

# TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ CỦA HIỆU TRƯỞNG ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CHUẨN HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG PHỔ THÔNG

TRẦN THANH NGUYỄN (\*)

## TÓM TẮT

*Chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông là hệ thống các yêu cầu cơ bản đối với hiệu trưởng về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; năng lực lãnh đạo, quản lý nhà trường. Để đáp ứng các yêu cầu này, cần huấn luyện cho hiệu trưởng các kỹ năng quản lý trường học. Đây là vấn đề đang được sự quan tâm nghiên cứu của các nhà khoa học, các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục.*

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Ngày 22/10/2009, Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT quy định Chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học; đồng thời, ngày 08 tháng 4 năm 2011, Bộ cũng đã ban hành Thông tư 14/2011/TT-BGDĐT quy định Chuẩn hiệu trưởng trường tiểu học. Đây là hệ thống các yêu cầu cơ bản đối với hiệu trưởng trường phổ thông về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp; năng lực chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm; năng lực lãnh đạo, quản lý nhà trường. Về thực chất, các yêu cầu này cũng chính là hệ thống những kỹ năng người hiệu trưởng cần đạt như: kỹ năng giao tiếp và ứng xử, kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng quản lý nhân viên, kỹ năng

thu thập và xử lý thông tin, kỹ năng phối hợp với các lực lượng giáo dục, kỹ năng ra quyết định, v.v.

Để đáp ứng yêu cầu này, ngày 20/01/2012, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã ban hành Chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục theo Quyết định 382/QĐ-BGD&ĐT. Bên cạnh việc trang bị những kiến thức lý luận và nghiệp vụ quản lý trường học, Chương trình 382 cũng bồi dưỡng một số kỹ năng như: kỹ năng đàm phán và tổ chức cuộc họp, kỹ năng ra quyết định, kỹ năng làm việc nhóm,... Tuy nhiên, đây mới chỉ là những kỹ năng cơ bản, chưa đủ để đáp ứng các tiêu chí theo Chuẩn hiệu trưởng. Do đó, cần thiết phải nghiên cứu và bổ sung một cách đầy đủ hơn các kỹ năng quản lý trong chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục.

## 2. VAI NÉT VỀ TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

Trên thế giới, nghiên cứu sớm nhất về kỹ năng có lẽ phải kể đến tác giả F.W. Taylor (1856 - 1915). Từ những năm đầu thế kỷ XX, với lý thuyết *Quản lý theo khoa học* trong các công trình *Shop Management* (1903) và *The Principles of Scientific Management* (1911), Taylor đã khẳng định rằng việc khai thác các kỹ năng làm việc mà ông gọi là “chuỗi thao tác chính xác” sẽ giúp giảm thiểu sức lao động, đồng thời đem đến hiệu quả năng suất lao động cao (Vũ Văn Phúc – Nguyễn Duy Hùng, 2012). Tuy nhiên, phải đến giữa thế kỷ

(\*) Tiến sĩ. Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh.

XX, các nghiên cứu về kỹ năng quản lý mới được đẩy mạnh. Theo Tony Bovaird và Elke Loffer (2009), từ những năm 1970, kỹ năng quản lý được các quốc gia xem là một tiêu chí quan trọng nhất trong khung năng lực để tuyển chọn và phát triển lãnh đạo (Vũ Văn Phúc – Nguyễn Duy Hùng, 2012, tr. 78).

Những công trình nghiên cứu gần đây về kỹ năng quản lý nói chung và kỹ năng quản lý trường học nói riêng phải kể đến: W. T. Singleton (1981) với tác phẩm *Management Skills (Những kỹ năng quản lý)*; Jack Dunham (1995) với tác phẩm *Developing Effective School Management (Phát triển quản lý trường học hiệu quả)*; Jeff Jones (2004) với tác phẩm *Management Skills in Schools (Kỹ năng quản lý nhà trường)*; David A. Whetten (2010) với tác phẩm *Developing Management Skills (Phát triển các kỹ năng quản lý)*; Tony Shanno (2010) với tác phẩm *Generic Skills of Teacher Education (Những kỹ năng chung trong huấn luyện giáo viên)*, v.v.

Năm 2006, Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh đã phát hành hàng loạt ấn phẩm biên dịch từ các công trình nghiên cứu của các tác giả nước ngoài về các kỹ năng quản lý nói chung như: *Kỹ năng thuyết trình* (Tim Hindle), *Kỹ năng quản lý nhóm* (Robert Heller), *Kỹ năng thương lượng* (Tim Hindle), *Kỹ năng quản lý sự thay đổi* (Robert Heller), *Kỹ năng tạo ảnh hưởng đến người khác* (Roy Johnson & John Eaton), *Kỹ năng ra quyết định* (Robert Heller), *Phát triển kỹ năng lãnh đạo* (John Maxwell), *Kỹ năng giao tiếp hiệu quả* (Lani Arredondo), v.v.

Có thể nêu lên một số quan điểm như sau:

Trong tác phẩm *Management Skills in Schools*, Jeff Jones cho rằng đội ngũ lãnh đạo trường học luôn luôn giữ vai trò quan trọng, cho dù ở bất cứ cấp học nào. Để nâng cao hiệu quả quản lý trong các trường học,

bên cạnh việc sử dụng tốt các nguồn lực và cải thiện các tiêu chuẩn học tập, các kỹ năng quản lý phải là “linh hồn” của người lãnh đạo. Theo ông, hiệu quả công việc là sự tích hợp giữa kỹ năng và động cơ. Nhưng động cơ có thể được cải thiện một cách nhanh chóng, ngược lại cải thiện kỹ năng là một quá trình chậm và lâu dài, liên quan nhiều đến giáo dục (Jeff Jones, 2004, tr. 16).

Trong tác phẩm *Developing Management Skills*, David A. Whetten trình bày về 3 nhóm kỹ năng. Đó là: 1) Các kỹ năng cá nhân bao gồm: kỹ năng nhận thức, kỹ năng quản lý căng thẳng, kỹ năng phân tích và sáng tạo; 2) Các kỹ năng liên cá nhân bao gồm: kỹ năng xây dựng các mối quan hệ và giao tiếp, kỹ năng gia tăng quyền lực và ảnh hưởng, kỹ năng thúc đẩy nhân viên, kỹ năng quản lý xung đột; và 3) Các kỹ năng nhóm bao gồm: kỹ năng trao quyền và ủy thác, kỹ năng xây dựng nhóm và làm việc nhóm hiệu quả, kỹ năng tạo thay đổi tích cực. David A. Whetten đã cung cấp cho người đọc những hiểu biết và chỉ dẫn cần thiết trong việc rèn luyện từng kỹ năng. Chẳng hạn, trên cơ sở phân loại các xung đột theo nguồn gốc: những khác biệt cá nhân (nhận thức và kỳ vọng), thiếu thông tin (thông tin sai lệch và bị bóp méo), vai trò không tương thích (giữa mục tiêu và trách nhiệm), áp lực từ môi trường (nguồn tài nguyên khan hiếm và không ổn định) và phân loại các xung đột theo tâm điểm: sự kiện hoặc con người (xem Hình 1), ông đã đề xuất các giải pháp chọn lựa để xử lý phù hợp tùy theo từng loại xung đột như: đối diện hoặc tránh né, thỏa hiệp hoặc dung nạp, hợp tác (David A. Whetten, 2010, tr. 385).

Cũng theo David A. Whetten, việc học hỏi để phát triển các kỹ năng đòi hỏi nhiều thời gian, công sức hơn các bài học lý luận truyền thống. Và mặc dù ở thời đại của chúng ta, các nguồn lực công nghệ luôn sẵn có nhưng các kỹ năng cơ bản vẫn là trung

tâm cho mọi hoạt động tương tác của con người (David A. Whetten, 2010, tr. 3).

**Hình 1.** Phân loại các xung đột

		POCUS OF CONFLICT	
		Issues	People
SOURCE OF CONFLICT	Personal		
	Informational Deficiencies		
	Incompatible Roles		
	Environmental stress		

Jack Dunham (1995) trong tác phẩm *Developing Effective School Management* đã tập hợp ý kiến của giáo viên về những hạn chế trong năng lực thực hiện các công việc thường ngày của họ; từ đó, ông đã nêu lên các kỹ năng cần thiết để giảm những áp lực về thời gian, chương trình,... nhằm nâng cao hiệu quả công việc; trong đó, theo ông, có ba kỹ năng chủ yếu của nhà quản lý trường học là: kỹ năng lắng nghe, kỹ năng ra quyết định và kỹ năng ủy quyền (Jack Dunham, 1995).

Sean Covey (2013) trong một tác phẩm mới đây *The 7 Habits of Highly Effective Teens (7 thói quen của bạn trẻ thành đạt)* cho rằng biết rèn luyện và phát triển các kỹ năng là thói quen có thể giúp cho mỗi người đổi mới được bản thân và tỏa sáng trong công việc (Sean Covey, 2013).

Ở Việt Nam, các công trình nghiên cứu về kỹ năng nói chung khá phong phú, đa dạng, có thể thấy là từ rất sớm. Những tác phẩm ban đầu tuy không đề cập trực tiếp đến vấn đề nhưng qua các điển tích, các lời bàn, quan điểm,... cũng cho thấy nhiều chỉ dẫn về

các kỹ năng sống nói chung, các kỹ năng quản lý nói riêng. Có thể kể đến một số tác phẩm như: *Thuật tư tưởng* (Nguyễn Duy Cần, 1953); *Thuật xử thế của người xưa* (Nguyễn Duy Cần, 1954); *Nghệ thuật nói trước công chúng* (Nguyễn Hiến Lê, 1953); *Rèn nghị lực* (Nguyễn Hiến Lê, 1956), v.v.

Trong xu thế đổi mới và hội nhập của đất nước hiện nay, ngành giáo dục đang đứng trước những yêu cầu và thách thức mới đòi hỏi “cán bộ quản lý giáo dục phải không ngừng học tập, rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn, năng lực quản lý” (Luật Giáo dục 2005). Đã có nhiều công trình nghiên cứu, các khóa huấn luyện về kỹ năng được triển khai nhằm nâng cao năng lực quản lý của hiệu trưởng như: *Kỹ năng quản lý thời gian* (Lại Thế Luyện, 2010); *Kỹ năng giao tiếp xã hội* (Minh Dũng - Kim Loan, 2012); *Kỹ năng giải tỏa stress* (Lại Thế Luyện, 2014); *Kỹ năng quản trị nguồn nhân lực* (Bùi Công Bình, 2013); *Cẩm nang hiệu trưởng trường trung học cơ sở* (Phạm Mạnh Hùng, 2012); *Bí quyết quản lý trường học hiệu quả* (Nhiều tác giả, 2013); v.v.

Ngoài ra, cũng phải kể đến không ít giáo trình, tài liệu tập huấn của Bộ Giáo dục và Đào tạo, của các cơ sở đào tạo, các trường bồi dưỡng ở các tỉnh, thành như: *Tài liệu dùng cho cán bộ quản lý trường phổ thông* (SREM, 2009); *Hiệu trưởng trường trung học với vấn đề giáo dục giá trị sống, kỹ năng sống và giao tiếp ứng xử trong quản lý* (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2012); *Tài liệu bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông* (Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh, 2013), *Giáo trình bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học* (Mai Quang Tâm, 2006); *Giáo trình bồi dưỡng hiệu trưởng trường trung học cơ sở* (Chu Mạnh Nguyên, 2005), v.v. Các tài liệu, giáo trình đều dành một phần đáng kể trình bày những kỹ năng quản lý cơ bản của người hiệu trưởng.

Đặc biệt, kể từ khi Nghị quyết 29/NQ-TW ngày 04/11/ 2013 của Hội nghị Trung ương 8 Khóa XI “Về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế” được ban hành, trong đó xác định “phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý là khâu then chốt”, đã có nhiều bài viết đề cập đến vấn đề xây dựng và phát triển năng lực của hiệu trưởng trường phổ thông như: *Năng lực quản lý/lãnh đạo của người hiệu trưởng trong đổi mới giáo dục* (Đặng Quốc Bảo, 2013); *Nghĩ về các kỹ năng cần thiết nhất trong mục tiêu giáo dục* (Lê Hải Yến, 2013); *Phẩm chất đặc trưng của lãnh đạo trong thế kỷ XXI* (Phùng Đình Dũng, 2013); *Sử dụng chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông trong phát triển chương trình, tài liệu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục* (Nguyễn Hồng Liêu, 2014),... Trong đó ít nhiều đều có đề cập đến các kỹ năng quản lý của người hiệu trưởng.

Trong một công trình nghiên cứu gần đây, tác giả Phùng Đình Dũng đã khẳng định

quản lý trường học không chỉ cần những kỹ năng quản lý chuyên môn, nghiệp vụ như kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng xây dựng chiến lược phát triển nhà trường; kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề; kỹ năng chỉ đạo, tổ chức và điều hành từng công việc cụ thể trong nhà trường,... mà để thành công trong công tác quản lý, người hiệu trưởng cần đến rất nhiều kỹ năng hỗ trợ khác như: kỹ năng động viên đội ngũ; kỹ năng tổ chức cuộc họp; kỹ năng đàm phán; kỹ năng làm việc nhóm; kỹ năng giao tiếp; kỹ năng thích ứng; kỹ năng quản lý thời gian; kỹ năng kiểm soát xúc cảm, làm chủ bản thân; kỹ năng quản lý sự thay đổi, sự đa dạng (Phùng Đình Dũng, 2014, tr. 19).

### 3. KẾT LUẬN

Cho đến nay, các kỹ năng quản lý trường học đang nhận được sự quan tâm rất lớn từ phía ngành giáo dục cũng như từ các nhà nghiên cứu. Nhìn chung, các công trình đều hướng tới trang bị những kiến thức, kỹ năng quản lý trường học nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo, điều hành của hiệu trưởng, đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng giáo dục nước ta trong giai đoạn mới. Người hiệu trưởng chuyên nghiệp phải biết vươn tới Chuẩn hiệu trưởng. Đây không chỉ là lương tâm, trách nhiệm của bản thân hiệu trưởng mà còn là nhiệm vụ, bổn phận của các nhà quản lý, các cơ sở đào tạo; việc bồi dưỡng, huấn luyện các kỹ năng quản lý sẽ giúp hiệu trưởng biết tự đánh giá, tự rèn luyện, tự hoàn thiện và nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý nhà trường.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. David A. Whetten (2010), *Developing Management Skills*, Prentice Hall.
2. Jack Dunham (1995), *Developing Effective School Management* (Educational Management Series), Routledge.

3. Jeff Jones (2004), *Management Skills in Schools*, Paul Chapman Publishing.
4. Sean Covey (2013), *7 thói quen của bạn trẻ thành đạt*, Nxb. Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh.
5. W.T. Singleton (1981), *Management Skills*, MTP Press Limited Falcon House Lancaster, England.
6. Đặng Quốc Bảo (2013), *Năng lực quản lý/lãnh đạo của người hiệu trưởng trong đổi mới giáo dục*, Hội thảo “Đổi mới đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục các tỉnh, thành phía Nam”, Cần Thơ.
7. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2012), *Chương trình bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông*.
8. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2012), *Hiệu trưởng trường trung học với vấn đề giáo dục giá trị sống, kỹ năng sống và giao tiếp ứng xử trong quản lý*, Nxb. Đại học Sư phạm, Hà Nội.
9. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009), *Thông tư 29/2009/TT-BGDĐT quy định chuẩn hiệu trưởng trường trung học cơ sở, trường trung học phổ thông và trường phổ thông có nhiều cấp học*.
10. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2009), *Thông tư 14/2011/TT-BGDĐT quy định Chuẩn hiệu trưởng trường tiểu học*.
11. Phùng Đình Dụng (2013), “*Phẩm chất đặc trưng của lãnh đạo trong thế kỷ XXI*”, Hội thảo Đổi mới đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục các tỉnh, thành phía Nam”, Cần Thơ.
12. Phùng Đình Dụng (2014), *Tính thực tiễn của mô đun Kỹ năng hỗ trợ quản lý trường học* trong chương trình 382, Hội thảo “Nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý giáo dục đáp ứng yêu cầu đổi mới theo Nghị quyết 29-NQ/TW tại Trường Cán bộ quản lý giáo dục Tp. Hồ Chí Minh”, Thành phố Hồ Chí Minh tháng 9/2014.
13. Vũ Văn Phúc – Nguyễn Duy Hùng (2012), *Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội.
14. Theo: <http://vi.wikipedia.org/wiki>. Nguồn: quản lý theo khoa học, truy cập lúc 10 giờ 24 phút ngày 14/6/2014).
15. Nguyễn Hồng Liễu (2014), “*Sử dụng chuẩn hiệu trưởng trường phổ thông trong phát triển chương trình, tài liệu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý giáo dục*”, Tạp chí Khoa học quản lý giáo dục, số 01/2014.
16. Trường Cán bộ quản lý giáo dục Thành phố Hồ Chí Minh (2013), *Tài liệu bồi dưỡng cán bộ quản lý trường phổ thông*, lưu hành nội bộ.

## ABSTRACT

*Standard of general school principals is the system of basic requirements for principals about political quality, professional ethics; professional competence, pedagogical skill; leadership ability, school management. To meet these requirements, principals should be provided the training on school management skills. This problem is being cared and researched by scientists, training institutes to improve teachers and educational managers.*