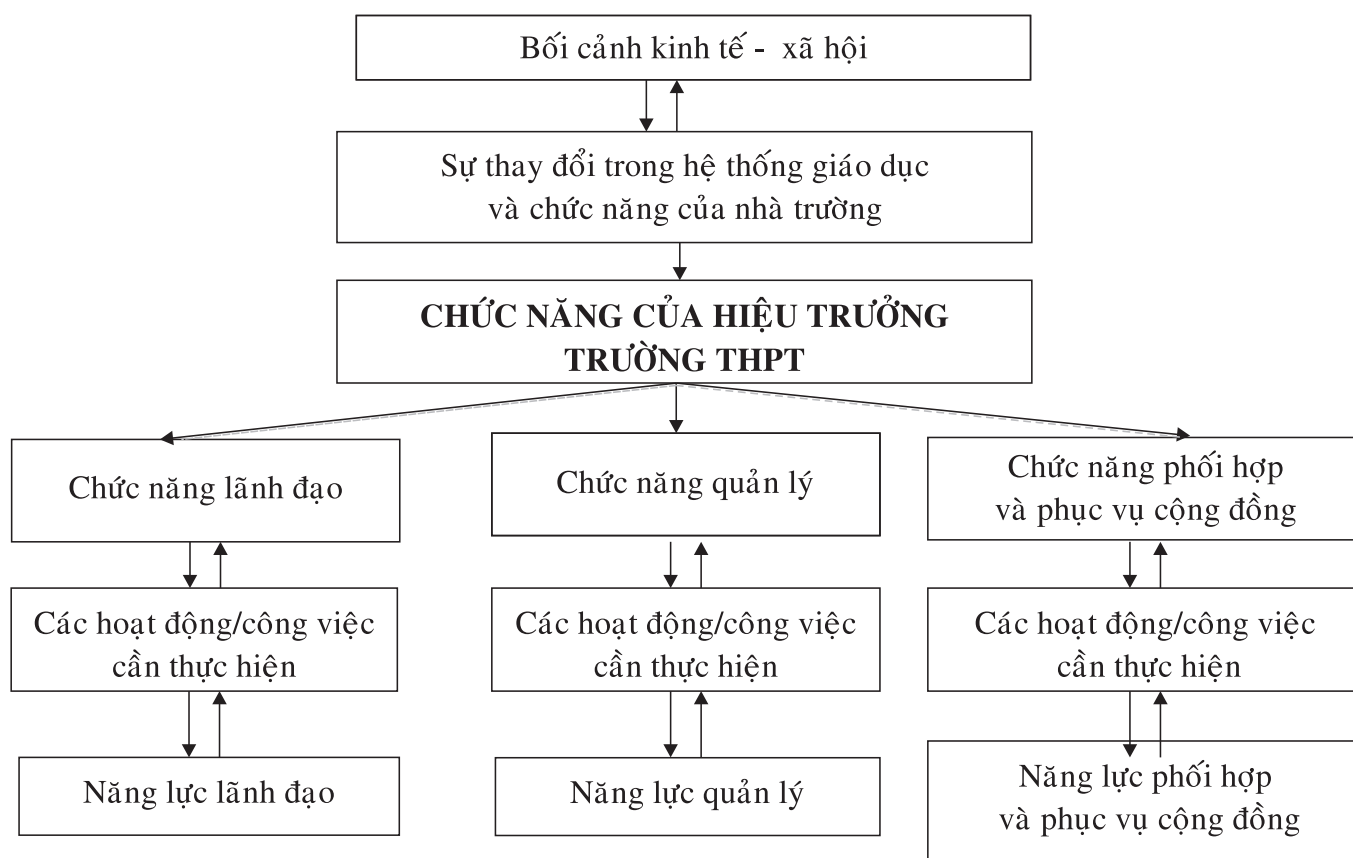
2. Các chức năng và năng lực của người hiệu trưởng trường THPT

Các nhà nghiên cứu cho rằng người hiệu trưởng phải vừa là “thủ trưởng” vừa là “thủ lĩnh”, vừa là nhà lãnh đạo, vừa là nhà quản lý, vừa là nhà giáo dục, nhà sư phạm, nhà kinh tế, nhà chính trị, chuyên gia tư vấn, người học và vừa là nhà hoạt động cộng đồng với việc thực hiện những chức năng khác nhau. Có thể nhóm các hoạt động mà hiệu trưởng trường THPT phải thực hiện theo ba nhóm tương ứng với ba chức năng cơ bản mà họ phải đảm nhiệm: (1) Chức năng lãnh đạo; (2) Chức năng quản lý; (3) Chức năng phối hợp và phục vụ cộng đồng với những hoạt động cụ thể và do đó cần có những năng lực phù hợp (xem sơ đồ 1).

(*) Trường Đại học Đồng Tháp.

(**) Học viện Quản lý giáo dục.

(***) Sở Giáo dục và Đào tạo Cà Mau.



Sơ đồ 1. Các chức năng của hiệu trưởng trường THPT

2.1. Chức năng và năng lực lãnh đạo

Chức năng lãnh đạo là những nội dung và phương thức hoạt động cơ bản của hiệu trưởng liên quan đến xử lý mối quan hệ giữa hiệu trưởng với mọi thành viên trong trường học, định hướng dẫn dắt mọi người dựa trên cơ sở sứ mạng, tầm nhìn của nhà trường, xác định khuôn khổ của hoạt động, các giá trị, tạo động lực cho mọi thành viên cùng với việc định rõ phương hướng phát triển tổng thể của nhà trường để lựa chọn các giải pháp, tạo ra các thay đổi mang tính chiến lược.

Các hoạt động trong thực hiện chức năng lãnh đạo: (1) Thiết lập và chia sẻ tầm nhìn, sứ mạng của nhà trường với mọi thành viên; (2) Xây dựng chiến lược cho nhà trường; (3) Tập hợp, dẫn dắt cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh thực hiện các hoạt động đưa nhà trường phát triển; (4) Cổ vũ, động viên tạo động lực làm việc cho đội ngũ; (5) Tạo ra những sự thay đổi; (6) Tạo dựng môi trường làm việc và bầu không khí tổ chức lành mạnh, xây dựng văn hóa trường học; (7) Xây dựng nhà trường thành tổ chức học tập.

Yêu cầu về năng lực lãnh đạo: (1) Năng lực

phân tích tổng hợp và dự báo; (2) Năng lực sáng tạo và chia sẻ tầm nhìn; (3) Năng lực hoạch định chiến lược; (4) Năng lực tập hợp, dẫn dắt giáo viên, nhân viên và học sinh thực hiện các hoạt động hướng tới sự phát triển toàn diện học sinh; (5) Năng lực thu hút, tạo động lực làm việc cho mọi thành viên trong thực hiện nhiệm vụ; (6) Năng lực định hình và phát triển văn hóa tổ chức; (7) Năng lực đổi mới và sáng tạo.

2.2. Chức năng và năng lực quản lý

Chức năng quản lý là những nội dung và phương thức hoạt động cơ bản của hiệu trưởng, liên quan đến việc lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra nhằm giữ mọi hoạt động của trường học trong trật tự, nhất quán; đặc biệt khi giải quyết những vấn đề liên quan đến tài chính, cơ sở vật chất, chương trình và các hoạt động giáo dục. Chức năng quản lý bao gồm cả các hoạt động giải quyết các công việc hành chính sự phạm và sự phục vụ trong trường học.

Các hoạt động trong thực hiện chức năng quản lý: Chức năng quản lý của hiệu trưởng được thực hiện qua các hoạt động lập kế hoạch, tổ chức

lực lượng và triển khai thực hiện kế hoạch, đơn đốc, giám sát và kiểm tra, đánh giá việc thực hiện theo các lĩnh vực: dạy học, giáo dục, nhân sự, cơ sở vật chất và tài chính... Quản lý trường học trọng tâm sẽ là quản lý quá trình dạy học, giáo dục, cụ thể hơn là quản lý các thành tố tạo nên quá trình ấy. Do đó, khi thực hiện chức năng quản lý, hiệu trưởng phải có trách nhiệm trong việc tổ chức điều hành các bộ phận và cá nhân của nhà trường; tạo ra môi trường thuận lợi, phục vụ tốt nhất, đáp ứng tốt nhất cho việc tổ chức quá trình dạy học, giáo dục. Hiệu trưởng thực hiện quản lý tài chính, quản lý cơ sở vật chất thiết bị giáo dục... thông qua các hoạt động khai thác, phân bổ hợp lý nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lực này trong phục vụ các hoạt động dạy học, giáo dục của nhà trường.

Nếu phân tích theo nội dung và giai đoạn thực hiện các tác động quản lý, có thể xác định hiệu trưởng thực hiện chức năng quản lý thông qua các nhóm hoạt động cơ bản như sau: (có thể gọi là các tiểu chức năng): (1) Hoạch định: xây dựng và tổ chức thực hiện các kế hoạch; (2) Tổ chức: xây dựng cơ cấu, tổ chức công việc và con người, phân phối các nguồn lực để thực hiện kế hoạch; (3) Chỉ đạo: giám sát, điều hành các hoạt động trong trường học; (4) Kiểm tra: đánh giá kết quả và điều chỉnh hoạt động của nhà trường.

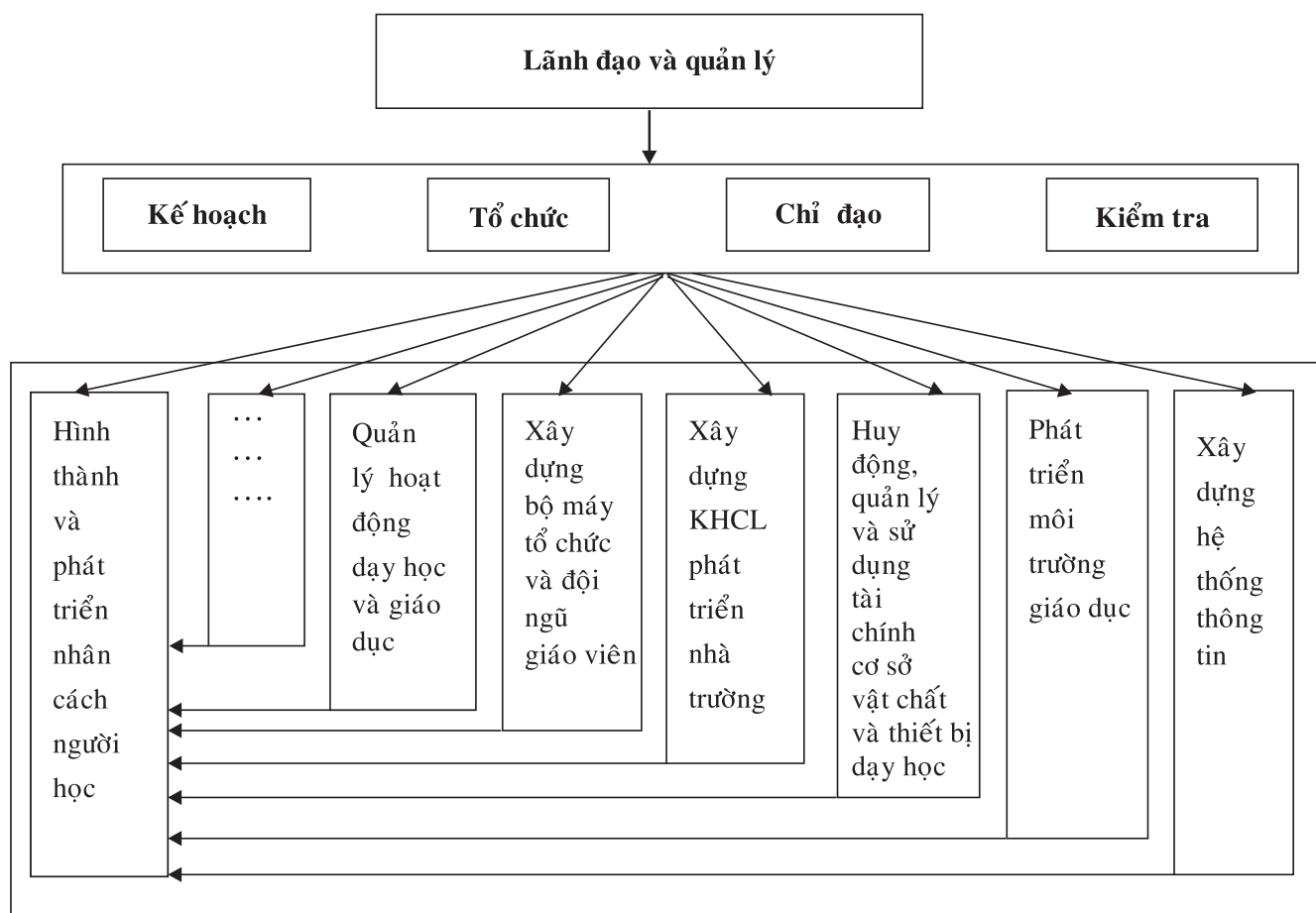
Theo quy định trong Điều lệ trường trung học [2], hiệu trưởng trường THPT có các nhiệm vụ cơ bản: Xây dựng, tổ chức bộ máy nhà trường, thành lập các tổ chuyên môn, đề xuất thành lập Hội đồng trường; Thực hiện các Nghị quyết, Quyết nghị của Hội đồng trường; Xây dựng quy hoạch phát triển nhà trường; Xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch nhiệm vụ năm học; Quản lý giáo viên, nhân viên, quản lý chuyên

môn; Quản lý học sinh và các hoạt động của học sinh; Quản lý tài chính, tài sản của nhà trường; Thực hiện các chế độ, chính sách đối với giáo viên, nhân viên, học sinh; Thực hiện Quy chế dân chủ trong hoạt động của nhà trường; Thực hiện công tác xã hội hoá giáo dục của nhà trường; Chỉ đạo thực hiện các phong trào thi đua các cuộc vận động của ngành; Thực hiện công khai đối với nhà trường; Chịu trách nhiệm trước cấp trên về toàn bộ các nhiệm vụ nêu trên.

Những quy định về nhiệm vụ của hiệu trưởng trường THPT trong Điều lệ đề cập chủ yếu thuộc *chức năng quản lý và chức năng phối hợp và phục vụ cộng đồng* của hiệu trưởng.

Yêu cầu về năng lực quản lý: Để thực hiện tốt các hoạt động trong chức năng quản lý, hiệu trưởng phải có những năng lực cụ thể. Đó là: (1) Năng lực lập kế hoạch tác nghiệp và các chương trình hành động; (2) Năng lực tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch; (3) Năng lực giám sát điều hành hoạt động; (4) Năng lực kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh.

Có thể nói trong quá trình quản lý nhà trường, người hiệu trưởng vừa là người quản lý, vừa là người lãnh đạo. Điều đó có nghĩa là người hiệu trưởng phải đảm nhận đồng thời hai chức năng: lãnh đạo và quản lý. Hai chức năng này gắn làm một như hai mặt của một đồng tiền. Cũng trong quá trình lãnh đạo và quản lý, người hiệu trưởng sử dụng các chức năng cơ bản “Kế - Tổ - Đạo - Kiểm” (Kế hoạch, Tổ chức, Chỉ đạo, Kiểm tra) trong các hoạt động của nhà trường ở những cấp độ, hoàn cảnh, điều kiện,... khác nhau để đạt được các mục tiêu của hệ thống mà trong đó mục tiêu cốt lõi, hướng tới là hình thành và phát triển nhân cách người học (xem sơ đồ 2).



Sơ đồ 2. Hiệu trưởng lãnh đạo và quản lý các hoạt động chủ yếu của trường THPT

2.3. Chức năng và năng lực phối hợp, phục vụ cộng đồng

Chức năng phối hợp và phục vụ cộng đồng là những nội dung và phương thức hoạt động cơ bản của hiệu trưởng để tạo dựng mối quan hệ gắn kết giữa trường học với cộng đồng, xã hội nhằm thu hút, huy động sự ủng hộ của cộng đồng, xã hội đối với các hoạt động của nhà trường. Đồng thời thể hiện vai trò tham gia của hiệu trưởng vào các hoạt động xã hội, phục vụ sự phát triển cộng đồng và đảm bảo sự gắn kết, hòa hợp giữa nhà trường với cộng đồng, xã hội.

Để quản lý nhà trường, không chỉ có lãnh đạo, quản lý vì đó mới chỉ những hoạt động chủ yếu của hiệu trưởng ở bên trong nhà trường. Điều 47 Điều lệ trường trung học [2], quy định: Nhà trường phối hợp với chính quyền, đoàn thể địa phương, Ban đại diện cha mẹ học sinh, các tổ chức chính trị - xã hội và cá nhân có liên quan nhằm:

- Thống nhất quan điểm, nội dung, phương pháp giáo dục giữa nhà trường, gia đình và xã hội

để thực hiện mục tiêu giáo dục.

- Huy động mọi lực lượng và nguồn lực của cộng đồng chăm lo cho sự nghiệp giáo dục, góp phần xây dựng cơ sở vật chất, thiết bị giáo dục của nhà trường; xây dựng phong trào học tập và môi trường giáo dục lành mạnh, an toàn, ngăn chặn những hoạt động có ảnh hưởng xấu đến học sinh; tạo điều kiện để học sinh được vui chơi, hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao lành mạnh phù hợp với lứa tuổi.

Nhiều tài liệu khoa học đã khẳng định: Mối quan hệ giữa giáo dục nhà trường với xã hội là mối quan hệ "cân bằng động". Quản lý nhà trường hiệu quả không thể tách rời nhà trường với xã hội. Thực hiện đường lối lãnh đạo của Đảng, giáo dục phải là sự nghiệp của Đảng, của Nhà nước và của toàn dân; Thực hiện phi tập trung hóa trong quản lý trường học, với quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm đòi hỏi hiệu trưởng phải thực hiện chức năng phối hợp và phục vụ cộng đồng với nhiều nội dung phong phú và với yêu cầu ngày càng cao.

Các hoạt động cơ bản trong thực hiện chức năng phối hợp và phục vụ cộng đồng: Hiệu trưởng phải đảm bảo quản lý, tổ chức, vận hành và huy động được các nguồn lực khác nhau để xây dựng một môi trường học tập an toàn và hiệu quả, thông qua một loạt các hoạt động như: Tổ chức hoạt động của nhà trường như là một phần không tách rời của cộng đồng lớn hơn; Hợp tác và liên lạc với gia đình; Xây dựng mối quan hệ hợp tác với gia đình trong việc giáo dục con cái của họ; Kêu gọi sự tham gia của gia đình và các bên liên quan khác trong trường học trong quá trình ra quyết định; Trưng cầu ý kiến đề xuất của cộng đồng trong phát triển nhà trường làm tăng tính đa dạng của trường học; Huy động các nguồn lực từ gia đình và cộng đồng trong việc phát triển nhà trường, cải thiện môi trường giáo dục học sinh...

Có thể phân tích hoạt động của hiệu trưởng trong thực hiện chức năng phối hợp và phục vụ cộng đồng theo các nhóm cơ bản sau: (1) Tăng cường mối quan hệ với gia đình học sinh; (2) củng cố mối quan hệ với chính quyền và các tổ chức đoàn thể ở địa phương; (3) Thiết lập và phát triển mối quan hệ với cá nhân và các cơ quan, tổ chức xã hội trong cộng đồng; (4) Tham gia vào các hoạt

động của cộng đồng.

Yêu cầu năng lực phối hợp và phục vụ cộng đồng: (1) Năng lực quan hệ công chúng; (2) Năng lực tuyên truyền vận động các lực lượng xã hội cùng tham gia giáo dục; (3) Năng lực hoạt động xã hội.

3. Kết luận

Những thay đổi của bối cảnh bên ngoài và bên trong nhà trường, dẫn đến những thay đổi trong chức năng của hiệu trưởng. Để điều hành nhà trường hiệu quả, thực hiện tốt mục tiêu phát triển nhân cách, nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực và bồi dưỡng nhân tài, hiệu trưởng trường THPT cần phải thực hiện tốt cả ba chức năng: Chức năng lãnh đạo, chức năng quản lý, chức năng phối hợp và phục vụ cộng đồng.

Các chức năng có nội dung phong phú hơn và đòi hỏi ở hiệu trưởng phải có thêm những năng lực phù hợp nhằm đáp ứng yêu cầu hiện nay. Nhóm tác giả xác định cụ thể các năng lực, theo đó là các kiến thức, kỹ năng, thái độ hiệu trưởng cần có để thực hiện tốt các chức năng của mình. Những năng lực này vừa có được thông qua trải nghiệm thực tế, vừa phải được bồi dưỡng để phát triển./

Tài liệu tham khảo

- [1]. Đặng Quốc Bảo (2006), *Hoạt động quản lý và sự vận dụng vào quản lý nhà trường phổ thông* (tổng thuật và giới thiệu), Học viện Quản lý giáo dục.
- [2]. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2011), *Điều lệ trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học*, Ban hành kèm theo Thông tư số 12/2011/TT-BGDĐT ngày 28 tháng 3 năm 2011 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo.
- [3]. Nguyễn Phúc Châu (2010), *Quản lí nhà trường*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội
- [4]. Đặng Xuân Hải (2002), “Nhận diện khái niệm lãnh đạo và quản lý trong quản lý trường học”, *Phát triển Giáo dục* (4), tr. 25-27.
- [5]. Bùi Minh Hiền, Nguyễn Xuân Hải, (2010), “Chân dung người hiệu trưởng trong lãnh đạo, quản lý nhà trường phổ thông hiện nay ở nước ta”, *Quản lý giáo dục*, (8), tr. 17-20.

STUDY ON THE FUNCTIONS AND COMPETENCIES OF A HIGH SCHOOL PRINCIPAL IN THE CURRENT CIRCUMSTANCES

Summary

The changes the world's economy and society has had strong impacts on the education of every country. Thus, to fulfill the functions of a school, the principal must have possible solutions responding to the requirements of the new era. This article aims to analyze 3 functions of a high school principal in Vietnam today, thence to propose must-do duties and must-have competencies of a high school principal to lead school educating activities effectively.