

Quyền lực của hiệu trưởng nhà trường

Trần Kiêm

Trường Đại học Sư phạm Hà Nội
136 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam
Email: trankiemkt@gmail.com

TÓM TẮT: Với bất kì nhà quản lí, lãnh đạo nào đều cần có quyền lực. Quyền lực có hai loại: quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân. Quyền lực địa vị là thứ do một tổ chức hoặc từ phía trên giao cho, quyền lực cá nhân là mức độ cấp dưới tôn trọng, quý mến và phục tùng cấp trên. Trong thực tế quản lí, nhà quản lí phải kết hợp hài hòa hai loại quyền lực này. Nhà trường - thiết chế chuyên biệt của xã hội, nơi đào tạo thế hệ trẻ. Tính chất, đặc điểm của nhà trường luôn luôn thay đổi bất nhịp và đón đầu sự thay đổi của xã hội, trong đó có sự thay đổi về trình độ công nghệ. Đây là tiền đề cho sự thay đổi nội dung, phương thức giáo dục trong nhà trường kể cả thay đổi trong quản lí (trong đó có quyền lực của hiệu trưởng). Để có quyền lực trong quản lí, người hiệu trưởng cần chú ý rèn luyện năng lực chuyên môn. Đây chính là thể hiện thực chất, đích thực quyền lực của mình.

TỪ KHÓA: Quyền lực, quyền lực địa vị, quyền lực cá nhân, quyền lực của hiệu trưởng nhà trường.

→ Nhận bài 30/7/2021 → Nhận bài đã chỉnh sửa 23/8/2021 → Duyệt đăng 15/9/2021.

1. Đặt vấn đề

Đối với nhà quản lí, dù ở bất kì lĩnh vực nào, cấp độ nào đều cần có quyền lực. Vậy quyền lực là gì, bản chất của quyền lực và đặc điểm quyền lực của người hiệu trưởng ra sao? Đó là nội dung của bài báo này.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Quyền lực và các loại quyền lực

Quyền lực là tiềm năng gây ảnh hưởng, là nguồn lực tạo điều kiện cho người lãnh đạo/quản lí có được sự phục tùng của thuộc cấp. Quyền lực có sức mạnh như vậy nên có thể nói quyền lực là nhân tố không thể thiếu giúp cho nhà quản lí thành công. Có nhiều loại quyền lực, trong đó có 2 loại chính: quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân.

Quyền lực địa vị là thứ do một tổ chức hoặc từ phía trên giao cho. Nhà quản lí có được thứ quyền lực này nhiều hay ít là do sự tin cậy mà họ đạt được với tổ chức hoặc cấp trên ấy. Các nhà quản lí nên nhớ rằng, quyền lực địa vị nhiều hay ít, lớn hay nhỏ là do sự uỷ quyền mà nên. Vì thế, cấp trên có thể uỷ quyền và cũng có thể rút lại tất cả hay một phần sự uỷ quyền ấy.

Quyền lực cá nhân là mức độ cấp dưới tôn trọng, quý mến và phục tùng cấp trên. Nguồn gốc của quyền lực này có thể xuất phát từ mục tiêu chung, có thể từ tài năng và đức độ cá nhân của nhà quản lí. . . Nói tóm lại, nó xuất phát từ cấp dưới, từ bên dưới.

Theo Nguyễn Hoàng Linh (2018), quyền lực địa vị bao gồm: quyền lực pháp lí, quyền lực khuyến khích, quyền lực liên kết và quyền lực cưỡng bức. Quyền lực pháp lí là quyền lực có được do tổ chức trao cho dưới hình thức này hay hình thức khác. Quyền lực khuyến

khích là khả năng tạo ra động lực hành động ở đội ngũ thông qua việc thực thi các biện pháp khuyến khích như khen, thưởng, thăng cấp... Quyền lực liên kết là quyền lực được tạo ra từ một mối quan hệ với một hoặc một số thực thể nào đó. Quyền lực cưỡng bức là quyền lực đạt được do khả năng quyết định và thực thi các hình phạt đối với những người phạm lỗi.

Còn quyền lực cá nhân thì ngược lại, nó xuất phát từ cấp dưới, là mức độ cấp dưới tôn trọng, quý mến và phục tùng cấp trên. Nguồn gốc của quyền lực này có thể xuất phát từ mục tiêu chung, có thể từ tài năng và đức độ cá nhân của nhà quản lí. Quyền lực cá nhân bao gồm: quyền lực chuyên môn, quyền lực thông tin và quyền lực tư vấn. Quyền lực chuyên môn là quyền lực đạt được do có học vấn, kinh nghiệm và kĩ năng chuyên môn của nhà quản lí. Quyền lực thông tin là quyền lực có được do khả năng cung cấp, chia sẻ thông tin hoặc khả năng chi phối việc cung cấp, chia sẻ thông tin. Quyền lực tư vấn thực chất là sức thuyết phục của một người do khả năng cung cấp các lời khuyên sáng suốt và hữu ích với những người khác.

Nhà quản lí cần cả hai loại quyền lực này. Không được coi nhẹ hoặc bỏ qua loại nào. Vì nếu coi trọng quyền lực địa vị, nhà quản lí dễ độc đoán, gia trưởng; nếu coi trọng quyền lực cá nhân, nhà quản lí dễ mị dân, nhu nhược, ... Trong thực tiễn quản lí, cần kết hợp hài hòa hai loại quyền lực. Tùy đặc điểm của thuộc cấp, có trường hợp phải “nặng” quyền lực địa vị trong khi không bỏ qua quyền lực kia, nhưng với trường hợp khác thì ngược lại. Đây chính là nghệ thuật của nhà quản lí. Theo Đỗ Minh Cương và Nguyễn Viết Lộc (2017), nhà

lãnh đạo có các loại quyền lực sau đây:

- *Quyền lực hợp pháp* (legitimate power) bắt nguồn từ địa vị pháp lí, chức vị của nhà lãnh đạo.

- *Quyền lực do đãi ngộ* mang lại (reward power) thể hiện trong lương thưởng, đãi ngộ, khen thưởng, ... đối với cấp dưới. Mức độ thỏa mãn đãi ngộ càng cao quyền lực càng lớn.

- *Quyền lực cưỡng bức* (coercive power) là quyền lực cứng mà trong đó nhà lãnh đạo sử dụng các biện pháp răn đe, trừng phạt buộc cấp dưới thực hiện theo chỉ đạo, mệnh lệnh của mình.

- *Quyền lực do mối quan hệ tốt đem lại* (referent power). Quyền lực này thường có được từ mong muốn được làm hài lòng cấp trên của cấp dưới, do cấp dưới yêu quý, tôn trọng cấp trên.

- *Quyền lực chuyên môn* (expert power) được cấp dưới thừa nhận do có trình độ chuyên môn cao.

- *Quyền lực do nắm giữ thông tin đem lại* (Information power) thể hiện ở việc nắm bắt và khống chế thông tin.

- *Quyền lực do sự kính trọng và ngưỡng mộ đem lại.*

Một số tác giả lại phân biệt quyền lực cứng (hard power) và quyền lực mềm (soft power). Quyền lực cứng là quyền lực có được dựa trên sức mạnh quân sự và kinh tế. Thomas Schelling đã chỉ ra hai nguồn chính của quyền lực cứng là sự đe dọa và dụ dỗ và hai nguồn này có liên hệ rất gần gũi với nhau. Quyền lực mềm là quyền lực được thực hiện thông qua sự hấp dẫn (attraction) và thuyết phục (persuasion).

Những tư tưởng cơ bản của “Quyền lực mềm” - coi sự hấp dẫn là một loại quyền lực - xuất hiện trong tư tưởng kinh tế - chính trị phương Đông cổ đại (năm 630 Trước công nguyên, Lão Tử đã nói: “*Một nhà lãnh đạo tốt nhất khi mọi người biết rõ ràng rằng anh ta tồn tại, không tốt lắm khi mọi người vâng lời và tôn anh ta lên, và tồi tệ nhất khi họ khinh miệt anh ta*” - dẫn theo Bùi Việt Hương). Gần đây, người ta còn đưa ra khái niệm “quyền lực thông minh - smart power”. Quyền lực này được Joseph Nye (2006) định nghĩa là “*khả năng kết hợp quyền lực cứng và quyền lực mềm vào một chiến lược mang lại thắng lợi*.”. Loại quyền lực này chủ yếu dùng trong quan hệ quốc tế.

2.2. Thực chất quyền lực của hiệu trưởng nhà trường

Như trên đã trình bày, hiệu trưởng nhà trường cần cả hai loại quyền lực: quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân. Tuy nhiên, hiệu trưởng là người quản trị trong môi trường GD nên việc thực thi quyền lực mang tính đặc thù riêng. Tính đặc thù này phụ thuộc vào đặc điểm của nhà trường. Đầu tiên, hãy xem nhà trường được hiểu như thế nào.

Nhà trường là thiết chế chuyên biệt của xã hội, nơi tổ chức, thực hiện và quản lí quá trình GD. Quá trình này được thực hiện bởi hai chủ thể: người được GD (người học) và người GD (người dạy). Trong quá trình GD, hoạt động của người học (hoạt động học theo nghĩa rộng) và hoạt động của người dạy (hoạt động dạy theo nghĩa rộng) luôn luôn gắn bó, tương tác, hỗ trợ nhau, tựa vào nhau để thực hiện mục tiêu GD theo yêu cầu của xã hội.

Như vậy, nhà trường là thiết chế sư phạm - xã hội, nơi đào tạo con người, chủ nhân tương lai của xã hội. Quan hệ trong nhà trường, đặc biệt quan hệ giữa GV và HS mang tính mẫu mực, nhân cách (phẩm chất, năng lực) của GV được xem là công cụ hữu hiệu nhất nhằm hình thành và phát triển phẩm chất, năng lực HS [1]. Sản phẩm của nhà trường là con người được đào tạo theo yêu cầu xã hội. Đây là kết quả của hoạt động GD mang tính tập thể của đội ngũ GV chứ không phải từng GV riêng lẻ. Đúng như Anton Semionovic Makarenko (1888-1939) - nhà GD Xô Viết lỗi lạc đã nói: “*Phải là tập thể các nhà GD, và ở đâu mà GD không gắn với tập thể và tập thể không có một chương trình công tác thống nhất, một giọng nói thống nhất, một cách tiếp cận chính xác thống nhất với trẻ em, thì ở đó không thể có một quá trình GD nào hết. Tập thể các nhà GD liên kết với nhau, bởi cùng một quan điểm, cùng niềm tin, không ghen tị nhau, không “săn đuổi” tình cảm của HS một cách riêng lẻ, chỉ có tập thể như vậy mới GD được trẻ em*” [2].

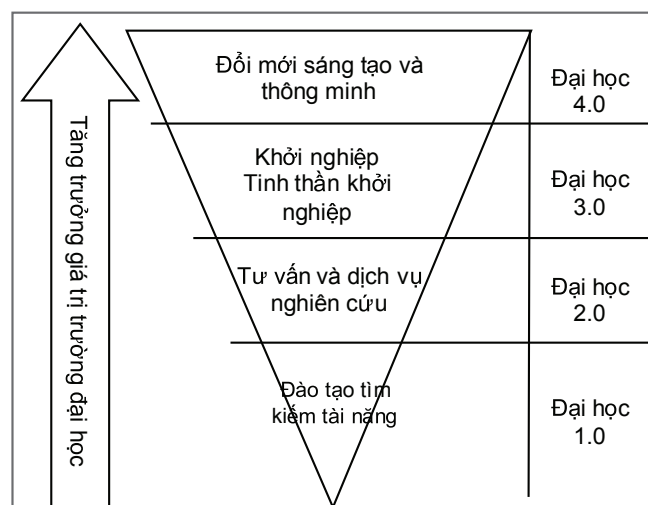
Hàng ngày, hoạt động của GV và HS mang tính chuyên môn và tính sư phạm rất cao; sự chuyển giao và tiếp nhận tri thức nhân loại thực chất là quá trình xã hội hóa cá nhân. Trong quá trình đó, các em HS tiếp nhận chuẩn mực xã hội, học làm người, để trở thành người. Ở một khía cạnh khác, nhà trường được xem là một cộng đồng học tập hay một tổ chức học tập, không chỉ đối với HS mà còn đối với GV và các nhà quản lí (Pam Robbins, Harvey B. Alvy). Thường xuyên trở thành tổ chức biết học hỏi là đòi hỏi bức thiết, nghiêm ngặt đối với tất cả các thành viên trong nhà trường.

Hiện nay, nhiều nước trên thế giới đang thực hiện cuộc Cách mạng công nghiệp (CMCN) lần thứ tư (gọi tắt là CMCN 4.0). Nước ta cũng đang bắt đầu xuất hiện “yếu tố 4.0” trong các lĩnh vực của đời sống xã hội. Đại hội Đảng lần thứ XIII đã vạch ra định hướng phát triển đất nước giai đoạn 2021-2030 trong đó nêu: “... *Đẩy mạnh chuyển đổi số quốc gia, phát triển kinh tế số trên nền tảng khoa học và công nghệ; ...*”, đồng thời xác định nhiệm vụ trọng tâm phát triển kinh tế - xã hội là “... *Đẩy mạnh nghiên cứu, chuyển giao, ứng dụng*

tiến bộ khoa học và công nghệ, đổi mới sáng tạo, nhất là những thành tựu của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, thực hiện chuyển đổi số quốc gia, phát triển kinh tế số, nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả, sức cạnh tranh của nền kinh tế;...” [3]. Đây là phương hướng chỉ đường cho việc đổi mới GD nói chung, nhà trường nói riêng. Những năm gần đây, người ta hay nói đến nền GD thông minh trong GD đại học (tiếng Anh là Smart Education; Chữ SMART còn được hiểu: S - Self-directed: Tự định hướng, M - Motivated: Có động cơ, A - Adaptive: Có khả năng tương thích, R - Resource enriched: Có nguồn học liệu phong phú, T - Technology embedded: Có áp dụng công nghệ) chú trọng kết hợp 3 nhà: Nhà trường, nhà quản lí và nhà doanh nghiệp). Đương nhiên sẽ xuất hiện “trường đại học thông minh”. Đó là nhà trường [4]:

- Ứng dụng hệ thống thực ảo (Cyber Physical System) và I.T.
- Là mô hình quản trị tiếp cận hệ thống: nhà quản trị, giảng viên, nhân viên cùng chia sẻ trách nhiệm.
- Mục tiêu: vốn hóa tri thức: đại học 1.0 là định hướng ứng dụng, 2.0 là định hướng nghiên cứu, 3.0 là đổi mới sáng tạo 4.0 là đại học thông minh đổi mới sáng tạo (tạo nên giá trị gia tăng của trường) (xem Hình 1).
- Trong thời đại CMCN 4.0, mô hình đại học 3.0 được triển khai trên nền tảng của các công nghệ thông minh
- Định hướng đổi mới sáng tạo được thực hiện theo mô hình “5 trong 1” (5 thành tố hướng đến 1 mục tiêu) (xem Hình 2).

Rõ ràng, cùng bắt nhịp và đón đầu thời đại, nhà trường luôn luôn thay đổi nhằm đáp ứng yêu cầu xã hội. Đây

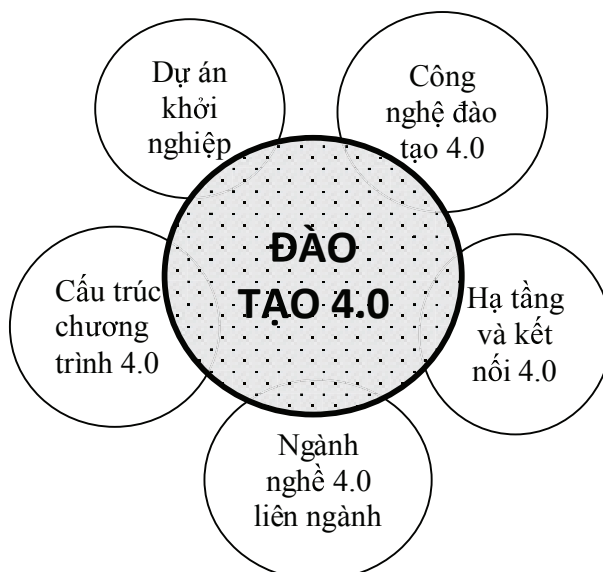


Hình 1: Mục tiêu

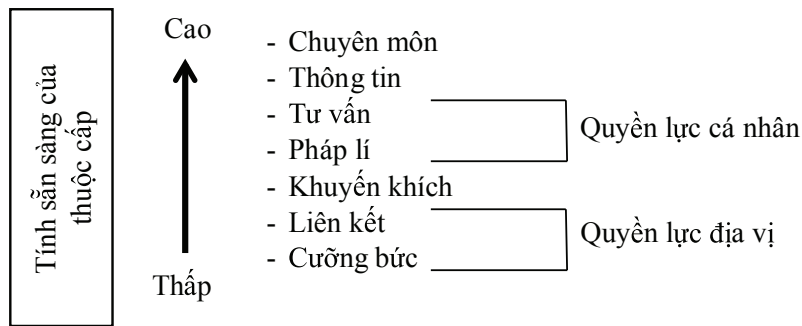
cũng là đặc điểm của tổ chức xã hội với tư cách là hệ đa trí tuệ - hệ xã hội - một đặc điểm của hệ thống mở [5]. Đương nhiên, khi nhà trường thay đổi sẽ dẫn đến những thay đổi tương ứng về mục tiêu, nội dung, phương thức GD, ... cho đến cả việc quản lí của hiệu trưởng nhà trường. Lao động của hiệu trưởng thuộc loại lao động phức tạp, đòi hỏi tính khoa học, tính nghệ thuật cao. Công sức của hiệu trưởng tích hợp công sức của đội ngũ.

Những tác động về GD/dạy học và quản lí là kết quả của việc vận dụng tổng hợp các tri thức GD học, Tâm - Sinh lí học, Xã hội học, Triết học, Kinh tế học, Quản trị học, Công nghệ thông tin, ... Điều này đòi hỏi ngoài kiến thức chuyên môn (gắn với môn học và chuyên môn gắn với khoa học quản lí, lãnh đạo) người hiệu trưởng còn phải biết những kiến thức liên quan (đương nhiên không sâu bằng GV bộ môn, chỉ là những điều cơ bản) như vừa kể làm cho công việc quản lí, lãnh đạo nhà trường mang đầy đủ tính khoa học vừa cập nhật vừa hiện đại (Nguồn “Tài nguyên GD mở” (open educational resources - OER)), tránh phiến diện, nông cạn một chiều. Điều hiển nhiên là trong bối cảnh đó, quyền lực của hiệu trưởng nhà trường cũng thay đổi. Vậy hiệu trưởng nhà trường có những quyền lực nào? Câu trả lời trước hết là họ có cả quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân. Quyền lực địa vị bao gồm:

- Quyền lực pháp lí (được bổ nhiệm theo quyết định của cấp có thẩm quyền),
- Quyền lực khuyến khích (quy định thưởng phạt đối với GV và HS),
- Quyền lực liên kết (kết hợp với các tổ chức, cá nhân trong và ngoài trường tìm kiếm nguồn lực tiến hành



Hình 2: Định hướng đổi mới



Hình 3: Mối quan hệ giữa tính sẵn sàng và quyền lực

GD),

Quyền lực cưỡng bức (ra lệnh, bắt buộc thuộc cấp thực hiện công việc nào đó).

Về quyền lực cá nhân của hiệu trưởng nhà trường.

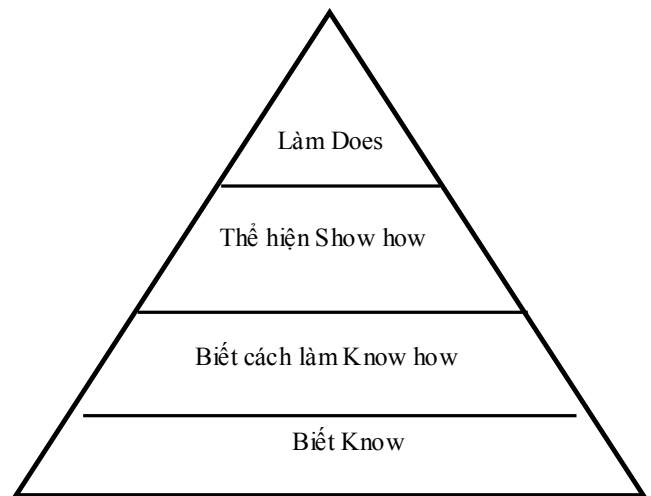
Trong một công trình nghiên cứu, các nhà khoa học đã xác định mối quan hệ giữa các loại quyền lực của nhà lãnh đạo với tính sẵn sàng (*thiện chí ủng hộ, làm theo lãnh đạo*) của thuộc cấp. Người ta thấy người lãnh đạo có 7 loại quyền như đồ thị. Đó là các quyền cưỡng bức, liên kết, khuyến khích, pháp lí, tư vấn, thông tin và chuyên môn. 4 loại đầu thuộc quyền lực địa vị, 3 loại sau thuộc quyền lực cá nhân. Mối quan hệ giữa tính sẵn sàng và quyền lực thể hiện trong đồ thị dưới đây (xem Hình 3).

Ta thấy, cưỡng bức của lãnh đạo đưa đến tính sẵn sàng càng thấp của thuộc cấp. Chỉ có khả năng chuyên môn của lãnh đạo mới thuyết phục thuộc cấp.

Trong nhà trường, hoạt động GD mang tính chuyên môn cao thì nghiên cứu trên đây rất có ích cho hiệu trưởng nhà trường. Một môi trường văn hoá, nhân văn, dân chủ ngày ngày thấm đượm tình người thì *quyền lực mềm luôn luôn tỏ ra hữu hiệu (nói như vậy không có nghĩa là bỏ qua quyền lực địa vị)*. Trong quyền lực mềm, ưu tiên số 1 là trình độ chuyên môn của hiệu trưởng. Có thể nói rằng, trình độ chuyên môn cao của hiệu trưởng chính là quyền lực của họ. Nhưng cũng cần nói rõ “chuyên môn” của hiệu trưởng là gì? Đương nhiên, đó là trình độ chuyên môn gắn với môn học họ được đào tạo ở trường sư phạm. Bên cạnh đó, còn là trình độ quản lí và lãnh đạo với tư cách họ là người thủ trưởng đứng đầu nhà trường. Đây là chuyên môn quản trị, lãnh đạo.

Khi bàn về các cấp độ lãnh đạo, các nhà khoa học đưa

ra 5 cấp độ: Chức vị; Sự chấp thuận; Định hướng kết quả; Phát triển con người, Nhân cách đẹp [6]. Cả 5 cấp độ này, người hiệu trưởng cần phấn đấu đạt cho được. Các cấp độ đầu đối với hiệu trưởng không khó, càng về sau càng khó, nhất là cấp độ 5.



3. Kết luận

Việc phân tích trên đây cho thấy có sự thống nhất với “Đồ thị quyền lực” ở trên. Tóm lại, điều tác giả bài báo này muốn chia sẻ với hiệu trưởng nhà trường là hãy chú trọng quyền lực mềm kết hợp hài hòa với quyền lực địa vị. Do đó, công sức của hiệu trưởng bỏ ra là coi trọng thỏa đáng việc rèn luyện, nhất là rèn luyện chuyên môn để có quyền lực thực chất, đích thực trong việc quản lí và lãnh đạo tập thể GV hướng vào việc thực hiện có chất lượng mục tiêu chung của nhà trường.

Tài liệu tham khảo

- [1] Bộ Giáo dục và Đào tạo, (26/12/2018), *Chương trình Giáo dục phổ thông mới* (Ban hành kèm theo Thông tư số 32/2018/TT-BGDĐT).
- [2] Trần Kiểm, (2002), *Khoa học quản lí nhà trường phổ thông*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [3] Đảng Cộng sản Việt Nam, *Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*.
- [4] Nguyễn Hữu Đức, (02/9/2020), *Mô hình “Đại học thông minh nhất hiện nay”*: Việt Nam có theo kịp? Báo Dân trí điện tử.
- [5] Trần Kiểm, (2010), *Khoa học tổ chức và tổ chức giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.

- [6] Trần Kiêm, (2018), *Quản lí và lãnh đạo nhà trường hiệu quả (Tiếp cận năng lực)*, In lần thứ ba, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- [7] Trần Kiêm, (2021), *Những vấn đề cơ bản của Khoa học quản lí giáo dục*, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
- [8] Đỗ Minh Cương - Nguyễn Việt Lộc, (07/6/2017), *Lí thuyết lãnh đạo dựa trên quyền lực và ảnh hưởng*.
- [9] Bùi Việt Hương, (18/4/2014), *Quyền lực cứng, quyền lực mềm, quyền lực thông minh trong nền dân chủ*.
- [10] Nye Jr., Joseph S, (19/8/2006), *In Mideast, the goal is 'smart power'*, Boston Globe.

THE SCHOOL PRINCIPAL'S POWER

Tran Kiem

Hanoi National University of Education
136 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam
Email: trankiemkt@gmail.com

ABSTRACT: *All managers or leaders have a need for power which consists of two kinds: position and personal power. The position power is that delegated by an organization or the superior while the personal power is the extent to which the inferior respects, loves, and obeys the superior. In the actual management process, the manager attempts to harmonize these two kinds of power. The school as a special institution in society is a place where young people are trained and educated. The nature and characteristics are often changed to keep pace with and anticipate the social changes, including technological ones. This is supposed to form a premise for the change in in the educational content and methods of the school including changes in management (such as the principal's power co-exists). In order to have the power in management, the principal should pay attention to training professional qualifications and competence. This is a real and substantial manifestation of the principal's power.*

KEYWORDS: Power, position power, personal power, the principal's power.