



# VAI TRÒ CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG TRONG THỜI KÌ ĐỔI MỚI

• **ThS. NGUYỄN BÁC DŨNG**

*Trường THPT Chuyên Trần Đại Nghĩa – Tp. Hồ Chí Minh*

**T**rong thời kì đổi mới, vai trò của người hiệu trưởng đã có những thay đổi to lớn. Với bối cảnh hiện nay của một trường học, người hiệu trưởng phải đóng nhiều vai trò khác nhau trong việc lãnh đạo nhà trường, đồng thời phải đảm bảo được sự phối hợp và thể hiện vai trò của mỗi thành viên trong trường sao cho đạt hiệu quả tốt nhất. Bên cạnh việc là một giáo viên, bản thân người Hiệu trưởng phải là một nhà tư tưởng, người thiết kế, quản lí, giám sát, biết cả những kĩ năng quản trị tài chính, đàm phán, tư vấn. Muốn vậy, người Hiệu trưởng phải có tâm, có tầm, có năng lực và sự cống hiến; phải là người quyết đoán và phải là người vạch ra chiến lược để trường mình đạt được sự hoàn thiện trong các chuẩn mực về giáo dục và phát triển bền vững.

Cùng với các vai trò là những nhiệm vụ và chức năng tương ứng. Ở đây chúng tôi xin nhấn mạnh vào 3 vai trò quan trọng nhất của người hiệu trưởng: 1) Vai trò nhà lãnh đạo; 2) Vai trò nhà giáo dục; 3) Vai trò người quản lí.

## **1. Vai trò nhà lãnh đạo và nhà giáo dục của hiệu trưởng trường trung học phổ thông (THPT)**

Khác với các trường đại học, tính cộng đồng trong các trường THPT rất cao. Những năm trung học của một người thường quyết định vai trò, vị trí của họ sau này trong cộng đồng. Trong hệ thống giáo dục nước ta, các trường THPT chưa đáp ứng nổi yêu cầu to lớn đó. Cùng với những biến chuyển trong đời sống kinh tế đất nước, quá trình cải cách giáo dục đòi hỏi ngày càng cao về vai trò của các nhà lãnh đạo, từ các nhà lãnh đạo cấp quốc gia về giáo dục đến người hiệu trưởng trường THPT. Để đối phó với những khó khăn, nhằm xây dựng trường thành một cộng đồng học tập, người hiệu trưởng cần có năng lực lãnh đạo để thực hiện những cải tiến trong trường học cũng như năng lực lãnh đạo toàn diện cần có cho việc thay đổi theo chiều hướng tốt hơn. Quan trọng hơn hết, những năng lực cần có đó phải hướng đến những mục tiêu giáo dục, tất cả vì con người. Vai trò nhà lãnh

đạo và nhà giáo dục của người hiệu trưởng luôn gắn kết chặt chẽ và không tách rời nhau.

Từ hiện trạng đến tương lai tốt hơn là cả một quá trình chuyển đổi. Người hiệu trưởng hay nhà lãnh đạo chuyển hóa phải giữ vai trò tấm gương tiêu biểu ảnh hưởng đến lí tưởng, trao đổi những kì vọng và tạo nên nguồn cảm hứng; khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới, đồng thời quan tâm hỗ trợ giúp đỡ mọi người. Từ đó, có thể khẳng định, Hiệu trưởng là nhà chuyển hóa và là cán bộ chủ chốt xây dựng một cộng đồng học tập.

Trong doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến nhân viên và hình ảnh công ty. Phong cách lãnh đạo riêng của hiệu trưởng không chỉ ảnh hưởng đến cách hưởng ứng của giáo viên, học sinh và phụ huynh học sinh, mà còn góp phần trong những nỗ lực cải cách hệ thống giáo dục nhằm nâng cao chất lượng nguồn lực con người. Yếu tố quan trọng nhất mà môi trường THPT cung cấp cho học sinh là định hướng phát triển khả năng và định hướng tự hoàn thiện. Phong cách lãnh đạo của người hiệu trưởng tạo nên những bản sắc nhất định, tác động lên những định hướng này. Ngược lại, những định hướng trong giáo dục cũng quyết định phong cách lãnh đạo của người hiệu trưởng. Đây là sự kết hợp nổi bật giữa vai trò nhà lãnh đạo và nhà giáo dục của người hiệu trưởng.

Cụ thể hơn, trong vai trò nhà lãnh đạo, người hiệu trưởng có những nhiệm vụ và chức năng như sau:

- Đưa ra tầm nhìn, chính sách và mục tiêu rõ ràng cho trường.
- Đưa ra kế hoạch và chương trình cụ thể để biến mục tiêu thành hiện thực.
- Đưa ra những quyết định có lợi nhất cho học sinh, mặc dù có khó khăn khi thực hiện, hoặc những quyết định về những gì làm cho giáo viên yên tâm, phấn khởi.
- Kì vọng cao ở học sinh và giáo viên.
- Chấp nhận thay đổi, sẵn sàng đảm đương công tác lãnh đạo và cố gắng thực hiện bất cứ việc gì có lợi cho trường.

- Thực hiện các chủ trương, chính sách của Trung ương, địa phương để đáp ứng nhu cầu của trường.

Từ thập niên 90, với sự phát triển của mạng internet, cuộc cách mạng khoa học và công nghệ đang diễn ra rất nhanh chóng và toàn diện trên nhiều lĩnh vực của đời sống xã hội, sự tác động của quá trình chuyển sang nền kinh tế tri thức đã tạo ra nhiều điều kiện để cho giáo dục có thể phát triển, người học có nhiều phương tiện và phương cách tiếp cận hơn, nhưng không thể đánh giá thấp tầm quan trọng của trường học vì đó là nơi không chỉ cung cấp kiến thức mà còn cung cấp những cơ hội tự làm phong phú thêm kiến thức. Giáo viên định hình tương lai bằng những ảnh hưởng đối với học sinh. Những thành viên trong và ngoài nhà trường rất mong đợi ở người hiệu trưởng. Theo Marsh (1992) thì:

- Phụ huynh học sinh và xã hội mong có được người hiệu trưởng luôn nghĩ đến lợi ích của tập thể và có tính nguyên tắc cao. Họ muốn hiệu trưởng phải là người cởi mở, biết tiếp thu ý kiến và thường xuyên giao tiếp với họ.

- Giáo viên mong muốn hiệu trưởng của họ là người lãnh đạo tốt công tác giáo dục giảng dạy và là người ủng hộ sáng kiến về chương trình giảng dạy, là người năng động và luôn hiện diện trong trường.

- Học sinh mong có được một hiệu trưởng là một người cố vấn đầy thông cảm và là người thưởng phạt công minh. Hơn hết, họ mong hiệu trưởng là người có uy tín, là hình mẫu để họ noi theo.

- Lãnh đạo chính quyền và ngành mong muốn các hiệu trưởng là những người toàn diện, làm việc hiệu quả và có khả năng thực hiện, giám sát những chủ trương của chính quyền và Bộ GD - ĐT để ra, không bị tác động bởi những tiêu cực.

Với vai trò là nhà lãnh đạo và nhà giáo dục, người hiệu trưởng có trách nhiệm đáp ứng những kì vọng này. Người hiệu trưởng có quyền hạn và cơ hội để hướng dẫn giáo viên và học sinh của trường mình hướng tới mục tiêu giáo dục có chất lượng.

## 2. Vai trò nhà quản lí của hiệu trưởng trường THPT

Có thể khẳng định, hiệu trưởng là giám đốc điều hành và nhà lãnh đạo giáo dục. Mục tiêu cơ bản của một trường học là giảng dạy. Chất lượng giảng dạy của trường thể hiện năng lực

của người hiệu trưởng. Để giảng dạy có chất lượng và đạt hiệu quả, người hiệu trưởng cần tập trung vào việc hoàn thành các nhiệm vụ liên quan đến phát triển chương trình học, quan sát, đánh giá, khuyến khích các cải tiến đánh giá trong giảng dạy. Vai trò nhà quản lí của người hiệu trưởng được thể hiện ở những khía cạnh nhiệm vụ và năng lực sau:

### a) Quản lí chương trình học

Hiệu trưởng là người quản lí chương trình học và nhà cố vấn, tạo điều kiện cho giáo viên và học sinh trong việc dạy và học. Bên cạnh đó, người hiệu trưởng còn có nhiệm vụ tổ chức và chỉ đạo thực hiện các hoạt động giáo dục, giảng dạy, tuyển sinh, đánh giá thi đua của nhà trường, chấp hành đầy đủ các chủ trương và pháp luật của Đảng và Nhà nước.

Quản lí chương trình học tốt phải dựa trên hiệu quả của công tác xây dựng tầm nhìn, mục tiêu dài hạn và ngắn hạn, kế hoạch công tác và chỉ đạo thực hiện kế hoạch công tác hàng năm, từng học kì của nhà trường. Ở mức cụ thể, đó là việc duyệt kế hoạch công tác của các tổ chuyên môn, phòng ban, cán bộ, giáo viên, nhân viên nhà trường; ổn định lịch công tác hàng tháng, hàng tuần; phối hợp, điều hòa các các hoạt động giáo dục trong trường, đảm bảo cho bộ máy nhà trường hoạt động khẩn trương, tích cực với sự sáng tạo cao. Người hiệu trưởng phải có năng lực hoạch định chương trình và dự án dựa trên trường học, chỉ đạo chương trình học và tiến trình giáo dục, giảng dạy.

### b) Quản lí các nguồn lực

Nguồn lực quan trọng nhất trong một trường trung học chính là con người. Người hiệu trưởng phải tạo một môi trường có thể phát huy cái tài, cái tâm của các giáo viên ở mức cao nhất. Để được vậy, hiệu trưởng phải xem giáo viên như những người chuyên nghiệp, không xen vào vai trò giảng dạy. Giáo viên cùng những người khác trong nhà trường phải được tham gia vào quá trình ra quyết định. Người hiệu trưởng phải hỗ trợ cơ bản cho giáo viên, tạo các kênh thông tin và tiếp nhận phản hồi từ các giáo viên, thấu hiểu nhu cầu của giáo viên. Các giáo viên, từ các hoạt động thực tiễn của mình, có thể khởi xướng ra những thay đổi nâng cao chất lượng dạy học và người hiệu trưởng sẽ tiếp nhận những sáng kiến đó như một nguồn thông tin tư liệu phong phú cho các quyết định cải cách.

Quản lí nguồn lực con người bao gồm cả

việc chấp hành nghiêm túc những quy định về quyền làm chủ tập thể của giáo viên, cán bộ, nhân viên và học sinh, phát huy tính dân chủ, kỷ cương, tình thương, và tinh thần trách nhiệm của họ trong mọi hoạt động giáo dục. Việc quản lý công tác cán bộ, giáo viên, nhân viên theo kế hoạch chung của nhà trường, tổ, cá nhân đảng viên; có kế hoạch kiểm tra thường xuyên trong giảng dạy, giáo dục, giáo dưỡng học sinh, phối hợp tốt với công đoàn và các tổ chức trong trường như Đoàn Thanh niên, Đội Thiếu niên, Hội Chữ Thập đỏ, Ban An toàn giao thông, An toàn thực phẩm, phòng cháy, chữa cháy ... để đánh giá kết quả giáo dục, đào tạo và uốn nắn kịp thời.

Bên cạnh chế độ khen thưởng, tuyên dương, trách phạt và kỉ luật kịp thời theo quy định, nhiệm vụ của người hiệu trưởng phải tạo điều kiện và có kế hoạch bồi dưỡng nhận thức, chuyên môn, chính trị; chăm lo cải thiện đời sống vật chất, tinh thần cho cán bộ, giáo viên, nhân viên. Xây dựng một tập thể sư phạm đoàn kết, thống nhất, sống có trách nhiệm. cũng chính là xây dựng nếp sống văn hóa mới và giữ vững khối đoàn kết nhất trí, thương yêu giúp đỡ nhau trong tập thể học sinh.

Quản lý nguồn lực tốt đòi hỏi phải biết phối hợp và tận dụng các nguồn lực phục vụ cho sự nghiệp phát triển trường. Bên cạnh việc tổ chức hội nghị cán bộ công chức, hội nghị liên tịch thường kì và bất thường để thực hiện và phát huy chế độ quần chúng tham gia xây dựng và quản lý trường học, người hiệu trưởng cần phải động viên, phối hợp các lực lượng giáo dục trong và ngoài nhà trường vào mục đích ổn định và phát triển giáo dục. Nỗ lực này sẽ góp phần thực hiện chủ trương hợp tác quốc tế, xã hội hóa, phổ cập giáo dục.

Bên cạnh nguồn lực con người còn có các nguồn lực về vật chất và tài chính. Người hiệu trưởng cũng cần phải có các kĩ năng quản lý cơ bản các nguồn lực vật chất và nguồn tài chính. Những kĩ năng chủ yếu được thể hiện trong quá trình hoạch định, lập chiến lược và ra quyết định.

### **c) Quản lý môi trường tổ chức**

Trường THPT hoạt động và phát triển trong một môi trường nhất định. Người hiệu trưởng đóng vai trò điều chỉnh các mối quan hệ, tạo một môi trường ổn định cho sự phát triển chất lượng

dạy và học. Trong quản lý hành chính, đó là việc chỉ đạo kiểm tra, nâng cao hoạt động công tác quản trị, hành chính của nhà trường. Trong các mối quan hệ bên ngoài, đó là đảm bảo thực hiện chế độ báo cáo định kì và đột xuất với tổ chức cơ sở Đảng và với cấp trên về tất cả các hoạt động trong nhà trường.

Bên cạnh đó, môi trường giáo dục đòi hỏi người hiệu trưởng phải chỉ đạo hoạt động giáo dục truyền thống; giáo dục 4 trụ cột: học để biết; học để làm người; học để làm, học để chung sống; xây dựng và thực hiện lối sống đạo đức và chuẩn giá trị xã hội mới trong học sinh; chỉ đạo phong trào thi đua "hai tốt" trong giáo viên, cán bộ, nhân viên và học sinh, không tiêu cực, chống thành tích ảo. Ngoài những giá trị truyền thống, người hiệu trưởng phải biết đầu tư vào những giá trị tạo ra tương lai, gồm:

- Nghiên cứu, thiết kế kĩ năng tự học để làm cơ sở hình thành phương pháp tự học trong cán bộ, giáo viên, nhân viên và học sinh

- Khả năng thích nghi, giao tiếp, ứng xử, phối hợp và phát triển mối quan hệ giữa nhà trường với cộng đồng.

Quản lý môi trường cũng đòi hỏi việc hình thành các kênh giám sát và đánh giá hiệu quả giảng dạy và học tập cũng như những yêu cầu về quản lý thông tin, quản lý nghiên cứu và phát triển và quản lý sự thay đổi. Tóm lại, trong thời kì đổi mới, người hiệu trưởng là sự phối hợp của nhiều vai trò, đòi hỏi nhiều hơn kĩ năng về quản lí.

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam - *Luật Giáo dục 2005*. NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2006.
2. Bộ Giáo dục: *Sổ tay người Hiệu trưởng* (1981) – Tủ sách Trường Cán bộ Quản lí và Nghiệp vụ.
3. SEAMEO INNOTECH (2005): *Learntech excels, do Seameo Retrac* (Trung tâm Đào tạo khu vực của Seameo tại Việt Nam) tổ chức tháng 2/2006.

### **SUMMARY**

*The article makes a detailed mention and analysis of the role of the upper secondary school principal as a leader, an educator and his or her managing functions in terms of managing the curriculum, resources and organizational environment.*