

Chương 11

TỔ CHỨC KHOA HỌC LAO ĐỘNG QUẢN LÝ CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG



Sau khi nghiên cứu chương này, Học viên sẽ hiểu được:

- Vai trò và nhiệm vụ của người Hiệu trưởng trường phổ thông; tổ chức khoa học lao động quản lý trong bộ máy nhà trường; tổ chức khoa học lao động quản lý của cá nhân người Hiệu trưởng.
- Hình thành các kỹ năng về tổ chức khoa học lao động quản lý trong bộ máy nhà trường và cho bản thân người Hiệu trưởng trường phổ thông.
- Có ý thức và nâng cao tinh thần trách nhiệm trong việc tổ chức khoa học lao động quản lý trong nhà trường và cho bản thân.



A. VAI TRÒ VÀ NHIỆM VỤ CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG

I. VAI TRÒ CỦA HIỆU TRƯỞNG

1. Hiệu trưởng là người lãnh đạo nhà trường

Căn cứ vào điều lệ trường phổ thông và các văn bản pháp quy của Nhà nước về việc quản lý nhà trường phổ thông, Hiệu trưởng là người lãnh đạo cán bộ giáo viên, nhân viên trong nhà trường thực hiện nhiệm vụ giáo dục học sinh theo chương trình, kế hoạch của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

Hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm trước Đảng và Nhà nước về việc đảm bảo chất lượng giáo dục ở trường mình. Tuy có các phó hiệu trưởng giúp việc và liên đới chịu trách nhiệm, nhưng Hiệu trưởng phải giữ vai trò thủ trưởng, thường xuyên nắm thông tin và có những quyết định kịp thời không để những hiện tượng thiếu trách nhiệm, phản sư phạm xảy ra hoặc tiếp diễn làm tổn hại đến chất lượng giáo dục thế hệ trẻ.

Người Hiệu trưởng là người lãnh đạo cấp cơ sở trong sự nghiệp giáo dục, và càng ở cấp cơ sở thì chức năng “tổ chức thực hiện” càng phong phú. Hoạt động tổ chức về cơ bản là hoạt động với con người. Trong hoạt động với con người, những Hiệu trưởng giỏi thường có những đặc điểm sau đây:

- Có đầu óc tổ chức: Đó là sự biết sắp đặt từng người vào vị trí thích hợp sao cho tận dụng và phát huy được năng lực cao nhất của họ. Một nhà lãnh đạo đã nói về sự khéo léo đặt người đúng việc như sau: “*Chúng ta cần có một đại hợp tấu. Chúng ta phải xây dựng kinh nghiệm cho mình để có thể phân đúng các vai trong dàn hợp tấu để đối với người này thì giao cây đàn vĩ cầm đầy tình cảm, đối với người kia thì giao cây đàn trầm cuồng bão, đối với người khác nữa thì giao que nhạc trưởng*”.

- Có sự đồng cảm hay sự nhạy cảm về tổ chức: Đó là khả năng đặt địa vị của mình vào cương vị của người đối thoại, hiểu được thế giới nội tâm của họ, hiểu được

khó khăn của họ, cùng rung cảm với họ, khiến họ có thể dễ dàng bộc lộ tâm tư với người lãnh đạo. Sự nhạy cảm về tổ chức còn thể hiện ở chỗ người lãnh đạo biết rõ người dưới quyền đang cần gì và chủ động giúp đỡ họ trước khi họ có sự yêu cầu.

- Có sự khéo léo đối xử: thể hiện ở chỗ tìm được cách cư xử thích hợp với từng người, cách truyền thụ tế nhị kinh nghiệm và kiến thức của mình cho những người khác để họ có thể tiến hành công việc có kết quả hơn.

- Có khả năng cảm hóa con người: Đó là khả năng tác động tới con người bằng vốn hiểu biết, bằng sự nêu gương, bằng tình cảm chân thành nhân đạo, bằng ý chí và nghị lực của Hiệu trưởng. Đó là nghệ thuật lan truyền nghị lực và nhiệt tình của mình sang những người khác. Đó còn là nghệ thuật phê bình đúng đắn và tinh thần tự phê bình nghiêm túc của Hiệu trưởng.

2. Hiệu trưởng, nhà sư phạm mẫu mực, nhà giáo dục có tâm hồn

Người Hiệu trưởng phải là nhà giáo hết lòng yêu mến trẻ, sẵn sàng công hiến trí tuệ và sức lực của mình cho việc đào tạo thế hệ trẻ trở thành những người kế tục sự nghiệp cách mạng của dân tộc.

Người Hiệu trưởng phải hiểu biết những cơ sở của tâm lý học, giáo dục học và là người thầy giáo mẫu mực của học sinh trong nhà trường. Hiệu trưởng là người dạy khá tốt ít nhất là một môn học, có khả năng thực hiện mẫu mực các nhiệm vụ của một nhà giáo bộ môn. Trình độ chuyên môn về khoa học giáo dục, lý luận và thực hành là rất cần thiết cho công tác quản lý trường học của người Hiệu trưởng.

3. Hiệu trưởng, nhà hoạt động xã hội

Người Hiệu trưởng phải xây dựng mối quan hệ tốt với địa phương, trên cơ sở đó làm công tác vận động toàn xã hội tham gia sự nghiệp giáo dục. Một trong những phương tiện quan trọng để làm công việc này là bản thân người Hiệu trưởng tham gia vào công tác của địa phương. Hoạt động xã hội của Hiệu trưởng còn có ý nghĩa giáo dục tích cực xã hội cho học sinh rất nhiều. Hiệu trưởng cần động viên các thành viên của tập thể tham gia vào đời sống xã hội.

Nói chung, những người lãnh đạo nhà trường, nhất là ở nông thôn thường được mọi người biết đến như những diễn giả, những cán bộ tuyên truyền, những thành viên tích cực của các tổ chức xã hội khác nhau. Nhờ đó, họ tạo ra những điều kiện thuận lợi cho công tác giáo dục toàn diện đối với thế hệ trẻ.

4. Hiệu trưởng là người định hình văn hoá trong nhà trường

Hiệu trưởng là người định hình văn hoá trong nhà trường. Hiệu trưởng có trách nhiệm xây dựng niềm tin son sắt về tương lai tươi đẹp của đất nước, xây dựng giá trị và truyền thống của nhà trường, xây dựng ý thức học tập thường xuyên cho học sinh cũng như cán bộ, giáo viên nhân viên trong nhà trường, xây dựng cách ứng xử có văn hóa trong nhà trường.

5. Hiệu trưởng, như là một học viên, một người nghiên cứu khoa học giáo dục

Trường học là một môi trường học tập, không chỉ có ý nghĩa đối với học sinh mà còn có ý nghĩa đối với cả Hiệu trưởng và giáo viên trong nhà trường. Bennis và Nanus nhắc nhở chúng ta rằng lãnh đạo thành công là “Học viên thường trực”. Schlechty nhấn

mạnh “Nếu Hiệu trưởng muốn giúp giáo viên cải thiện công việc của họ thì Hiệu trưởng phải liên tục học tập để cải thiện những gì mình đang làm”. Senge cho rằng, đặc điểm lãnh đạo thành công là khả năng làm cho người khác học tập những gì cần thiết để tổ chức hoàn thành nhiệm vụ. Như vậy, trong nhà trường Hiệu trưởng phải là người mẫu mực cho tất cả cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường trong ý nghĩa là một học viên học tập suốt đời.

Ngoài vai trò là học viên suốt đời, Hiệu trưởng cần phải tham gia nghiên cứu khoa học và lôi cuốn các giáo viên đi vào nghiên cứu khoa học giáo dục. Bước thứ nhất là nghiên cứu, phân tích, phổ biến và áp dụng những kinh nghiệm giảng dạy - giáo dục của các đồng nghiệp tiên tiến ở trường mình và các trường bạn. Bước tiếp theo là cộng tác với các nhà khoa học của các Viện nghiên cứu, các trường đại học, trong việc thực nghiệm một số đề tài khoa học ở trẻ em. Người giáo viên trực tiếp tham gia công tác nghiên cứu khoa học sẽ cảm thấy công việc hàng ngày của mình bớt đơn điệu, có thêm sức hấp dẫn và thấy được niềm vui sáng tạo trong nghề nghiệp.

II. NHIỆM VỤ CỦA HIỆU TRƯỞNG

1. Tổ chức bộ máy nhà trường

- Tìm hiểu và lựa chọn những người có khả năng quản lý để đề nghị bổ nhiệm phó hiệu trưởng, đề cử làm tổ trưởng.

- Phân công công tác giáo viên, nhân viên.

- Tổ chức thực hiện qui chế dân chủ trong hoạt động của nhà trường.

2. Xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện nhiệm vụ năm học

- Hiệu trưởng kế hoạch hóa công tác nhà trường.

- Tổ chức các hoạt động giảng dạy, giáo dục, lao động theo mục tiêu đào tạo của trường.

- Tổ chức học tập, bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho giáo viên, nhân viên, học sinh.

- Thường xuyên cải tiến công tác quản lý trường học, đảm bảo các hoạt động giáo dục của trường đồng bộ, có hiệu quả.

3. Quản lý giáo viên, nhân viên

- Quản lý chuyên môn của giáo viên, nhân viên.

- Kiểm tra, nhận xét đánh giá giáo viên, nhân viên trong việc thực hiện nhiệm vụ của giáo viên, nhân viên.

4. Quản lý và tổ chức giáo dục học sinh

- Quản lý việc học tập của học sinh.

- Xây dựng nội qui, nề nếp, kỉ cương học tập cho học sinh.

- Kiểm tra, nhận xét đánh giá học sinh trong việc thực hiện nhiệm vụ của học sinh.

- Góp ý về công tác cán bộ của Đảng, Đoàn, Đội, Công đoàn; giúp đỡ và cộng tác với công tác Đoàn Đội trong nhà trường tổ chức giáo dục tư tưởng chính trị, động cơ học tập cho học sinh.

- Xây dựng tổ chức hội phụ huynh trong nhà trường, góp ý hướng dẫn hoạt động của phụ huynh học sinh để cùng nhà trường giáo dục học sinh.

5. Quản lý hành chính, tài chính, tài sản trong nhà trường:

- Quản lý công tác hành chính theo nguyên tắc và chế độ của Nhà nước.
- Tổ chức công tác văn thư lưu trữ, công tác hồ sơ, thống kê báo cáo theo qui định của Nhà nước và yêu cầu của cấp trên.
- Quản lý việc thu chi của trường đúng qui định.
- Quản lý thiết bị, tài sản của trường; có kế hoạch bổ sung tu sửa hàng năm để đảm bảo nhiệm vụ giáo dục của trường.

6. Thực hiện các chế độ chính sách của Nhà nước đối với giáo viên, nhân viên, học sinh.

- Thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách sinh hoạt giảng dạy, học tập của giáo viên, nhân viên và học sinh.
- Quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần của giáo viên, nhân viên.
- Quyết định khen thưởng, phê bình, kỉ luật đối với giáo viên, nhân viên, học sinh.
- Tiếp nhận, chuyển chuyên, cho nghỉ phép đối với giáo viên, nhân viên, học sinh



1. Người Hiệu trưởng trong trường trung học phổ thông có những vai trò gì? Tại sao người Hiệu trưởng phải là người định hình văn hóa trường học và là một tấm gương thể hiện như là một học viên “học tập suốt đời”.

2. Những nhiệm vụ chính của người Hiệu trưởng trường phổ thông là gì? Hiện nay trong trường Anh/Chị đang công tác, những nhiệm vụ nào được thực hiện tốt, những nhiệm vụ nào còn hạn chế? Phân tích nguyên nhân và nêu biện pháp khắc phục.

3. Hãy phản ánh nền nếp văn hóa trong trường Anh/Chị đang công tác.

**B. TỔ CHỨC KHOA HỌC LAO ĐỘNG QUẢN LÝ
CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG**

**I. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ TỔ CHỨC KHOA HỌC LAO ĐỘNG
QUẢN LÝ**

1. Lao động quản lý

Quản lý là một thuộc tính bất biến, nội tại của mọi quá trình lao động xã hội. C. Mác đã viết trong bộ Tư bản: “Bất cứ lao động xã hội hay cộng đồng trực tiếp nào, được thể hiện ở qui mô tương đối lớn đều cần đến một chừng mực nhất định đến sự quản lý, quản lý xác lập sự tương hợp giữa các công việc cá thể và hoàn thành các chức năng chung xuất hiện trong toàn bộ cơ thể sản xuất, khác với các bộ phận riêng rẽ của nó”.

- C. Mác đã định nghĩa quản lý như là “lao động để điều khiển lao động”

Như vậy, quản lý hay điều khiển lao động là điều kiện quan trọng nhất để làm cho xã hội loài người hình thành, vận hành và phát triển. Lao động xã hội và quản lý là không thể tách rời nhau được.

- Mác coi lao động quản lý là một dạng đặc biệt của lao động, tham gia vào quá trình lao động trong xã hội để hoàn thành chức năng quản lý cần thiết cho quá trình đó.

- Lao động quản lý là loại lao động trí óc diễn ra theo qui trình: quyết định - tổ chức thực hiện quyết định - kiểm tra - điều chỉnh - tổng kết.

2. Đặc điểm của lao động quản lý

2.1. Tính chất gián tiếp

Lao động quản lý phải thông qua hệ thống tổ chức và tập thể lao động mới tác động vào năng suất và kết quả. Người quản lý làm chức năng vạch phương hướng, tổ chức điều hoà, phối hợp kiểm tra... sự hoạt động của những người lao động. Qua đó ảnh hưởng đến kết quả lao động nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả của lao động trực tiếp. Đồng thời, năng suất và hiệu quả của bản thân lao động quản lý cũng ảnh hưởng trực tiếp tới năng suất lao động xã hội. Như vậy, để tăng năng suất lao động xã hội phải tổ chức tốt lao động quản lý để tác động nâng cao năng suất và hiệu quả của lao động trực tiếp, mặt khác tăng năng suất và giảm chi phí lao động quản lý.

2.2. Lao động quản lý là một phạm trù có bản chất rất đặc biệt

Bản chất rất đặc biệt của lao động quản lý thể hiện ở các thành tố của nó như: đối tượng, công cụ, qui trình công nghệ, kĩ thuật và sản phẩm của nó.

2.2.1. Đối tượng

Đối tượng của lao động quản lý là thông tin, chứ không phải yếu tố vật chất. Người cán bộ quản lý phải tiếp nhận, xử lý, lưu trữ vận dụng các thông tin về hệ bị quản lý. Người cán bộ quản lý phải có những tin tức cần và đủ về hiện trạng của hệ bị quản lý ở từng thời điểm về từng mặt cũng như toàn cảnh. Không nắm được thông tin về phân hệ bị quản lý, người cán bộ quản lý không thể quản lý thành công được. Do đó, người cán bộ quản lý phải tốn rất nhiều công sức, thời gian, trí tuệ, cho việc thu nhận, xử lý thông tin.

2.2.2. Công cụ lao động quản lý

- Trước hết là tư duy và phong cách tư duy, bao gồm toàn bộ học vấn và trình độ chuyên môn sâu của người cán bộ quản lý. Càng giàu thông tin càng quản lý tốt.

- Cùng với tư duy và trình độ chuyên môn, các phương pháp thâm nhập khoa học có thể sử dụng được vào công tác quản lý. Chẳng hạn tiếp cận hệ thống, tiếp cận phức hợp, lí thuyết hệ thống, lí thuyết điều khiển, lí thuyết thông tin, lí thuyết arogit (thuật toán), lí thuyết Grap... (nói chung là phương pháp toán xibecnetic, khoa học tự nhiên, khoa học xã hội).

- Ngoài ra, còn có hệ thống các phương tiện kĩ thuật tin học và các phương tiện kĩ thuật khác có chức năng giúp người cán bộ quản lý thu thập, truyền đạt, xử lý, lưu trữ, vận dụng thông tin, các phương tiện giao tiếp và truyền thông.

2.2.3. Sản phẩm của lao động quản lý

Lao động của người cán bộ quản lý phải dẫn tới một quyết định dưới dạng chủ trương, mệnh lệnh, chỉ thị nhằm bảo đảm sự vận hành bình thường của hệ quản lý đi tới mục tiêu. Quyết định chính là sản phẩm của lao động quản lý và về bản chất nó cũng là thông tin.

2.3. Chỉ số chất lượng của lao động quản lý

Trong lao động quản lý, chỉ số chất lượng có ý nghĩa cực kì to lớn. Vì một quyết định đúng hay sai, chất lượng hoạt động quản lý cao hay thấp có thể dẫn tới hệ quả có liên quan đến nhiều người, nhiều hay ít kinh phí, lãi hay lỗ ở một phạm vi rộng hay hẹp, nghĩa là có hệ quả kinh tế - xã hội to lớn.

Chất lượng của lao động quản lý đòi hỏi ở người cán bộ quản lý và đội ngũ thừa hành một trình độ thành thạo nghiệp vụ, một trình độ tổ chức, kĩ thuật chuyên môn và một tập thể lao động có không khí tâm lí lành mạnh. Đây là khía cạnh tổ chức và tài tổ chức của người lãnh đạo. Một tập thể có người lãnh đạo tốt sẽ tạo nên “hiệu ứng tổ chức” (hay sự “cộng hưởng về tổ chức”), nó nhân sức mạnh của hệ quản lý lên nhiều lần.

2.4. Tính đa dạng, phức tạp của lao động quản lý

Lao động quản lý rất đa dạng, phức tạp và biến hóa không lặp lại, không bị gò bó về không gian, nó lại bao gồm rất nhiều thao tác trí tuệ rất khác nhau về bản chất, thậm chí chúng lại rất trái ngược nhau (chẳng hạn công việc sự vụ và những suy nghĩ chiến lược của người thủ trưởng) Do đó lao động quản lý là nặng nhọc và đầy trách nhiệm.

Quản lý ngày nay đã thành một nghề chuyên biệt. Nhiều nước trên thế giới đã hiểu biết điều này rất sớm. Người cán bộ quản lý được đào tạo chính qui và định kì huấn luyện, do đó họ quản lý có chất lượng. Tiếc rằng chúng ta còn làm quản lý chủ yếu bằng kinh nghiệm, do đó, ở một số lĩnh vực đã chưa đạt chất lượng mong muốn, thậm chí phải trả giá đắt.

3. Phong cách quản lý

3.1. Khái niệm phong cách quản lý

Phong cách quản lý là hệ thống các phương pháp được nhà quản lý sử dụng để tác động đến những người dưới quyền. Phong cách quản lý được coi như một nhân tố quan trọng của quản lý, trong đó thể hiện không chỉ mặt khoa học và tổ chức quản lý, mà còn thể hiện tài năng và chí hướng của con người, nghệ thuật chỉ huy của người quản lý.

3.2. Một số loại phong cách quản lý

Theo K. Levin có 3 kiểu phong cách quản lý cơ bản: phong cách độc đoán, phong cách quản lý dân chủ và phong cách quản lý tự do. Cách phân loại này được các nhà nghiên cứu chấp nhận và trở thành cách phân chia cơ bản về phong cách quản lý trong thực tế.

3.2.1. Phong cách độc đoán

Người quản lý không tính đến ý kiến tập thể mà chỉ dựa vào kinh nghiệm cá nhân để tự ra quyết định trong phạm vi quyền hạn đã được qui định; tự mình tách khỏi các mối quan hệ, những chỉ thị, mệnh lệnh đề ra thường rất nghiêm ngặt và yêu cầu cấp

dưới phải chấp hành nghiêm chỉnh; kiểm tra nghiêm khắc mọi hành động của cấp dưới, bắt buộc họ phải tuân theo một cách tỉ mỉ những tài liệu hướng dẫn đã giao.

Phong cách độc đoán có ưu điểm là tác động trực tiếp vào tập thể, có thể giải quyết được nhanh chóng một số việc. Nhưng nó có thiếu sót là không phát huy được tính chủ động, sáng tạo của cấp dưới. Vì vậy, phong cách độc đoán chỉ được sử dụng trong trường hợp tập thể có tình trạng thiếu kỉ luật, mất trật tự, công tác trì trệ và đòi hỏi phải chấn chỉnh lại trong thời gian ngắn. Trong thời đại ngày nay nó không còn thích hợp.

3.2.2. Phong cách dân chủ

Người quản lý luôn luôn có sự bình tĩnh trong hoạt động, phân công công tác cho những người dưới quyền một cách hợp lí, có tính đến yêu cầu của đồng nghiệp. Những chỉ thị, mệnh lệnh đề ra cũng mang tính dân chủ nên dễ gây không khí đoàn kết trong tập thể. Trong giao tiếp luôn tỏ ra ôn tồn, tế nhị, có giọng nói ấm áp thể hiện tinh thân thiện; tỏ rõ sự tôn trọng nhân cách con người nên tập thể vui vẻ tiếp nhận và chấp hành chỉ thị mệnh lệnh; luôn lắng nghe ý kiến phê bình, góp ý của mọi người để tự điều chỉnh chương trình, kế hoạch và mọi hành vi của mình.

Phong cách dân chủ phù hợp với bản chất của chủ nghĩa xã hội, cần thiết đối với mọi người quản lý. Nó có ưu điểm là tạo được những điều kiện thuận lợi để phát huy tính chủ động, sáng tạo của những người dưới quyền và làm cho họ hài lòng với công việc được giao. Song, không nên sử dụng phong cách dân chủ trong điều kiện không có thời gian để tranh luận và bàn bạc, yêu cầu phải đưa ra một quyết định gấp có tính chất chỉ thị và quyết đoán.

Khi sử dụng phong cách dân chủ, các thành viên làm việc với nhau một cách cởi mở, thân thiện. Mỗi quan hệ giữa tập thể và người quản lý được tự do hơn, tự nhiên hơn. Công việc vẫn được tiến hành một cách đều đặn và liên tục khi người quản lý đi vắng.

3.2.3. Phong cách tự do

Người quản lý chỉ vạch ra kế hoạch chung chung, ít trực tiếp chỉ đạo mà thường giao khoán cho cấp dưới, không quan tâm đến công việc, không can thiệp vào tiến trình. Ở đây người quản lý chỉ đóng vai trò là người cung cấp thông tin, ít khi tham gia vào hoạt động của tập thể và sử dụng rất ít quyền điều hành của mình.

Với phong cách quản lý này, các nhân viên thường thực hiện công việc một cách cầu thả và chậm chạp vì phần lớn thời gian bị hoang phí trong những cuộc cãi vã giữa các thành viên với lý do mang tính cá nhân thuần túy. Do đó công việc kém hiệu quả.

Trên đây là 3 kiểu phong cách quản lý cơ bản. Mỗi kiểu thường có những ưu điểm, nhược điểm. Nhìn chung các nhà chuyên môn nhất trí rằng phong cách dân chủ là tốt nhất. Tuy nhiên, thực tế chứng tỏ rằng trong một số trường hợp đặc biệt, phong cách độc đoán là cần thiết và trong những điều kiện phù hợp phong cách tự do mang lại kết quả khả quan hơn hai kiểu còn lại. Một người quản lý có thể sử dụng bất cứ phong cách nào để đem lại hiệu quả trong công tác quản lí. Nghệ thuật quản lí là uyển chuyển, biết sử dụng phong cách nào đúng lúc. Vì vậy, người quản lí phải học hỏi các phong cách quản lí khác nhau để có thể linh hoạt khi sử dụng chúng với những điều kiện và con người khác nhau trong công tác. Tài quyền biến, khả năng ứng xử linh hoạt trong

công tác quản lý là nghệ thuật cao nhất của một người quản lý giỏi.

3.3. Đổi mới phong cách quản lý - Xây dựng phong cách tối ưu

Từ trước, Đảng ta, đặc biệt là Hồ Chủ tịch rất quan tâm đến vấn đề xây dựng phong cách làm việc cách mạng khoa học. Người đã vạch rõ những tiêu cực của các phong cách làm việc trong thực tế: “Tình trạng tập trung, quan liêu, gia trưởng, độc đoán, không tôn trọng ý kiến cấp dưới, không phát huy trí tuệ tập thể dẫn tới những quyết định sai lầm làm suy yếu sự đoàn kết trong Đảng. Tình trạng cục bộ, vô kỷ luật cũng gây ra nhiều hậu quả tai hại và làm cho sự lãnh đạo của Đảng, việc điều hành của Nhà nước kém hiệu quả”.

Trải qua thời gian dài sửa đổi và xây dựng nhưng phong cách làm việc vẫn còn ít nhiều tiêu cực như Bác Hồ đã nêu.

Hiện nay, sự nghiệp đổi mới đang đòi hỏi chúng ta phải nhanh chóng sửa đổi lối làm việc, khắc phục những biểu hiện tiêu cực trong phong cách làm việc, xây dựng phong cách tối ưu để có thể đáp ứng được những yêu cầu của xã hội.

Phong cách tối ưu có những đặc điểm sau:

- Kết hợp tính nguyên tắc cứng rắn với linh hoạt, mềm dẻo trong xử lý công việc .

Người quản lý phải giữ vững nguyên tắc trong việc vận dụng đường lối, chủ trương Nhà nước. Nhưng trong những tình huống rất phức tạp, những tính cách cá nhân cụ thể rất tế nhị, những đặc điểm riêng biệt ở những địa điểm và thời gian khác nhau đòi hỏi người quản lý phải xử lý tình hình một cách linh hoạt, mềm dẻo có lí có tình mới mong đạt được kết quả tốt.

- Dựa trên nguyên tắc tập trung dân chủ, đề cao tính tập thể trong quản lý đi đôi với việc làm rõ trách nhiệm cá nhân.

Người quản lý chân thành, giản dị lắng nghe từng ý kiến của mọi người công tác với mình. Sự có mặt của người quản lý không phải như dãy núi sừng sững đứng ngăn cản mọi người nói sự thật, mà ngược lại là sự khởi động cho quần chúng thổ lộ hết tâm tư của mình.

- Suy nghĩ kĩ trước khi làm, lời nói đi đôi với việc làm, thống nhất giữa lí luận và thực tiễn.

Người quản lý vừa có đầu óc khoa học vừa có đầu óc thực tế, tự mình suy nghĩ kĩ, dám nghĩ, dám quyết, dám làm, dám chịu trách nhiệm; khắc phục bệnh đại khái, nói nhiều làm ít; nhạy bén, năng động, dám nhìn thẳng vào sự thật, dũng cảm và kiên quyết thay đổi những biện pháp không phù hợp thực tế và không có hiệu quả thiết thực.

- Sự quan tâm đến con người, sâu sát thực tế, dựa vào quần chúng.

Người quản lý niềm nở, hỏi han và chăm sóc sức khỏe, đời sống cán bộ, giáo viên, nhân viên; đến tận nơi theo dõi, xem xét và giải quyết công việc cụ thể, tại chỗ; gần gũi, lắng nghe ý kiến của cấp dưới và quần chúng.

- Làm việc cần cù, tiết kiệm, tỉ mỉ, trọng chất lượng.

Người quản lý làm việc có chương trình, có kế hoạch, không gặp đâu làm đấy; làm việc gì cũng cẩn thận, suy nghĩ kĩ, chú ý đến chất lượng đi đôi với năng suất lao động.

- Sự đòi hỏi áp dụng các phương pháp khoa học trong công tác quản lý.

Người quản lý yêu cầu cấp dưới báo cáo có dẫn chứng số liệu cụ thể, có bản thống kê về tình hình, tổ chức chỗ làm việc khoa học.

Thực tế rất phong phú, đa dạng, người Hiệu trưởng cần nắm vững những đặc điểm của các phong cách trên và xác định phong cách quản lý của bản thân để có hướng sửa đổi, bổ sung nhằm đạt được kết quả tốt hơn.

Có 4 vấn đề được coi là biện pháp mà người quản lý cần phải phát triển để thành công khi ra quyết định:

- Tâm nhìn để đem lại niềm tin cho cấp dưới.
- Giao tiếp để chia sẻ với người khác ý định của mình.
- Tin cậy, nhất quán và có bản lĩnh.
- Tự biết mình: giá trị và những nhược điểm.

Trong nhà trường, để xây dựng được phong cách trên người Hiệu trưởng phải thực hiện tốt ba loại công việc sau đây:

- Tìm hiểu trực tiếp, thường xuyên các đối tượng quản lý:

Một cách cụ thể, người Hiệu trưởng cần hiểu rõ thực trạng của đối tượng trong từng thời điểm và cả quá trình diễn biến của nó. Người Hiệu trưởng phải nắm được thông tin cụ thể về quá trình dạy học – giáo dục trong nhà trường, tâm tư tình cảm, nguyện vọng của cán bộ, giáo viên, nhân viên, sự phát triển nhân cách của học sinh.

Người Hiệu trưởng phải biết đầu tư lao động của mình vào đây, không thể chấp nhận tình trạng “Hiệu trưởng chạy quanh nhà trường”, quản lý chung chung, chính trị chung chung.

Người Hiệu trưởng trước hết phải hiểu rõ giáo viên giảng dạy thế nào, học sinh học tập rèn luyện ra sao bằng cách đi sâu vào việc kiểm tra, tìm hiểu cụ thể, chứ không dừng ở chỗ nghe báo cáo, dựa vào số liệu thống kê, điểm số cuối học kì, v.v.

- Tiến hành phân tích sự phạm thực trạng và sự diễn biến của đối tượng quản lý: một cách thường xuyên và định kì.

Đứng trước từng sự việc, hiện tượng cụ thể, người Hiệu trưởng phải có thái độ phân tích. Nhưng chỉ có sự phân tích sự phạm sâu sắc, tổng hợp dựa trên lí luận dạy học, lí luận giáo dục mới làm cho Hiệu trưởng nắm được thực trạng và sự diễn biến của các đối tượng quản lý. Việc phân tích sự phạm này cần tiến hành thường xuyên, theo dõi liên tục, đặc biệt cần phân tích sâu cuối tháng, cuối học kì.

- Tổ chức tiếp xúc, làm việc với các cán bộ chuyên môn dưới quyền.

Việc tiếp xúc nhằm vừa tìm hiểu công việc vừa hiểu các tâm tư nguyện vọng, các khó khăn trong đời sống và chuyên môn của họ. Mục đích tiếp xúc nhằm vừa đôn đốc kiểm tra việc thực hiện vừa động viên khích lệ họ.

Trong tiếp xúc người Hiệu trưởng sáng suốt không bao giờ ngại tiếp xúc với các ý kiến trái với ý kiến của mình. Khi trao đổi, Hiệu trưởng cần thể hiện thái độ trân trọng, chân thành lắng nghe ý kiến của cán bộ giáo viên dưới quyền mình, tiếp thu các ý kiến đúng, thuyết phục, giáo dục họ về các vấn đề chưa được nhận thức đúng.

Trong một số trường hợp quyết định của Hiệu trưởng chưa được người thực hiện nhận thức một cách thoải mái, đồng tình. Khi đó phải kết hợp khéo léo hai mặt: kiên trì thuyết phục và cứng rắn trong khi quyết định. Nếu không sẽ tạo ra tâm trạng do dự, phân vân, kéo dài tình trạng trì trệ, nhưng nặng nề làm yếu hiệu lực quản lý.

- Lựa chọn những vấn đề cần đưa ra bàn bạc và vấn đề cần quyết định kịp thời trên cơ sở cá nhân. Phong cách dân chủ trái với thái độ dựa dẫm, ba phải, theo đuôi quần chúng mà cần phải kết hợp đúng đắn hài hòa với thái độ dám nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm của người cán bộ quản lý.

4. Quyền lực và việc sử dụng quyền lực

Công tác lãnh đạo và điều hành nhà trường của người Hiệu trưởng luôn luôn liên quan đến việc sử dụng quyền lực để đề ra các quyết định và tổ chức thực hiện các quyết định nhằm thực hiện các mục tiêu của nhà trường. Trong khi thực hiện nhiệm vụ của mình người Hiệu trưởng luôn luôn nỗ lực ảnh hưởng đến người khác và làm cho người khác thực hiện các mong muốn của mình. Nỗ lực ảnh hưởng này không chỉ đối với cán bộ công nhân viên trong nhà mà còn được mở rộng đến phụ huynh học sinh, đến cấp trên cũng như những lực lượng bên ngoài nhà trường để đem lại những điều kiện thuận lợi hơn và nguồn lực cần thiết để nhà trường hoạt động có hiệu quả.

4.1. Khái niệm về quyền lực

Một cách chung nhất có thể hiểu quyền lực là năng lực của chủ thể trong việc ảnh hưởng tới đối tượng. Tuy nhiên, khái niệm quyền lực được hiểu rất khác nhau ở các tác giả khác nhau. Có người cho rằng quyền lực là năng lực của chủ thể trong việc ảnh hưởng tới hành vi của đối tượng, trong khi đó những người khác lại cho rằng nó là năng lực của chủ thể trong việc ảnh hưởng tới hành vi và thái độ của đối tượng.

Định nghĩa của quyền lực nói trên phù hợp với những sự xác định đầu tiên đã được chủ nghĩa Mac trình bày. Quyền lực là một dạng của quan hệ xã hội. Thực chất quyền lực là khả năng của một người hay một nhóm người trong việc ảnh hưởng tới cách đối xử của người khác. Định nghĩa này hàm ý rằng quyền lực là lực lượng để thực hiện ảnh hưởng, ảnh hưởng sẽ không xuất hiện nếu quyền lực này không xuất hiện. Định nghĩa quyền lực có 3 đặc tính quan trọng:

- Quyền lực là khả năng ảnh hưởng đến người khác. Người có quyền lực có thể sử dụng hay không sử dụng nó, cho nên quyền lực thường ở dưới dạng tiềm năng.

- Quyền lực gắn liền với nhận thức của đối tượng. Chủ thể chỉ có khả năng ảnh hưởng tới những người nhận thức được quyền lực của chủ thể.

- Quyền lực mà chủ thể đạt được khi chủ thể ở trong tổ chức. Con người trong tổ chức đó có khả năng làm tăng hay giảm quyền lực của chủ thể.

Ở đây ta quan tâm đến quyền lực của người Hiệu trưởng. Hiệu trưởng đóng vai trò chủ thể trong việc sử dụng quyền lực trong nhà trường. Cũng như đã được trình bày ở trên, quyền lực của Hiệu trưởng được thực hiện thông qua những nỗ lực ảnh hưởng của Hiệu trưởng lên đối tượng. Kết cục của nỗ lực ảnh hưởng có thể là điều được dự định bởi Hiệu trưởng, nhưng cũng có thể là điều ngược lại so với dự định của Hiệu trưởng. Đồng thời một nỗ lực ảnh hưởng có thể gây ra mức độ ảnh hưởng khác

nhau ở các đối tượng. Điều này phụ thuộc vào các đặc điểm của đối tượng, phụ thuộc vào những tình huống cụ thể khi Hiệu trưởng thực hiện những nỗ lực ảnh hưởng.

Khi một nỗ lực ảnh hưởng được thực hiện nó có thể tạo ra các kết quả ở các mức độ sau đây:

- Sự tích cực nhiệt tình tham gia: Đối tượng đồng ý về nội tại đối với những hành động, những yêu cầu của Hiệu trưởng và sẵn lòng tham gia tích cực trong việc thực hiện các yêu cầu, các đòi hỏi của Hiệu trưởng. Trong trường hợp này, đối tượng tin rằng những điều họ đang làm hoặc được đòi hỏi thực hiện là những điều đúng và sẵn lòng tham gia một cách nhiệt tình để hoàn thành nhiệm vụ. Khi kết cục này xảy ra thì có nghĩa là Hiệu trưởng đã tác động có hiệu quả tới thái độ và hành vi của đối tượng. Đây là kết quả mong muốn của nỗ lực ảnh hưởng.

- Sự tuân thủ phục tùng: Đối tượng thực hiện các yêu cầu của Hiệu trưởng, song không nhất trí với Hiệu trưởng về điều phải làm. Họ thực hiện nhiệm vụ với sự linh đạm, thờ ơ và do đó chỉ đưa ra một nỗ lực tối thiểu trong việc thực hiện nhiệm vụ theo các yêu cầu của Hiệu trưởng. Với kết cục này Hiệu trưởng chỉ tác động tới hành vi của đối tượng, song không tác động được tới thái độ của đối tượng. Đối với các nhiệm vụ đơn giản thì kết cục này cho phép hoàn thành nhiệm vụ. Nhưng với những nhiệm vụ phức tạp và những nhiệm vụ đòi hỏi một nỗ lực lớn và sự tự chủ, sáng tạo cao như nhiệm vụ giảng dạy của người giáo viên trên lớp, thì kết cục này khó có thể dẫn đến việc hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- Sự kháng cự, chống lại: Đây là một kết cục tồi tệ nhất của nỗ lực ảnh hưởng. Đối tượng không những không thực hiện yêu cầu của Hiệu trưởng mà còn chống lại các yêu cầu đó. Đối tượng sẽ cố gắng một cách chủ động trong việc không thực hiện các yêu cầu của Hiệu trưởng. Sự kháng cự có thể thể hiện ở những hình thức nhẹ nhàng nhất cho đến căng thẳng như: Buồn rầu, chán nản, bất mãn, trì hoãn việc thực hiện công việc với hy vọng Hiệu trưởng sẽ quên đi sự đòi hỏi của mình, đề nghị lãnh đạo cấp cao hơn vô hiệu hóa sự đòi hỏi của Hiệu trưởng, từ chối việc thực hiện nhiệm vụ, bề ngoài thì làm ra vẻ chấp hành nhưng thực chất thì ngầm ngầm phá hủy việc thực hiện nhiệm vụ.

Sự tích cực nhiệt tình tham gia của đối tượng là kết cục được mong muốn của người Hiệu trưởng. Do đó người Hiệu trưởng cần tìm ra các con đường, các giải pháp để thực hiện các nỗ lực ảnh hưởng của mình một cách hiệu quả nhằm thực hiện tốt các mục tiêu của nhà trường, xây dựng được một tập thể sư phạm vững mạnh, làm cơ sở vững chắc cho sự thăng tiến của mỗi cá nhân trong nhà trường.

4.2. Cơ sở quyền lực của người Hiệu trưởng

Có rất nhiều yếu tố tạo nên cơ sở quyền lực của người Hiệu trưởng. Những yếu tố chính thường là:

- Quyền lực xuất phát từ vị trí chức vụ: Quyền lực ở dạng này do chức vụ của người Hiệu trưởng mang lại.

- Quyền lực xuất phát từ năng lực cá nhân: Quyền lực ở dạng này do tài năng chuyên môn của người Hiệu trưởng, kỹ năng quan hệ cũng như sức lôi cuốn, hấp dẫn, nhiệt tình, khả năng thuyết phục, gây ấn tượng mang lại.

4.2.1. Quyền lực vị trí

Quyền lực vị trí gắn liền với chức vụ mà người Hiệu trưởng được bổ nhiệm. Nó là cái có sẵn qui định cho từng vị trí trong hệ thống thứ bậc của cơ cấu xã hội. Bất kỳ ai dù với đặc điểm tâm lý cá nhân như thế nào, nhưng khi được đặt vào một trong các vị trí thuộc nấc thang quyền lực trong tổ chức, đều có được quyền lực do vị trí công tác đó mang lại. Khi giữ cương vị Hiệu trưởng thì trong tay người Hiệu trưởng là cả một tổ chức nhà trường với đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên và một cơ sở vật chất nhất định. Những người này sẽ nằm dưới quyền điều khiển của người Hiệu trưởng và phải phục tùng mệnh lệnh của người Hiệu trưởng. Việc tuân thủ mệnh lệnh của người Hiệu trưởng ở đây là thể hiện sự phục tùng quyền lực của nhà nước hay xã hội chứ không phải phục tùng người Hiệu trưởng.

Quyền lực vị trí tạo nên quyền lực chính thức của người Hiệu trưởng. Quyền lực chính thức dựa trên những nhận thức về quyền hạn, nghĩa vụ, trách nhiệm được giao, gắn liền với những vị trí cụ thể trong nhà trường. Cấu trúc tổ chức của nhà trường tạo ra những quyền cho những vị trí nhất định đối với các vị trí khác trên những phương diện cụ thể. Trong một trường học người Hiệu trưởng có thể có quyền thiết lập những nguyên tắc làm việc, giao nhiệm vụ cho người dưới quyền và chỉ đạo công việc đối với người dưới quyền. Người dưới quyền có quyền đòi hỏi những thông tin cần thiết cho việc thực hiện nhiệm vụ, những điều kiện cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ... Quyền hạn chính thức còn có thể bao gồm cả những quyền trong việc quản lý các nguồn lực, thiết bị và những điều này lại tạo ra những cơ sở khác của quyền lực.

Động lực cho sự tuân thủ những đòi hỏi và nguyên tắc mang tính hợp pháp có thể là những giá trị bên trong của con người như tuân thủ các biểu tượng quyền lực, trung thành với nhà trường, với sự nghiệp giáo dục, tôn trọng luật pháp, nguyên tắc, điều lệ, quy chế được áp dụng trong nhà trường hoặc ít ra cũng là đòi hỏi tối thiểu để được chấp nhận là thành viên của nhà trường. Cán bộ giáo viên trong nhà trường đồng ý tuân thủ các nguyên tắc, luật lệ và chỉ dẫn của người Hiệu trưởng để có được lợi ích là thành viên của nhà trường với những giá trị về tinh thần và vật chất mà một thành viên của nhà trường được hưởng.

Điều tiên quyết cho việc chấp nhận quyền lực của người Hiệu trưởng là sự nhận thức của những người khác về tính hợp pháp của người Hiệu trưởng trong vị trí lãnh đạo nhà trường. Khía cạnh này của tính hợp pháp phụ thuộc khá lớn vào cách thức mà người Hiệu trưởng được chọn lựa. Những người Hiệu trưởng được chọn lựa theo cách khác với quá trình được xem là hợp pháp bởi các thành viên thì quyền lực của người đó là rất yếu. Tầm quan trọng của chọn lựa hợp pháp luôn là một quan tâm của những người lãnh đạo trong việc thiết lập sự nhận dạng cho quyền lực của họ.

Trên cơ sở quyền lực chính thức, người Hiệu trưởng có khả năng kiểm soát các lĩnh vực sau đây:

- Sự kiểm soát đối với các nguồn lực và phần thưởng

Một trong những cơ sở khác nữa của quyền lực trong nhà trường là sự kiểm soát đối với những nguồn lực và phần thưởng. Sự kiểm soát này gắn liền với quyền hạn chính thức của người Hiệu trưởng.

Sự ảnh hưởng tiềm năng dựa trên sự kiểm soát nguồn lực còn được gọi là quyền

thường. Quyền thưởng không chỉ dựa trên sự kiểm soát đối với nguồn lực mà còn dựa trên nhận thức của người dưới quyền rằng đòi hỏi hoặc nhiệm vụ là khả thi và nếu hoàn thành chúng thì sẽ dẫn tới những phần thưởng mong đợi. Nỗ lực sử dụng quyền thưởng sẽ tiêu tan nếu người Hiệu trưởng không được tin nhiệm hoặc những đòi hỏi để đạt tới phần thưởng là không thể thực hiện được.

Những người dưới quyền cũng có thể có quyền thưởng cho người Hiệu trưởng. Trong nhà trường có các cơ chế liên quan đến việc thu hút người cán bộ giáo viên tham gia vào công tác quản lý nhà trường và cho phép cán bộ giáo viên đánh giá, bỏ phiếu tín nhiệm người Hiệu trưởng. Ngay cả khi việc này không xảy ra thì người cán bộ giáo viên vẫn có thể thưởng cho người Hiệu trưởng bằng cách cố gắng làm tốt nhiệm vụ của mình. Khi người cán bộ giáo viên làm việc tốt, tổ chức hoàn thành nhiệm vụ, uy tín của người Hiệu trưởng sẽ được củng cố và tăng lên. Điều này có thể dẫn đến sự thăng tiến của người Hiệu trưởng.

- Sự kiểm soát đối với sự trừng phạt

Quyền kiểm soát đối với sự trừng phạt bao hàm năng lực trong việc ngăn cản một người nào đó đạt tới phần thưởng mong đợi khi người đó không hoàn thành nhiệm vụ. Cũng như mọi tổ chức khác, hệ thống quyền lực chính thức trong nhà trường cũng gắn liền với quyền thưởng và quyền phạt.

Tuy nhiên cùng với tiến bộ của xã hội và sự phát triển về khoa học giáo dục quyền phạt trong nhà trường có sự hạn chế nhất định và được sử dụng một cách thận trọng và có giới hạn. *Quyền phạt thường tỏ ra không hiệu quả trong việc thúc đẩy người dưới quyền cộng tác lâu dài và tích cực với người Hiệu trưởng.* Khi người Hiệu trưởng sử dụng quyền phạt trong phạm vi rộng lớn đối với người dưới quyền nó sẽ tạo ra sự thù địch, chống đối của những người dưới quyền và những người dưới quyền sẽ nỗ lực trong việc hạn chế quyền lực của người Hiệu trưởng và thậm chí tìm cách loại trừ người Hiệu trưởng ra khỏi chức vụ của mình.

Cũng nên lưu ý một điều, không chỉ người Hiệu trưởng có quyền phạt người dưới quyền mà những người dưới quyền cũng có thể phạt đối với người Hiệu trưởng. Thái độ thiếu tôn trọng, bất hợp tác, thực hiện nhiệm vụ được giao một cách hình thức, bỏ phiếu bất tín nhiệm... là những biểu hiện của sự trừng phạt của người dưới quyền đối với Hiệu trưởng.

- Sự kiểm soát đối với thông tin:

Sự kiểm soát thông tin cũng là một cơ sở để tạo ra quyền lực. Sự kiểm soát này bao gồm khả năng tiếp cận những thông tin quan trọng và sự kiểm soát trong việc cung cấp thông tin cho người khác.

Khả năng tiếp cận thông tin của người Hiệu trưởng cao hơn cán bộ giáo viên trong nhà trường. Người Hiệu trưởng với cương vị lãnh đạo nhà trường nên có điều kiện thuận lợi để tiếp cận các nguồn thông tin trong nhà trường cũng như ở môi trường bên ngoài của nhà trường. Hiệu trưởng có cơ hội diễn đạt các thông tin này cho cấp dưới thông qua đó ảnh hưởng tới thái độ, nhận thức và hành vi của cấp dưới.

Như vậy, người Hiệu trưởng cần phải quan tâm thu thập thông tin cần thiết cho công tác quản lý nhà trường. Thiếu thông tin cũng đồng nghĩa với thiếu quyền lực trong quản lý.

- Sự kiểm soát đối với môi trường làm việc:

Sự kiểm soát môi trường làm việc cũng là một cơ sở tạo ra quyền lực. Người Hiệu trưởng có thể ảnh hưởng tới hành vi người dưới quyền thông qua việc thiết lập môi trường làm việc, phân công công tác, chi phối môi trường vật chất, các điều kiện làm việc, công nghệ và cấu trúc của công việc.

Người Hiệu trưởng phân công công tác và thiết kế công việc hợp lý có thể tác động tới mức độ động viên của người dưới quyền làm cho người dưới quyền thỏa mãn cao hơn đối với công việc và làm cho việc thực hiện công việc có chất lượng cao hơn.

Việc chi phối tới những điều kiện vật chất của môi trường làm việc cũng là một dạng phổ biến của việc sử dụng loại quyền lực này. Do hành vi của con người bị chi phối bởi nhận thức về đặc tính và những điều kiện về môi trường nên hành vi đó có thể điều khiển thông qua thay đổi môi trường làm việc. Do đó người Hiệu trưởng cần quan tâm xây dựng môi trường làm việc trong nhà trường để tác động tích cực đến thái độ và hành vi của cán bộ giáo viên học sinh trong nhà trường. Người Hiệu trưởng cần quan tâm đến việc phân quyền trong nhà trường. Tính tích cực, chủ động tự chịu trách nhiệm sẽ tăng lên khi mức độ phân quyền tăng. Tương tự, tính trông chờ, ỷ lại, thiếu chủ động và phụ thuộc của người dưới quyền thể hiện rất rõ trong điều kiện tập quyền cao.

4.2.2. Quyền lực cá nhân

Quyền lực cá nhân của người Hiệu trưởng có cơ sở dựa trên năng lực, phẩm chất cá nhân, cách thức ứng xử của Hiệu trưởng đối với cán bộ, giáo viên, nhân viên cũng như các cá nhân và tổ chức liên quan đến nhà trường. Các cơ sở chính cần được lưu ý là:

- Tài năng chuyên môn

Tài năng chuyên môn của người Hiệu trưởng thể hiện ở năng lực của người Hiệu trưởng trong việc lãnh đạo nhà trường đạt được các mục tiêu đề ra. Tài năng chuyên môn giúp cho người Hiệu trưởng tìm ra được các giải pháp hợp lý giải quyết các công việc trong nhà trường bảo đảm các hoạt động sư phạm trong nhà trường được thực hiện tốt.

Tài năng chuyên môn tạo ra quyền lực cho người Hiệu trưởng khi người dưới quyền tin rằng người Hiệu trưởng có đủ trí tuệ và tài năng để đề ra những giải pháp hợp lý, những chỉ dẫn, cố vấn hoặc giúp đỡ kịp thời đối với người dưới quyền trong quá trình thực hiện công việc.

Trong ngắn hạn, Hiệu trưởng có thể làm ra vẻ là người có tài có thể làm cho người dưới quyền tuân thủ. Tuy nhiên về lâu về dài, kiến thức và năng lực của người Hiệu trưởng sẽ bộc lộ, được kiểm chứng và nhận thức, đánh giá của người dưới quyền về người Hiệu trưởng sẽ phù hợp hơn, chính xác hơn.

Tài năng chuyên môn thực tế của người Hiệu trưởng được phát triển và duy trì qua quá trình liên tục học tập và những kinh nghiệm thực tế của Hiệu trưởng. Bằng chứng thể hiện tài năng chuyên môn là thông qua bằng cấp, học hàm, học vị, các công trình khoa học, hoặc các bài báo... Tuy nhiên sự thuyết phục nhất của tài năng chuyên môn là thông qua việc giải quyết các vấn đề quan trọng, ra những quyết định đúng,

đưa ra những lời khuyên đúng đắn và đặc biệt là những thành công trong việc thực hiện các mục tiêu của nhà trường đáp ứng các yêu cầu, các mong đợi của xã hội do Hiệu trưởng lãnh đạo.

- Sự thân thiện/sự trung thành

Sự thân thiện, trung thành cũng tạo ra quyền lực cho người Hiệu trưởng. Quyền này được gọi là quyền tham chiếu. Khi người dưới quyền cảm thấy yêu mến người Hiệu trưởng thì họ sẽ sẵn lòng thực hiện những điều mà Hiệu trưởng mong muốn và họ coi Hiệu trưởng như một tâm gương sáng cho họ noi theo.

Quyền tham chiếu của người Hiệu trưởng với người dưới quyền phụ thuộc vào cảm giác về quan hệ và sự trung thành được phát triển chậm chạp qua một thời kỳ lâu dài chứ không thể nhanh chóng ngày một ngày hai. Quyền tham chiếu của Hiệu trưởng tăng lên thông qua những hoạt động thể hiện sự quan tâm, thân thiện của người Hiệu trưởng đối với người dưới quyền như quan tâm đến nhu cầu và lợi ích của quần chúng, tôn trọng và tin tưởng người dưới quyền, đối xử công bằng đối với người dưới quyền... Quyền tham chiếu sẽ bị giảm và mất đi khi quan hệ trở nên căng thẳng, thiếu tin tưởng và thù địch.

Hành động của người Hiệu trưởng luôn luôn được người dưới quyền quan tâm và để ý hơn lời nói của Hiệu trưởng. Nếu người Hiệu trưởng luôn luôn nói lời hay lẽ phải trong khi hành động lại không thể hiện được điều đó, chỉ lo vun vén cho cá nhân mình thì quyền tham chiếu sẽ mất đi.

Quyền tham chiếu là rất quan trọng đối với người Hiệu trưởng trong công tác quản lý nhà trường vì nhà trường là một cơ sở giáo dục, ở đây đòi hỏi người Hiệu trưởng là tấm gương sáng cho đồng nghiệp và học sinh noi theo.

- Sự thu hút, hấp dẫn

Những người Hiệu trưởng có sức thu hút sẽ tạo ra sự hấp dẫn về cảm xúc đối với người dưới quyền. Những yếu tố tạo nên sự thu hút, hấp dẫn của người Hiệu trưởng có thể lưu ý đến như sau: diện mạo đúng đắn, lời cuốn, trong công tác và quan hệ đối xử thể hiện sự nhiệt tình, sự tôn trọng người khác, có khả năng thuyết phục, khả năng gây ấn tượng,

Những người Hiệu trưởng có sức thu hút hấp dẫn luôn thấu hiểu những nhu cầu, mong đợi, và những giá trị của người dưới quyền đồng thời có khả năng nhìn xa, trông rộng và tầm nhìn này động viên những người dưới quyền tích cực tham gia một cách nhiệt tình vào các chương trình, kế hoạch do Hiệu trưởng vạch ra.

4.3. Việc sử dụng quyền lực của người Hiệu trưởng

Như đã nói ở trên, việc lãnh đạo nhà trường luôn luôn gắn liền với việc sử dụng quyền lực. Tuy nhiên người Hiệu trưởng chỉ được phép sử dụng quyền lực để thực hiện các mục tiêu cao đẹp, không được sử dụng quyền lực để đạt các mục tiêu cá nhân, trù dập người khác. Trong trường hợp sau này, quyền lực thường ẩn chứa trong nó sự phủ định, sự phản kháng, bởi lẽ nó thường được sử dụng để đạt tới kết cục bi thảm cho đối tượng và cũng bởi lẽ những gì nó mang lại cho người nắm giữ nó thường là để thỏa mãn những ham muốn cá nhân, trong khi đó lại không quan tâm đến những thiệt hại gây ra cho người khác.

Người Hiệu trưởng không nên bó hẹp mình vào một cách thức tạo ra quyền lực. Điều này dễ dẫn đến những hành động cứng nhắc. Ngược lại những người Hiệu trưởng có nhận thức đầy đủ và rộng rãi về nhiều loại nguồn gốc phát sinh quyền lực thì có thể hành động theo nhiều phương cách khác nhau phù hợp với tình huống.

Quyền lực của người Hiệu trưởng tự nó không đủ giải thích về hiệu quả lãnh đạo của người Hiệu trưởng trong việc ảnh hưởng tới những người dưới quyền. Những người Hiệu trưởng có hiệu quả luôn có kỹ năng nhận dạng các cách thức ảnh hưởng phù hợp với điều kiện và tình huống cụ thể và những kỹ năng trong việc thực hiện những nỗ lực ảnh hưởng một cách điều luyện đầy hiệu quả.

Trong việc sử dụng quyền lực, người Hiệu trưởng phải thông thạo những kỹ năng ảnh hưởng cho phép người Hiệu trưởng xác định tình huống một cách chính xác và chọn các phương pháp ảnh hưởng phù hợp. Thứ hai, các kỹ năng còn cho phép xác định trình độ điều luyện về hành vi người Hiệu trưởng trong việc sử dụng các phương pháp ảnh hưởng.

Trong lĩnh vực giáo dục, mọi nỗ lực ảnh hưởng muốn đạt được kết quả tốt, phục vụ cho sự nghiệp giáo dục, Hiệu trưởng phải xuất phát từ cái tâm của mình đối với công tác giáo dục. Trên cơ sở đó Hiệu trưởng tìm ra phương pháp phù hợp để tác động đến đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên dưới quyền. Có thể tham khảo các phương pháp sau đây:

4.3.1. Phương pháp thân thiện

Phương pháp thân thiện bao gồm việc làm cho mọi người cảm nhận được Hiệu trưởng là người tốt. Điều tiên quyết để thực hiện thành công phương pháp này là Hiệu trưởng phải là người tốt. Khi mọi người cảm nhận được Hiệu trưởng là một người tốt, thì họ sẽ quý mến và thân thiện với Hiệu trưởng, điều đó sẽ dẫn đến việc họ sẵn lòng thực hiện một cách nhiệt tình những yêu cầu của người Hiệu trưởng vì tin rằng những yêu cầu của Hiệu trưởng là vì các lợi ích chung của nhà trường.

Trong việc thực hiện phương pháp này, kỹ năng quan hệ đóng vai trò quan trọng. Người Hiệu trưởng phải nhạy cảm, thấu hiểu cảm xúc của người khác, tôn trọng người khác. Để thực hiện phương pháp này, người Hiệu trưởng cần phải:

- Cư xử một cách thân thiện, gần gũi thể hiện ở ngôn ngữ cũng như ở những hành vi phi ngôn ngữ một cách phù hợp.
- Tôn trọng người khác, công nhận tài năng người khác, làm cho người khác cảm thấy họ là quan trọng.
- Hành động phải khiêm tốn, yêu cầu một cách lịch sự, chờ đợi đúng lúc để nêu vấn đề.
- Phải thông cảm đối với những khó khăn, những vấn đề của người khác.

4.3.2. Phương pháp đưa ra lý do

Phương pháp này được sử dụng bằng cách dùng các thông tin, dữ liệu chứng cứ để ủng hộ cho ý kiến của mình. Điều này có nghĩa là phương pháp này dựa vào các thông tin khách quan. Các ý tưởng phải được chuẩn bị kỹ lưỡng, các quan điểm khác biệt phải được dự đoán và cân nhắc cẩn thận. Nếu không chiến lược này sẽ không dẫn tới thành công.

Sự thành công của phương pháp này không chỉ dựa trên sự hiểu biết của người Hiệu trưởng mà còn dựa trên những đặc điểm cá nhân của người Hiệu trưởng, khả năng thuyết phục của người Hiệu trưởng, khả năng lôi cuốn, hấp dẫn để làm cho đối tượng đồng ý với các yêu cầu của Hiệu trưởng và thực hiện nhiệm vụ một cách nhiệt tình. Để thực hiện phương pháp này, người Hiệu trưởng cần phải:

- Đưa ra những phán quyết một cách chi tiết.
- Đưa ra những thông tin ủng hộ
- Giải thích lý do
- Các vấn đề phải được trình bày một cách hấp dẫn, logic.

4.3.3. Phương pháp quyết đoán

Phương pháp quyết đoán là phương pháp tiếp cận trực tiếp liên quan đến các luật lệ qui định, quy chế, nội quy hoặc những vấn đề đã được thỏa thuận trong nhà trường để buộc người dưới quyền phải tuân theo.

Phương pháp này có thể đạt tới sự phục tùng của người dưới quyền song rất khó khăn trong việc đạt tới nhiệt tình, tham gia thực sự. Để thực hiện phương pháp này, người Hiệu trưởng cần phải:

- Kiểm tra hoạt động của người dưới quyền.
- Đưa ra những đòi hỏi, những yêu cầu, đưa ra giới hạn thời gian một cách chặt chẽ.
- Trích dẫn các thỏa thuận, quy định, quy chế, nội quy để yêu cầu một cách mạnh mẽ sự tuân thủ của cấp dưới.
- Đôi khi cũng phải thể hiện sự giận dữ, cũng như phải thực hiện việc nhắc nhở liên tục...

4.3.4. Phương pháp tham khảo cấp trên

Đây là phương pháp sử dụng thứ bậc của cấu trúc quyền lực hỗ trợ cho các đòi hỏi mong muốn của người Hiệu trưởng đối với người dưới quyền. Thông thường phương pháp này được sử dụng như một phương pháp thứ cấp. Nghĩa là khi người dưới quyền không tuân thủ sự đòi hỏi của Hiệu trưởng, thì Hiệu trưởng tham khảo với cấp trên để nhận được sự ủng hộ bởi quyền lực của cấp trên.

Tuy nhiên đây là một phương pháp hết sức nguy hiểm và phải rất hạn chế trong sử dụng. Khi sử dụng phương pháp này, người Hiệu trưởng có thể bị người dưới quyền xem như là kẻ bất tài chỉ biết dựa dẫm vào cấp trên và các mối quan hệ làm việc trong nhà trường rất dễ bị phá vỡ. Để thực hiện phương pháp này, người Hiệu trưởng cần phải:

- Trình bày rõ trường hợp xảy ra với cấp trên. Trình bày nội dung và trình tự đã được giải quyết trong phạm vi nội bộ nhà trường nhưng chưa có kết quả.
- Tham mưu với cấp trên để cấp trên để có sự ép buộc phù hợp

4.3.5. Phương pháp liên minh

Phương pháp này bao gồm việc sử dụng những người cốt cán, những lực lượng giáo dục hỗ trợ cho người Hiệu trưởng trong nỗ lực ảnh hưởng đối với người dưới quyền. Đây là phương pháp mang tính chính trị và nó luôn đòi hỏi thời gian, những nỗ lực và những kỹ năng cần phát triển.

Liên minh là một phương pháp có sức mạnh to lớn và nó giúp Hiệu trưởng có vị trí ảnh hưởng rất mạnh nếu xác định đúng đối tượng để liên minh. Để thực hiện phương pháp này, người Hiệu trưởng cần phải:

- Tìm cách đạt được sự ủng hộ của các cán bộ giáo viên cốt cán trong nhà trường.
- Sử dụng các buổi họp chính thức để trình bày các yêu cầu.

4.3.6. Phương pháp khen thưởng và kỷ luật

Phương pháp khen thưởng là phương pháp dùng các phần thưởng vật chất và tinh thần để động viên người dưới quyền hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Phương pháp trừng phạt là sự rút đi quyền lợi, những ưu đãi, sự tự do của người dưới quyền khi người dưới quyền không hoàn thành nhiệm vụ hoặc vi phạm luật pháp, quy chế, quy định.

Để thực hiện phương pháp này, người Hiệu trưởng cần phải:

- Mô tả công việc cho từng người, từng bộ phận cụ thể. Xây dựng các quy định về khen thưởng và kỷ luật phù hợp với các quy định của nhà nước và tình thực tế của nhà trường.

- Làm cho người dưới quyền nhận thức được những tác hại có thể xảy ra cho họ phải bị trừng phạt khi không hoàn thành nhiệm vụ.

- Đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của các cá nhân và các bộ phận một cách khách quan và chính xác.

- Tổ chức khen thưởng một cách trân trọng, có phần thưởng xứng đáng tôn vinh những người hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- Thực hiện các mức độ kỷ luật phù hợp đối với những người không hoàn thành nhiệm vụ theo quy định.

Tóm lại sử dụng quyền lực gắn liền với nghệ thuật lãnh đạo của người Hiệu trưởng. Hiệu trưởng nhà trường là người có quyền lực cao nhất trong nhà trường như trong điều lệ của nhà trường quy định. Người Hiệu trưởng cần hiểu rõ cơ sở quyền lực của mình để biết khai thác và vận dụng trong công tác quản lý nhà trường. Người hiệu trưởng phải có tâm trong sáng của người làm công tác quản lý giáo dục, rèn luyện các kỹ năng ảnh hưởng, thực hiện các hành vi phù hợp với từng đối tượng, từng hoàn cảnh cụ thể để lôi cuốn động viên đội ngũ cán bộ giáo viên và nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Lãnh đạo mới về chất không cho phép người Hiệu trưởng sử dụng quyền lực một cách thô thiển mà là lãnh đạo bằng sức lôi cuốn, hấp dẫn, bằng tầm nhìn, bằng nguồn cảm hứng lan tỏa đến cán bộ giáo viên và học sinh trong nhà trường và bằng cách trân

trọng và phát huy tài năng của đội ngũ cán bộ giáo viên trong nhà trường. Đó là nguồn lực quan trọng nhất để hoàn thành các mục tiêu của nhà trường.

5. Tổ chức khoa học lao động quản lý

5.1. Các khái niệm

5.1.1. Tổ chức công việc khoa học là tổ chức làm việc theo phương pháp khoa học, dựa vào thành tựu của khoa học và kinh nghiệm tiên tiến để tổ chức công việc hợp lý nhất, có hiệu quả cao nhất, nhanh chóng nhất và bảo đảm sức khoẻ con người tốt nhất trong quá trình lao động.

5.1.2. Tổ chức khoa học lao động quản lý là toàn bộ các biện pháp, phương pháp, thủ thuật được thực hiện trong quá trình quản lý phải dựa trên những luận cứ, những phân tích khoa học, những kinh nghiệm tiên tiến nhằm đưa guồng máy đi vào hoạt động một cách hợp lý nhất, tiết kiệm nhất và đem lại hiệu quả cao nhất.

Tổ chức khoa học lao động quản lý đòi hỏi các thủ trưởng trong cơ quan phải có nhiều kiến thức về kỹ năng quản lý, trong đó nổi lên 3 vấn đề lớn là: Sự thông thạo về khoa học quản lý, sự hiểu biết về kỹ thuật chuyên môn, biết tổ chức và biết làm việc với mọi người.

5.1.3. Tổ chức khoa học lao động quản lý trong nhà trường là tổ chức sắp xếp các hoạt động trong nhà trường một cách khoa học, tạo điều kiện cho hoạt động dạy và học đạt hiệu quả cao nhất, sử dụng kinh phí hiệu quả, sử dụng tốt hơn thời gian làm việc, đảm bảo sức khỏe cho cán bộ, giáo viên, học sinh, công nhân viên trong trường.

5.2. Nhiệm vụ cơ bản của tổ chức khoa học lao động quản lý

Tổ chức khoa học lao động quản lý có nhiệm vụ cơ bản là tìm ra một phương án tối ưu của hệ thống các hoạt động của bộ máy quản lý nhằm nâng cao hiệu lực của cơ quan quản lý và thực hiện đầy đủ thẩm quyền của cơ quan.

5.3. Các bước xây dựng, đổi mới, chấn chỉnh tổ chức khoa học lao động quản lý

Việc xây dựng, đổi mới, chấn chỉnh tổ chức khoa học lao động quản lý người ta thường tiến hành theo các bước sau:

Bước 1: Phân tích tình hình tổ chức khoa học lao động quản lý hiện hành theo những chức năng nhiệm vụ đã qui định, phát hiện những chỗ không hợp lý, vướng mắc, kém hiệu quả, tìm ra nguyên nhân của tình hình.

Bước 2: Nghiên cứu và đề ra các giải pháp hoàn thiện tổ chức khoa học lao động quản lý.

Bước 3: Lựa chọn giải pháp phù hợp, khả thi và hiệu quả. Đây là bước thiết kế tổ chức khoa học lao động quản lý mới, bước khó khăn nhất và quyết định nhất.

Bước 4: Xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện việc chấn chỉnh và điều hành bộ máy quản lý và lao động quản lý trong thực tiễn.

Bước 5: Kiểm tra việc thực hiện và tiến hành điều chỉnh khi cần thiết.



1. Tại sao nói lao động quản lý là “lao động dùng để điều khiển lao động” và đó là loại lao động trí óc đặc biệt, mang tính tổng hợp?

2. Phân tích các bước cần phải thực hiện để xây dựng, chấn chỉnh, đổi mới tổ chức khoa học lao động quản lý trong nhà trường?

3. Phong cách quản lý là gì? Hiệu trưởng trường trung học phổ thông nên có phong cách quản lý như thế nào?

4. Quyền lực là gì? Quyền lực và trách nhiệm của người Hiệu trưởng có mối quan hệ như thế nào? Người Hiệu trưởng phải sử dụng quyền lực như thế nào để đem lại hiệu quả tốt trong công tác quản lý nhà trường

II. TỔ CHỨC KHOA HỌC LAO ĐỘNG QUẢN LÝ TRONG BỘ MÁY NHÀ TRƯỜNG

1. Ý nghĩa của tổ chức khoa học lao động quản lý trong bộ máy nhà trường

Tổ chức khoa học lao động quản lý trong bộ máy nhà trường có ý nghĩa cụ thể trên các mặt sau:

- Tạo điều kiện nâng cao năng suất lao động của cán bộ, giáo viên, công nhân viên trong nhà trường.

- Sử dụng hiệu quả biên chế nhà trường, góp phần tinh giản bộ máy quản lý.

- Phát huy được khả năng và trình độ chuyên môn của cán bộ, giáo viên, nhân viên, sử dụng tốt hơn thời gian làm việc.

- Tạo những điều kiện thuận lợi trong khi làm việc, giúp cán bộ, giáo viên, công nhân viên tránh khỏi những yếu tố có hại cho sức khỏe con người.

- Thúc đẩy những thuộc tính tâm lý lành mạnh của cá nhân và tập thể phát triển, tạo bầu không khí tâm lý lành mạnh hài hòa.

- Giám sát chặt chẽ hoạt động của nhà trường để nhà trường thực hiện tốt chức năng dạy học-giáo dục.

2. Nội dung tổ chức khoa học lao động quản lý trong bộ máy nhà trường

2.1. Xây dựng cơ cấu tổ chức hợp lý

Cơ cấu tổ chức của nhà trường là tổng thể các bộ phận trong đó có sự phân công quyền hạn, trách nhiệm giữa các bộ phận, qui định mối quan hệ qua lại ràng buộc lẫn nhau của các bộ phận nhằm thực hiện các hoạt động quản lý nhất định trên cơ sở chức năng và quyền hạn của cơ quan.

Xây dựng cơ cấu tổ chức hợp lý tức là xây dựng cơ cấu gọn nhẹ, khoa học, có sự phân công cụ thể rõ ràng về chức năng, quyền hạn, nhiệm vụ giữa các bộ phận nhằm đảm bảo cho tổ chức hoạt động nhịp nhàng, đồng bộ, không có sự chồng chéo, trùng lặp chức năng giữa các bộ phận.

Để xây dựng cơ cấu tổ chức của nhà trường hợp lý cần chú ý một số vấn đề sau:

- Phải xuất phát từ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của nhà trường để xác định cơ cấu tổ chức cho thích hợp.

- Cần xây dựng qui chế làm việc của các bộ phận, xác định mối quan hệ qua lại giữa các bộ phận trong khi thực hiện các chức năng của mình, góp phần thúc đẩy nhau, tránh tình trạng không đồng bộ, chồng chéo nhau.

- Xây dựng cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, mà chức năng nào cũng có người đảm nhiệm là một trong những yêu cầu cơ bản của việc hoàn thiện cơ cấu hợp lý trong nhà trường. Để thực hiện yêu cầu này, cần qui định rõ nghĩa vụ, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi nhân viên trong nhà trường. Qui định rõ họ trực thuộc ai, trực thuộc vấn đề nào, phải phối hợp công tác với ai.

- Việc qui định quyền hạn và trách nhiệm của mỗi cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường phải tương đương với nhau. Quản lý chỉ có hiệu quả khi cấp dưới được giao một tổng số quyền hạn và trách nhiệm cần thiết tùy thuộc chủ yếu vào phẩm chất công tác của cấp dưới. Cán bộ càng thông thạo thì càng có nhiều trách nhiệm và quyền hạn. Nếu trách nhiệm và quyền hạn chỉ được trao hình thức, sau đó bị hạn chế và cắt xén thì công tác quản lý sẽ kém hiệu quả. Chỉ khi nào người cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường nhận thấy đầy đủ sự cần thiết công việc và gánh lấy trách nhiệm về mình thì người đó mới làm hết năng lực của mình và có sự sáng tạo trong công việc.

- Để mỗi cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường thực hiện tốt nghĩa vụ, quyền hạn, trách nhiệm của mình, cần thực hiện chế độ trách nhiệm cá nhân nghiêm ngặt. Nếu người có đủ trình độ nghiệp vụ thì phải tự đặt mình thông qua quyết định và phải chịu hoàn toàn trách nhiệm về phần công tác được giao. Ở đây cần chống tình trạng cán bộ muốn có nhiều quyền hạn mà không chịu trách nhiệm về công việc của mình, hoặc ngược lại là tình trạng tập trung quá mức vì các cấp dưới không muốn có quyền hạn để không phải gánh chịu trách nhiệm.

- Để xây dựng cơ cấu tổ chức hợp lý, cần chú ý đến qui luật tuần tự của sự phát triển và hoàn thiện tổ chức. Không thể hình thành một tổ chức với một cơ cấu tối ưu ngay tức thì, nó phải được hình thành từng bước, vì cơ sở của nó là năng lực, sự sáng tạo và thói quen của con người.

Việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức của nhà trường là quá trình liên tục. Có thể trong điều kiện, tình hình nhiệm vụ nhất định, cơ cấu đó là tối ưu, nhưng tình hình nhiệm vụ thay đổi thì nó trở thành bất hợp lý. Trong quá trình xây dựng một cơ cấu tổ chức hợp lý, phải lấy hiệu quả công việc làm thước đo. Không phải cứ có sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức là ta đang hoàn thiện nó. Không thể gọi là hoàn thiện tổ chức nếu sự thay đổi đó không cải thiện mà lại làm cho hoạt động của nhà trường tồi tệ đi, kém hiệu quả.

Xây dựng cơ cấu tổ chức hợp lý cũng là tiền đề để áp dụng các biện pháp của tổ chức lao động khoa học. Từ một cơ cấu tổ chức hợp lý mới có cơ sở để bố trí sử dụng cán bộ, giáo viên, nhân viên, tiến hành định mức lao động, điều hành hoạt động của cơ quan một cách khoa học và trên cơ sở đó nâng cao hiệu quả quản lý của cơ quan. Người Mỹ Emecxon đã viết:” Nếu tổ chức hoàn thiện thì lãnh đạo có kém nhất thì cũng chỉ gây thiệt hại nhỏ nhất. Nhưng lãnh đạo kém lại dựa vào tổ chức tồi thì nhất định sẽ bị thất bại và kéo theo luôn tất cả những gì phụ thuộc vào ông ta”.

2.2. Công tác định mức lao động trong nhà trường

Định mức lao động trong nhà trường là việc qui định số lao động và thời gian làm việc cần thiết để hoàn thành một công việc cụ thể hay một loại công việc nào đó trong nhà trường.

So với định mức lao động trong sản xuất, việc định mức lao động trong nhà trường phức tạp hơn vì phần lớn là lao động trí óc, không thể trực tiếp khảo sát và đo lường được. Mặt khác công việc quản lý rất đa dạng, khác nhau về tính chất, nội dung, thời gian hoàn thành. Việc đánh giá kết quả không dựa vào hao phí lao động mà dựa vào kết quả hoạt động của nhà trường, của cả hệ thống quản lý.

Định mức lao động trong nhà trường là cơ sở để:

- Xác định nhu cầu biên chế trong nhà trường.
- Đánh giá chính xác kết quả lao động, công tác của từng cán bộ, giáo viên, nhân viên, từng bộ phận trong nhà trường.
- Kích thích cán bộ, giáo viên, nhân viên hăng say công tác, nâng cao tinh thần tự giác và ý thức trách nhiệm.
- Dự trù được các chi phí cho công tác của nhà trường.
- Có cơ sở để cải tiến công tác nâng cao năng suất lao động.

Để định mức lao động có căn cứ khoa học và việc kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện định mức được tốt, cần phải nghiên cứu cơ cấu thời gian làm việc của cán bộ, giáo viên, nhân viên.

- Đối với những tiêu chuẩn có thể lượng hóa được, ta dùng phương pháp phân tích - tính toán để xác định hao phí tổng cộng của việc thực hiện các công việc theo những tiêu chuẩn có căn cứ khoa học.

- Đối với những tiêu chuẩn không lượng hóa được, ta dùng phương pháp phân tích khảo sát dựa trên cơ sở đánh giá các kết quả công việc.

Nhìn chung, công tác định mức lao động trong nhà trường là công tác rất quan trọng nhằm thực hiện tốt tổ chức lao động, góp phần nâng cao hiệu lực quản lý. Tuy nhiên đây cũng là công tác rất phức tạp, đòi hỏi nhiều công sức, đòi hỏi trình độ nhất định và điều kiện tổ chức - kỹ thuật nhất định

2.3. Phân công công tác trong nhà trường

2.3.1. Các cơ sở để phân công công tác trong nhà trường

Sự phân công công tác trong nhà trường dựa trên các cơ sở sau:

- Chức năng và nhiệm vụ của nhà trường. Tùy thuộc vào tổng khối lượng công việc, tính chất hoạt động quản lý và yêu cầu thực hiện các hoạt động đó.
- Xuất phát từ biên chế và cơ cấu biên chế của nhà trường.

2.3.2. Các nguyên tắc để phân công công tác trong nhà trường

Trên góc độ tổ chức lao động khoa học, việc phân công công tác trong nhà trường, được dựa trên các nguyên tắc sau:

- Chuyên môn hóa công tác

Chuyên môn hóa công tác nhằm đảm bảo hiệu quả trong lao động, là qui luật hoạt động của con người.

- Tính liên quan và phụ thuộc lẫn nhau để thực hiện nhiệm vụ của nhà trường.

Nguyên tắc trên yêu cầu trong phân công công tác mỗi công việc của cấp dưới phải phụ thuộc từ công việc của cấp trên, phải tôn trọng tính phân cấp trong hoạt động quản lý. Các khâu công việc của cấp dưới không phải độc lập mà phải là hoạt động nhằm thực hiện các chức năng của khâu cấp trên. Trong nhà trường các bộ phận đều phải hoạt động để thực hiện nhiệm vụ của nhà trường. Tất cả các bộ phận đều phải gắn bó với nhau để thực hiện nhiệm vụ đó.

- Tính thích ứng giữa chức trách và khả năng của cán bộ, giáo viên, nhân viên.

Sự phân công công tác phải phù hợp với khả năng điều kiện của mỗi cán bộ, giáo viên, nhân viên, phải tính toán sao cho phù hợp với trình độ của họ.

- Phân công công tác trên cơ sở phải có tiêu chuẩn thích hợp cho từng công việc.

Đối với mỗi chức vụ công tác, cần phải xây dựng được những tiêu chuẩn nhất định để trên cơ sở đó có thể đánh giá mức độ hoàn thành công việc của mỗi người cả về số lượng và chất lượng. Mỗi cán bộ, giáo viên, nhân viên đều phải biết rõ tiêu chuẩn công việc của mình đang tiến hành.

- Nguyên tắc mô tả cụ thể.

Khi phân công công tác cho cán bộ, giáo viên, nhân viên cần phải liệt kê được danh mục các vấn đề mà người đó phải làm, phải theo dõi, lãnh đạo trong một lĩnh vực nào đó. Mặt khác phải làm cho mỗi cán bộ, giáo viên, nhân viên hiểu rõ ý nghĩa công việc của họ đối với công việc chung của nhà trường, tất cả công việc giao cho cán bộ, giáo viên, nhân viên đều quan trọng. Mọi người phải thực hiện tốt mọi công việc được giao chứ không phải chỉ thực hiện những công việc mình thích.

- Xác định công việc một cách đúng đắn, hợp lý, không cứng nhắc khi giao việc.

Khi thực hiện trách nhiệm, có thể gặp nhiều loại công việc mới, nhiều tình huống mới xuất hiện. Hiệu trưởng có thể giao thêm việc trong phạm vi chức trách cho bất cứ một cán bộ, giáo viên, nhân viên nào trong nhà trường. Tuy nhiên việc giao thêm này phải tính đến khả năng của cán bộ, giáo viên, nhân viên nếu không sẽ dẫn đến kết quả không tốt.

- Việc phân công công tác trong nhà trường cần nhằm vào hướng thúc đẩy nâng cao trình độ nghiệp vụ của từng người.

Khi phân công công tác cần tính đến những hoàn cảnh, đặc điểm cụ thể của từng người và từng yếu tố tâm lý - xã hội ảnh hưởng đến công việc của từng cá nhân cụ thể. Đó là:

+ Nhu cầu của con người về thông tin.

+ Cần tạo khả năng để mỗi người có quan điểm và tư duy độc lập sáng tạo.

+ Cần chú ý đến các yếu tố tâm sinh lý của con người (tính tình, sức khỏe, hoàn cảnh gia đình, nhân cách...)

+ Cần tạo ra môi trường để trao đổi những thông tin cần thiết cho công tác và đời sống của cán bộ, giáo viên, nhân viên.

2.4. Điều hành hoạt động của nhà trường một cách khoa học

Điều hành hoạt động của nhà trường một cách khoa học nhằm tạo những điều kiện thuận lợi để nhà trường thực hiện đúng nhiệm vụ của mình. Tận dụng tối đa thời gian làm việc có ích của cán bộ, giáo viên, nhân viên, đưa hoạt động của các bộ phận ăn khớp với nhau theo phương thức và trình tự khoa học đã định tạo nên bầu không khí tâm lý phấn khởi hăng say lao động trong nhà trường.

Điều hành hoạt động của nhà trường phải theo các phương thức sau:

2.4.1. Điều hành theo kế hoạch

Mọi công việc của nhà trường đều được kế hoạch hóa. Các bộ phận và cá nhân khi thực hiện nhiệm vụ của mình đều lập kế hoạch công tác và làm việc theo kế hoạch đã đề ra. Xây dựng kế hoạch hoạt động của nhà trường bao gồm các nội dung:

- Thu thập tài liệu.
- Lập các dự thảo kế hoạch.
- Thảo luận các dự thảo kế hoạch.
- Phê chuẩn và thông qua kế hoạch.

Để đảm bảo cho kế hoạch thực sự là công cụ quản lý có hiệu quả, khi kế hoạch hóa hoạt động của nhà trường cần chú ý đến các tính chất sau đây của kế hoạch:

- Tính hợp lý: trong quá trình lập kế hoạch cần đưa ra những nhiệm vụ, những biện pháp phù hợp với điều kiện cụ thể của nhà trường.

- Tính hiện thực: chỉ đưa vào kế hoạch những hoạt động mà trong thực tế có khả năng thực hiện được.

- Tính thống nhất: nội dung kế hoạch và các biện pháp ghi trong kế hoạch phải có mối liên hệ chặt chẽ và thống nhất với nhau.

- Tính tác nghiệp: trong kế hoạch cần phải ấn định rõ thời gian hoàn thành và chất lượng của từng công việc.

- Tính linh hoạt: công tác kế hoạch hóa cần phải tính đến khả năng có thể dẫn đến sự thay đổi của kế hoạch và do đó phải tính đến những dự trữ về tiềm năng nhất định để đáp ứng nhu cầu của những thay đổi đó.

- Tính kịp thời: công tác kế hoạch hóa cần phải chú ý đến thời điểm hoàn thành công việc. Do đó phải sắp xếp công việc hợp lý và đảm bảo thời gian của từng công việc để đáp ứng việc hoàn thành đúng thời gian qui định.

- Tính chi tiết cụ thể: công tác kế hoạch hóa phải thể hiện được chi tiết cụ thể, rõ ràng, đảm bảo đầy đủ nội dung yêu cầu của từng công việc.

- Tính tổng hợp: kế hoạch phải thể hiện được sự bao quát tổng hợp mọi vấn đề thuộc phạm vi quản lý của nhà trường, không được coi nhẹ và bỏ qua vấn đề nào.

2.4.2. Quản lý điều hành bằng pháp luật, bằng các qui chế, nội qui của nhà trường

Mọi hoạt động của nhà trường phải tuân thủ theo pháp luật, mặt khác các bộ phận trong cơ cấu tổ chức của nhà trường đều phải hoạt động theo qui chế, nội qui của nhà trường. Từ chức năng và nhiệm vụ của nhà trường đã được pháp luật qui định, các qui chế và nội qui của nhà trường luôn luôn thống nhất với các qui định của pháp luật.

Thẩm quyền của cơ quan được thực hiện thông qua việc phân công chức năng, nhiệm vụ giữa các bộ phận trong cơ cấu tổ chức của nhà trường. Việc phân công này phải được ghi nhận trong văn bản pháp luật. Vì vậy phải xây dựng các văn bản qui định rõ các quyền và nghĩa vụ của những người giữ các chức vụ phải làm, qui định mỗi cán bộ, giáo viên, nhân viên phải làm gì, trách nhiệm họ thế nào, trực thuộc ai, phối hợp với ai... Các văn bản đó cần nêu rõ những tiêu chuẩn để đánh giá công việc, đánh giá trách nhiệm của cán bộ, giáo viên, nhân viên.

Một vấn đề khác cần được tiến hành nhằm tiết kiệm thời gian lao động, tăng hiệu suất công tác của mỗi cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường. Đó là phân bố hợp lý thời gian làm việc cho từng công việc cụ thể và phải xem xét toàn diện bao gồm các mặt sau:

- Thời gian theo công việc đã được kế hoạch hóa.
- Thời gian cho việc nâng cao trình độ nghiệp vụ chuyên môn.
- Thời gian cho thâm nhập thực tế.
- Thời gian cho việc kiểm tra thực hiện nhiệm vụ.
- Thời gian cho những công việc cần thiết khác .

Ngoài ra cần phải tính đến thời gian để đảm bảo thực hiện những công việc mới phát sinh và thời gian dành cho việc kiểm tra các công việc đó.

Trên cơ sở này xây dựng nề nếp nhà trường (nề nếp quản lý, nề nếp giảng dạy, học tập, phục vụ...)

2.4.3. Điều hành bằng việc thường xuyên tiến hành kiểm tra và đánh giá các hoạt động quản lý

Trong hoạt động quản lý, kiểm tra là quá trình thực hiện thông tin ngược. Cần phải tìm ra ưu điểm và khuyết điểm của hoạt động quản lý để trên cơ sở đó có thể loại trừ hoặc bổ sung những biện pháp cần thiết. Chính vì vậy, công tác kiểm tra các hoạt động quản lý của nhà trường phải được tiến hành thường xuyên có định kì hoặc đột xuất. Mỗi cán bộ quản lý, mỗi bộ phận trong cơ quan đều phải tự kiểm tra và kiểm tra hoạt động của nhau. Mặt khác cần phải có sự kiểm tra từ bên ngoài, kiểm tra từ cấp trên. Tuy nhiên cần tránh sự kiểm tra chòng chéo làm mất thời gian và kém hiệu quả.

2.4.4. Điều hành bằng việc củng cố kỉ luật lao động, kỉ luật chuyên môn, phát huy tinh thần tự chủ của mỗi cán bộ, giáo viên, nhân viên, đồng thời sử dụng biện pháp kích thích động viên, khuyến khích về vật chất và tinh thần.

Kỷ luật lao động và kỷ luật chuyên môn giúp cho tập thể làm việc có nề nếp, nhịp nhàng và đồng bộ. Do đó phải luôn luôn củng cố kỷ luật lao động, kỷ luật chuyên

môn, đồng thời phát huy tinh thần sáng tạo, tự chủ của mỗi cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường để họ hành động tự giác thì năng suất làm việc sẽ tốt hơn.

Củng cố kỷ luật lao động, kỷ luật chuyên môn đồng thời phải chú ý đến việc hoàn thiện kích thích vật chất và tinh thần đối với người lao động.

Kích thích vật chất và tinh thần là động lực quan trọng thúc đẩy cán bộ giáo viên trong nhà trường làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả trong công tác giảng dạy và phục vụ giảng dạy.

Tuy nhiên cũng cần lưu ý rằng lợi ích kinh tế, sự công bằng trong hưởng thụ tất nhiên là quan trọng, nhưng người cán bộ, giáo viên, nhân viên còn muốn nhận được nhiều thứ khác ngoài tiền bạc. Họ luôn luôn muốn phát triển khả năng, năng lực cũng như tiềm năng của họ. Tối thiểu nhất, họ mong muốn được đối xử với sự tôn trọng và xứng đáng phải được xem xét như một con người toàn diện đang góp phần cống hiến sức lực trong để hoàn thành nhiệm vụ cao cả của nhà trường.

Người lãnh đạo nhà trường phải tìm ra cách tiếp cận phù hợp đối với từng con người cụ thể trong nhà trường với vị trí khác nhau, hoàn cảnh khác nhau để sử dụng một cách có kết quả và hiệu quả nhất một nguồn lực có giá trị nhất, đó là đội ngũ cán bộ giáo viên trong nhà trường.

2.5. Xây dựng tốt môi trường công tác và tổ chức khoa học nơi làm việc

2.5.1. Xây dựng tốt môi trường công tác

Xây dựng môi trường công tác tốt là việc tạo ra được môi trường công tác thuận lợi, đảm bảo an ninh trật tự, xây dựng những mối quan hệ giữa người với người trong tập thể tốt đẹp, yêu thương, giúp đỡ nhau.

2.5.2. Tổ chức khoa học nơi làm việc

Tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc sẽ tạo ra một tâm lý tích cực cho mỗi người khi làm việc, tạo điều kiện làm việc phù hợp với tâm, sinh lí, giảm bớt sự căng thẳng, mệt mỏi của cán bộ, giáo viên, nhân viên.

*** Tổ chức nơi làm việc**

Tổ chức nơi làm việc khoa học cho cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường là toàn bộ những việc làm nhằm tạo một không gian nhất định với những trang thiết bị cần thiết được sắp xếp theo trình tự phù hợp với đặc điểm của từng nơi làm việc.

- Bố trí nơi làm việc khoa học:

Bố trí nơi làm việc trong nhà trường là việc xác định vị trí đặt các nơi làm việc theo trình tự nhất định cho phù hợp với qui trình quản lí, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động của nhà trường và của giáo viên, học sinh.

Đối với những trường có qui mô lớn, các nơi làm việc được bố trí theo dây chuyền đường thẳng, không ngược chiều hoặc không chồng chéo nhau.

Các phòng, ban, bộ phận và các nơi làm việc có quan hệ thường xuyên với nhau phải được bố trí gần nhau.

- Trang bị đầy đủ phục vụ tốt công tác giảng dạy gồm: Trang thiết bị chính là trang thiết bị chủ yếu để thực hiện trách nhiệm của cán bộ, giáo viên, nhân viên như đồ

dùng dạy học, tài liệu tham khảo, máy vi tính, máy ghi âm, máy in, . . .; trang thiết bị phụ cho nơi làm việc là thiết bị máy móc không có liên quan trực tiếp đến việc thực hiện công việc của cán bộ, giáo viên, nhân viên, nhưng có tác dụng tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ, giáo viên, nhân viên trong khi làm việc; Dụng cụ văn phòng phẩm là những phương tiện làm việc thường xuyên và quan trọng của cán bộ, giáo viên, như giấy, viết, biểu mẫu. . .

Khi trang bị cho nơi làm việc cần chú ý trước tiên đến trang thiết bị chính và dụng cụ văn phòng phẩm, song cũng cần lưu ý đến trang thiết bị phụ tùy theo điều kiện cho phép. Tiến hành trang bị cho nơi làm việc cần đảm bảo các yêu cầu sau:

+ Trang bị đủ, đặc biệt là những thiết bị, dụng cụ mà nơi làm việc sử dụng thường xuyên.

+ Trang thiết bị, máy móc, dụng cụ phải phù hợp với đặc điểm tâm sinh lí, trình độ khoa học kĩ thuật và đặc điểm nghề nghiệp.

+ Sử dụng có hiệu quả thiết bị, máy móc và đổi mới trang thiết bị ngày một hoàn thiện hơn .

+ Mọi đồ dùng và tài liệu phải được sắp xếp ở chỗ nhất định, dễ làm, dễ thấy, dễ lấy.

+ Cần làm cho bàn ghế công cụ thích hợp với mỗi người tạo tư thế thoải mái khi ngồi làm việc.

* Phục vụ tốt nơi làm việc: là toàn bộ hoạt động chuẩn bị cung cấp thường xuyên cho nơi làm việc những thông tin, tư liệu, phương tiện làm việc một cách liên tục.

Theo nội dung, phục vụ có thể chia ra 2 loại phục vụ: phục vụ kĩ thuật quản lí và phục vụ dịch vụ.

- Phục vụ kĩ thuật quản lí: là những công việc phục vụ tạo điều kiện trực tiếp cho cán bộ, giáo viên, thực hiện công việc ở nơi làm việc như cung cấp tài liệu và những thông tin cần thiết, sửa chữa và điều chỉnh các trang thiết bị, cung cấp cho nơi làm việc các phương tiện làm việc.

Trang bị và huấn luyện cho những cán bộ, giáo viên, nhân viên, biết sử dụng và bảo quản các phương tiện kĩ thuật trong công việc của mình.

- Phục vụ dịch vụ: là những hoạt động cung cấp cho các nơi làm việc những dịch vụ cần thiết tạo điều kiện tốt cho cán bộ, giáo viên, nhân viên, làm việc như cung cấp nước uống, làm vệ sinh, bảo quản các trang thiết bị phụ.

Phục vụ tốt nơi làm việc cần chú ý việc cải thiện điều kiện lao động để có tác dụng giữ vững và nâng cao khả năng làm việc, sức khỏe của cán bộ, giáo viên, nhân viên, góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác cũng như tính sáng tạo của họ trong hoạt động.

2. 6. Xây dựng và đổi mới hệ thống thông tin quản lí trong nhà trường

Để có quyết định đúng và tổ chức khoa học lao động quản lí tốt, người Hiệu trưởng phải luôn luôn chăm lo xây dựng đổi mới hệ thống bảo đảm thông tin quản lí nhà trường. Đặc biệt phải quan tâm đến các khâu:

- Xây dựng và tổ chức nguồn tin.
- Tổ chức thu thập thông tin
- Phân tích xử lý thông tin.
- Phổ biến thông tin
- Lưu trữ thông tin.

Toàn bộ hệ thống bảo đảm thông tin trong quản lý trường học phải xây dựng theo yêu cầu tập trung, thống nhất về mục tiêu, kế hoạch, phương pháp, thấu suốt từ các đơn vị trong trường đến hệ thống toàn ngành. Nguyên tắc này phải được bảo đảm về mặt pháp lý bằng các văn bản pháp qui của nhà nước. Nếu nguyên tắc này không được tôn trọng, thông tin sẽ rối loạn, mâu thuẫn, phủ định lẫn nhau, không thể bảo đảm tốt thông tin quản lý trong nhà trường.

Hệ thống bảo đảm thông tin quản lý được xây dựng phải định hướng phục vụ tốt nhất cho công tác quản lý nhà trường. Như vậy, hệ thống bảo đảm thông tin phải xác định đúng yêu cầu thông tin tối cần thiết, không rườm rà, bảo đảm đến mức tối đa tính chính xác. Các thông tin phải được phân tích, xử lý khách quan, khoa học, xem xét toàn diện các khả năng, các phương án để sử dụng tốt trong công tác quản lý.

Trong nhà trường, cần lưu ý xây dựng các phương tiện thu thập, xử lý thông tin, phổ biến thông tin và lưu trữ thông tin:

- Xây dựng các biểu mẫu báo cáo khoa học.
- Xây dựng hệ thống công văn lưu trữ.
- Xây dựng hệ thống hồ sơ sổ sách về các mặt của nhà trường, tài sản nhà trường, sách vở thiết bị, hồ sơ cán bộ một cách khoa học.
- Xây dựng các bảng thông báo, các chỉ thị, các bảng tin trong nhà trường. Các bảng này phải được trình bày một cách khoa học, đẹp, có sức hấp dẫn đối với cán bộ, giáo viên, nhân viên trong nhà trường và bố trí ở địa điểm thích hợp.
- Xây dựng hệ thống truyền tin bằng phương tiện âm thanh và hình ảnh cũng phải được lưu ý



1. Trình bày ý nghĩa và tầm quan trọng của công tác tổ chức khoa học lao động quản lý trong bộ máy nhà trường.

2. Phân tích các công tác xây dựng cơ cấu tổ chức, định mức lao động và phân công công tác trong nhà trường? Người Hiệu trưởng phải làm thế nào để thực hiện tốt các công tác này?

3. Phân tích công tác điều hành nhà trường. Làm thế nào để điều hành nhà trường một cách khoa học?

4. Trình bày vai trò và tầm quan trọng của việc xây dựng môi trường công tác và tổ khoa học nơi làm việc và học tập trong nhà trường? Liên hệ với nhà trường mà Anh/Chị đang công tác, Hiệu trưởng nhà trường cần phải làm gì?

5. Hệ thống thông tin quản lý trong nhà trường bao gồm những gì? Hiệu trưởng cần phải làm gì để xây dựng tốt hệ thống thông tin quản lý trong nhà trường?

III. TỔ CHỨC KHOA HỌC LAO ĐỘNG QUẢN LÝ CỦA CÁ NHÂN NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG

1. Tính chất, nội dung và vai trò lao động quản lý của hiệu trưởng

1.1. Tính chất lao động của người hiệu trưởng

Lao động của Hiệu trưởng là lao động trí óc đặc biệt, tổng hợp và có tính sáng tạo, trong đó đối tượng tác động trực tiếp và hàng ngày là con người. Đó là loại lao động một mặt có tính hành chính - nhà nước, một mặt có tính nghệ thuật. Các đối tượng quản lý của Hiệu trưởng vừa là người lớn vừa là trẻ em, các hoạt động giảng dạy giáo dục được quản lý rất đa dạng, các mục tiêu quản lý vừa là chung cho tập thể, vừa là riêng cho từng giáo viên, từng học sinh. Có những mặt giáo dục Hiệu trưởng phải tổ chức ra, xây dựng nên, rồi mới quản lý, vì nhà trường hiện nay là loại nhà trường kiểu mới, giáo dục toàn diện. Lao động của Hiệu trưởng là loại lao động nhiều đối tượng, nhiều mục tiêu. Đây còn là loại lao động “cảm xúc” diễn ra trong các quan hệ người - người. Những cảm xúc âm tính do quan hệ kéo dài có thể làm tổn hại sức khỏe cho Hiệu trưởng và cho những người khác. Đây là loại lao động phức tạp, “trên đe dưới búa” làm việc nặng vì ý nghĩa cao cả, sự khuyến khích vật chất chẳng là bao.

1.2. Nội dung lao động của Hiệu trưởng trong nhà trường

- Xây dựng kế hoạch phát triển nhà trường để thực hiện chức năng và nhiệm vụ Nhà nước giao.
- Qui hoạch và kế hoạch hóa việc thực hiện khối lượng công tác trong nhà trường: dài hạn, ngắn hạn, hàng ngày.
- Ra các quyết định để thực hiện kế hoạch.
- Tổ chức thực hiện các quyết định và tổ chức làm việc một cách tốt nhất để công việc được tiến hành nhanh, gọn, có hiệu quả, toàn bộ cơ quan có hiệu suất công tác cao.
- Kiểm tra việc thực hiện các quyết định và xử lý một cách nghiêm minh kết quả đã kiểm tra.
- Tổng kết đánh giá rút kinh nghiệm việc thực hiện quyết định, chuẩn bị và ra quyết định mới.

1.3. Vai trò tổ chức khoa học lao động quản lý cá nhân người Hiệu trưởng

Tổ chức khoa học lao động quản lý của cá nhân người Hiệu trưởng là cải tiến các phương pháp làm việc, các điều kiện sống và làm việc, làm cho các nhiệm vụ chủ yếu của hiệu trưởng được thực hiện có chất lượng để nâng cao hiệu quả quản lý, tiết kiệm được thời gian làm việc, bố trí sắp xếp được thời gian tự học, nghỉ ngơi giải trí.

Tổ chức khoa học lao động quản lý của cá nhân người Hiệu trưởng liên quan mật thiết với các quá trình quản lý trong bộ máy trực thuộc và hiệu quả quản lý nói chung. Do đó vai trò của tổ chức khoa học lao động quản lý của cá nhân người Hiệu trưởng rất quan trọng và được biểu hiện cụ thể trên các mặt sau:

- Tổ chức khoa học lao động quản lý của cá nhân giúp người Hiệu trưởng thực hiện tốt vai trò điều phối chung, tập trung giải quyết những vấn đề mấu chốt, cơ bản mà không sa vào những công việc sự vụ.

- Tổ chức khoa học lao động quản lý của cá nhân người Hiệu trưởng liên quan đến tất cả các quá trình quản lý của bộ máy trực thuộc. Nếu cá nhân người lãnh đạo không tổ chức tốt công việc của mình sẽ tạo ra ngay lề lối làm việc lộn xộn trong bộ máy quản lý đó, việc sử dụng thời gian không hợp lý diễn ra ở tất cả các khâu, phá vỡ kế hoạch làm việc của nhân viên.

- Tổ chức khoa học lao động quản lý của cá nhân sẽ giúp người Hiệu trưởng tiết kiệm được thời gian làm việc.

2. Các nguyên tắc tổ chức khoa học lao động quản lý của cá nhân người Hiệu trưởng

- Tổ chức khoa học lao động quản lý của người Hiệu trưởng phải nhằm mục đích tiết kiệm được thời gian để người hiệu trưởng tập trung vào công tác quản lý nhà trường nhằm chú trọng đến việc cải tiến quá trình dạy học – giáo dục, đổi mới phương pháp giảng dạy, tổ chức khoa học lao động trong nhà trường nhằm nâng cao chất lượng dạy học – giáo dục trong nhà trường.

- Trong quá trình tổ chức khoa học lao động quản lý của người hiệu trưởng cần lưu ý áp dụng các phương pháp khoa học trong công tác quản lý và coi trọng việc sử dụng triệt để và hợp lý các phương tiện vật chất và kỹ thuật hiện có.

- Đảm bảo hài hòa việc hoàn thành tốt nhiệm vụ quản lý nhà trường và việc phát triển bản thân của người Hiệu trưởng.

3. Một số nội dung chính trong việc tổ chức khoa học lao động quản lý của cá nhân người Hiệu trưởng

3.1. Kế hoạch hóa công việc

Trên cơ sở phân tích các quá trình hoạt động để thực hiện các nhiệm vụ và mục tiêu quản lý, người Hiệu trưởng phải kế hoạch hoá toàn bộ công việc của nhà trường. Trên cơ sở đó, kế hoạch hoá công việc của cá nhân.

- Xây dựng cho mình một chế độ làm việc được tổ chức một cách có kế hoạch, phân định, sắp xếp thời gian một cách hợp lý để làm từng loại công việc trong tháng, trong tuần, trong ngày.

- Xây dựng một nền nếp qui định trong công tác, nền nếp làm những loại việc cần thiết như dự giờ giáo viên, hội họp, làm việc với giáo viên chủ nhiệm, với tổ trưởng, tiếp xúc với học sinh v.v... trong những thời gian cố định để tạo ra nhịp điệu công tác trong nhà trường.

Trong kế hoạch cá nhân cần lưu tâm:

- Kế hoạch chỉ đạo các quá trình sự phạm chủ yếu là quá trình dạy học như dự giờ, kiểm tra theo dõi, phân tích các thông tin dạy học để dự báo diễn biến và ra quyết định điều chỉnh. Phải để ít nhất 50% cho quá trình dạy học, trong đó ít nhất 50% cho việc kiểm tra.

- Kế hoạch làm những việc mình phụ trách trực tiếp: họp hội đồng sự phạm, tổ

trường chuyên môn, giáo viên chủ nhiệm, đi họp với cấp trên, tiếp xúc với phụ huynh học sinh...

- Kế hoạch trực tiếp giảng dạy và tự bồi dưỡng.

- Kế hoạch giải quyết công tác hành chính, quản trị và các công việc hành chính sự vụ khác.

3.2. Kế hoạch hoá thời gian làm việc

Kế hoạch hoá thời gian làm việc cần được bắt đầu từ việc lập ra một chế độ nhất định, chế độ này chia ngày đêm ra những khoảng thời gian nhất định được giành để làm việc, tự học, nghỉ ngơi. Chế độ này ngày càng được xác định chính xác hơn và dần dần biến nó thành một qui tắc ổn định.

Sau khi vạch ra một chế độ làm việc chung có thể tính được quỹ thời gian thực tế và chuyển sang kế hoạch hoá công việc cho một thời kì nhất định. Có kế hoạch dài hạn (năm, quý, tháng) và kế hoạch ngắn hạn (tuần, ngày, giờ).

Để lập các kế hoạch được tốt, bao quát toàn bộ công việc, người Hiệu trưởng thường sử dụng hộp phiếu công tác.

Việc kế hoạch hoá và phân phối thời gian làm việc của người Hiệu trưởng có tác động lớn đến sự hoạt động nhịp nhàng của cơ quan và nâng cao hiệu suất lao động của người lãnh đạo. Mặt khác nó cũng góp phần loại bỏ những công việc sự vụ trong hoạt động hàng ngày của người Hiệu trưởng.

3.3. Làm tốt công tác quản trị thời gian

3.3.1. Nguyên nhân làm mất thời gian

- Không làm tốt công tác ủy quyền và giao nhiệm vụ cho cán bộ, giáo viên, nhân viên.

- Các cuộc gọi điện thoại.

- Các cuộc thăm viếng xã giao, tiếp khách, cà phê, nhậu nhẹt.

- Các câu hỏi của nhân viên.

- Các sự cố nhỏ, trả lời thư tín.

- Các cuộc họp kéo dài.

- Bàn giấy ngổn ngang, bừa bộn, tìm kiếm tư liệu khó khăn.

- Đọc tài liệu quá chậm, không biết phương pháp đọc nhanh.

- Khung cảnh văn phòng làm việc gây sự mất tập trung.

3.3.2. Các biện pháp quản trị thời gian

- Hoàn chỉnh bộ máy công tác trong nhà trường, hoàn chỉnh việc phân công, ủy nhiệm trong nhà trường. Thực hiện tốt việc phân công, giao trách nhiệm cho các phó Hiệu trưởng và các cán bộ dưới quyền: Trên cơ sở phân tích để hình dung toàn bộ khối lượng công việc, người Hiệu trưởng phải biết giữ lại cho mình những công việc cần thiết nhất (trong đó nhất thiết phải có công tác tổ chức cán bộ, kế hoạch hoá, kiểm tra và tài chính) và giao trách nhiệm uỷ quyền cho các cấp phó quản lý các mặt công tác

còn lại. Đồng thời người Hiệu trưởng phải phân công, giao trách nhiệm cụ thể, rõ ràng trong toàn bộ hệ thống quản lý theo nguyên tắc mỗi người được giao một công việc cụ thể, với trách nhiệm cá nhân rõ ràng và quyền hạn cụ thể.

- Khắc phục tình trạng ôm đồm, bao biện nhưng đồng thời cũng tránh tính chung chung, đại khái, không đích thân nghiên cứu giải quyết những vấn đề then chốt, không kiểm tra việc thực hiện các qui định đề ra, khi gặp khó khăn không đi sâu phân tích để điều chỉnh.

- Xây dựng các qui định, định mức lao động cho cán bộ, giáo viên trong nhà trường như kỉ luật chuyên môn và kỉ luật lao động.

- Lên lịch công tác hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng.

- Sử dụng sổ tay, nhật ký và lịch đề trên bàn:

+ Phải cập nhật hóa kế hoạch làm việc của mình.

+ Xếp những vấn đề quan trọng nhất lên hàng đầu và đánh số nó không phải theo thứ tự quan trọng hay ưu tiên, mà theo lúc nào thực hiện nó tốt nhất.

+ Đừng lúc nào để bị lôi cuốn theo ý muốn giải quyết những việc nhỏ trước, đó sẽ là con đường dọn sẵn để đi đến thất vọng.

+ Loại khỏi kế hoạch của hiệu trưởng tất cả mọi việc có thể phân công cho người khác.

- Tiết kiệm thời gian trong việc giao tế, tiếp khách giải quyết sự vụ.

Phải biết cách kết thúc một cuộc nói chuyện

Làm chủ việc tiếp khách để tiết kiệm thời gian

- Tiết kiệm thời gian hội họp

Nội dung buổi họp gọn gàng, tập trung giải quyết vấn đề nhanh chóng

Không tổ chức những buổi họp khi nội dung có thể thông báo được

- Sắp xếp chỗ làm việc khoa học:

+ Tổ chức nơi làm việc gọn gàng, hợp lí, dễ dàng làm việc.

+ Trang trí nơi làm việc tạo cảm giác dịu mát, thanh thản.

+ Hãy để bàn giấy trống trải.

- Sử dụng các phương tiện kĩ thuật trong công tác của người Hiệu trưởng:

Năng suất lao động của người Hiệu trưởng tùy thuộc khá nhiều vào việc sử dụng các phương tiện kĩ thuật hiện đại: cơ khí hóa, tự động hóa lao động quản lý không chỉ trong bộ máy quản lý dưới quyền mà cả trong tổ chức lao động của bản thân người Hiệu trưởng.

Những phương tiện kĩ thuật chủ yếu trong lao động của người Hiệu trưởng như.

+ Phương tiện thông tin liên lạc: gồm máy điện thoại, điện thoại nội bộ, các phương tiện nghe nhìn

+ Phương tiện làm việc: bảng, tư liệu, máy vi tính, máy phóng thanh, máy ghi hình.

+ Phòng làm việc của người Hiệu trưởng: phải được bố trí theo đúng nguyên tắc và yêu cầu của việc tổ chức nơi làm việc trong nhà trường, ở nơi có tư thế phù hợp cho công tác của người Hiệu trưởng trong nhà trường.

Trình độ khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển thì các phương tiện kỹ thuật được sử dụng cho lao động cá nhân của người Hiệu trưởng ngày càng hiện đại. Điều đó cũng đòi hỏi người lãnh đạo phải có một hiểu biết nhất định trong việc sử dụng và bảo quản các trang thiết bị này nhằm nâng cao chất lượng lao động của mình và sử dụng có hiệu quả các trang thiết bị đó.

- Tổ chức thời gian nhàn rỗi.

Các Mác đã viết: “Thời gian nhàn rỗi biến người sở hữu nó thành một chủ thể khác, và với tính cách là chủ thể khác sau đó người đó cũng tham gia vào quá trình tái sản xuất trực tiếp”.

Rõ ràng là việc sử dụng thời gian nhàn rỗi có ảnh hưởng sâu sắc đến trí lực, tính cách, thậm chí đến cả phẩm chất đạo đức của con người, và từ đó nó phục vụ cho kết quả công việc của con người. Việc sử dụng thời gian nhàn rỗi như thế nào thì con người cũng được rèn luyện chủ yếu theo hướng đó.

Hiệu trưởng có thể sử dụng thời gian nhàn rỗi vào việc tự hoàn thiện bản thân, giải trí thông qua hoạt động thể dục thể thao, đọc sách báo, xem phim ảnh, nghe nhạc hoặc thăm viếng nhau.

3.4. Tổ chức tốt công tác thông tin phục vụ cho việc quản lý của Hiệu trưởng

Hiệu trưởng cần thông tin để quản lý và thông tin về quản lý:

3.4.1. *Thông tin để quản lý* bao gồm các chỉ thị, nghị quyết của cấp trên, các văn bản pháp qui dùng cho quản lý mà còn cả tình hình chính trị - kinh tế - xã hội ở địa phương, các điều kiện sinh hoạt của học sinh, các thuận lợi và khó khăn của địa phương nơi trường đóng, tình hình đời sống của giáo viên cũng như học sinh.

3.4.2. *Thông tin về quản lý* chủ yếu phản ánh sự diễn biến của đối tượng quản lý (giáo viên, học sinh, quá trình giảng dạy - giáo dục) được sử dụng vào việc phân tích đánh giá tình hình và xây dựng quyết định. Do đó rất cần thiết Hiệu trưởng phải tổ chức thu thập, xử lý và bảo quản tốt thông tin này.

Yêu cầu cụ thể là:

- Nắm được kịp thời các thông tin ngoài (thông tin để quản lý).

- Nắm được thường xuyên về thực trạng và diễn biến của quá trình sư phạm (nhất là quá trình dạy học). Đó là những thông tin về quản lý. Hiệu trưởng phải suy nghĩ xem xét cần nắm cái gì? Cái gì cần thu thập thường xuyên (hàng ngày, hàng tuần, định kì...) chẳng hạn số học sinh nghỉ học hàng ngày, số giờ không có giáo viên, các kết quả kiểm tra, các tình hình đột xuất ở các lớp v.v...

- Hiệu trưởng tổ chức tốt việc làm của văn phòng nhà trường, của hệ thống giám thị, giáo vụ, của các tổ trưởng chuyên môn. Hiệu trưởng phải làm tốt công tác kiểm tra các bộ phận này để đưa ra các quyết định mới hoặc điều chỉnh quyết định đã đưa ra. Tổ

chức tốt công tác kiểm tra Hiệu trưởng sẽ có điều kiện thu thập thông tin của hệ bị quản lý.

- Nắm được và phát hiện những chỗ tắt nghẽn của các dòng - các kênh - các nút thông tin để kịp thời giải quyết, phân tích, phán đoán - dự kiến chiều hướng diễn biến của cả quá trình. Năng lực quản lý của Hiệu trưởng thể hiện ở đây.

- Hiệu trưởng phải kiểm tra thông tin do các nguồn khác nhau, đồng thời bổ sung nguồn thông tin. Trong công tác thông tin, không thể dung thứ tác phong hành chính sự vụ quan liêu giấy tờ.



1. Phân tích tính chất và nội dung lao động của người Hiệu trưởng trường phổ thông.

2. Trình bày các nội dung chính mà người Hiệu trưởng cần phải thực hiện trong việc kế hoạch hóa công việc và kế hoạch hóa thời gian lao động của người Hiệu trưởng.

3. Phân tích các nguyên nhân thường làm cho việc sử dụng thời gian của Hiệu trưởng không được hiệu quả? Trình bày các biện pháp khắc phục.

4. Các phương tiện kỹ thuật và các kỹ năng liên quan nào mà Hiệu trưởng nên trang bị để nâng cao năng suất lao động của bản thân?

5. Hãy trình bày ý kiến của Anh/Chị về việc sử dụng thời gian trong công tác quản lý trường học và công việc cá nhân. Một số biện pháp sử dụng thời gian hiệu quả mà anh chị có thể thực hiện là gì?



Tóm tắt

■ Hiệu trưởng trường phổ thông là người lãnh đạo cán bộ giáo viên, nhân viên trong nhà trường thực hiện nhiệm vụ giáo dục học sinh theo chương trình, kế hoạch của Bộ Giáo dục và Đào tạo. Trong công tác lãnh đạo nhà trường Hiệu trưởng là nhà sư phạm mẫu mực, người định hình văn hóa nhà trường, người học viên suốt đời

■ Những nhiệm vụ chính của Hiệu trưởng trong công tác quản lý nhà trường là: Tổ chức bộ máy nhà trường; xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện nhiệm vụ năm học; quản lý giáo viên, nhân viên; quản lý và tổ chức giáo dục học sinh; quản lý hành chính, tài chính, tài sản trong nhà trường; thực hiện các chế độ chính sách của Nhà nước đối với giáo viên, nhân viên, học sinh.

■ Lao động quản lý là loại lao động của người quản lý dùng để “điều khiển lao động”. Lao động quản lý là loại lao động trí óc diễn ra theo qui trình: quyết định - tổ chức thực hiện quyết định - kiểm tra - điều chỉnh, tổng kết. Lao động quản lý có tính gián tiếp, đối tượng của lao động quản lý là thông tin, công cụ của lao động quản lý là tư duy cùng các phương pháp và phương tiện hỗ trợ tư duy. Kết quả lao động quản lý là các quyết định, các chương trình, các dự án, các kế hoạch về bản chất cũng là thông tin.

■ Phong cách quản lý là hệ thống các phương pháp được nhà quản lý sử dụng để tác động đến những người dưới quyền. Phong cách quản lý được coi như một nhân tố quan trọng của quản lý, trong đó thể hiện không chỉ mặt khoa học và tổ chức quản lý, mà còn thể hiện tài năng và chí hướng của con người, nghệ thuật chỉ huy của người quản lý. Về cơ bản người Hiệu trưởng trường phổ thông nên có phong cách dân chủ nhưng đồng thời phải có tính kiên định.

■ Quyền lực là khả năng của một người hay một nhóm người trong việc ảnh hưởng tới cách đối xử của người khác. Cơ sở tạo ra quyền lực của người Hiệu trưởng chính là quyền lực vị trí và quyền lực cá nhân. Hiệu trưởng chỉ nên sử dụng quyền lực để thực hiện nhiệm vụ của nhà trường và không được phép sử dụng quyền lực vì mục tiêu cá nhân. Để thiết lập quyền lực, Hiệu trưởng có thể sử dụng các phương pháp sau: phương pháp thân thiện, phương pháp nêu lý do, phương pháp quyết đoán, phương pháp tham khảo cấp trên, phương pháp liên minh, phương pháp khen thưởng và kỷ luật.

■ Tổ chức khoa học lao động quản lý trong nhà trường là tổ chức sắp xếp các hoạt động trong nhà trường một cách khoa học, tạo điều kiện cho hoạt động dạy và học đạt hiệu quả cao nhất, sử dụng kinh phí hiệu quả, sử dụng tốt hơn thời gian làm việc, đảm bảo sức khỏe cho cán bộ, giáo viên, học sinh, công nhân viên trong trường.

Tổ chức khoa học lao động quản lý trong bộ máy nhà trường chính là tổ chức sao cho khoa học các vấn đề sau đây: Xây dựng cơ cấu tổ chức hợp lý; định mức lao động trong nhà trường; phân công công tác trong nhà trường; điều hành nhà trường; xây dựng môi trường công tác và tổ chức nơi làm việc, học tập; tổ chức công tác thông tin trong nhà trường.

■ Lao động quản lý của cá nhân người Hiệu trưởng là lao động trí óc đặc biệt, tổng hợp và có tính sáng tạo, trong đó đối tượng tác động trực tiếp và hàng ngày là con người. Đó là loại lao động một mặt có tính hành chính - nhà nước, một mặt có tính nghệ thuật nhằm thực hiện các mục tiêu của nhà trường.

■ Trong việc tổ chức khoa học lao động quản lý của cá nhân, người Hiệu trưởng cần lưu ý các nội dung sau đây: Kế hoạch hóa công việc; kế hoạch hoá thời gian làm việc; làm tốt công tác quản trị thời gian; tổ chức sử dụng hiệu quả thời gian nhàn rỗi; tổ chức tốt công tác thông tin phục vụ cho việc quản lý của Hiệu trưởng.



1. Trình bày và thuyết minh về một kế hoạch cải tiến việc tổ chức khoa học lao động trong bộ máy nhà trường mà Anh/Chị đang công tác

2. Nghiên cứu và trả lời câu hỏi ở tình huống sau đây:

“Hoàng có nhiều năm kinh nghiệm dạy toán ở trường phổ thông. Một trường trung học phổ thông ở vùng sâu vừa được thành lập nên Hoàng được Sở Giáo Dục điều về làm Hiệu trưởng. Vì biết Hoàng thích dạy toán nên Giám Đốc Sở Giáo Dục động viên Hoàng rằng anh đến đó công việc cũng không có gì thay đổi nhiều, anh có thể vừa làm giáo viên dạy Toán, vừa làm Hiệu trưởng. Mặc dù có Phó Hiệu trưởng và giáo viên, nhưng Hoàng luôn luôn cảm thấy mình phải thực hiện nhiều công việc, từ

công việc hành chính, tiếp xúc phụ huynh học sinh, đến việc bảo vệ nhà trường. Các thầy cô giáo trong trường lại tỏ ra không hài lòng vì cảm thấy Hoàng ít quan tâm tới họ. Hoàng dường như không dành đủ thời gian lắng nghe và hiểu họ có những mong muốn gì.

Hoàng thấy mệt mỏi, tình hình thật căng thẳng: Hoàng thấy công việc bù đầu; dạy toán và quản lý nhà trường với yêu cầu của Sở giáo dục, của phụ huynh học sinh, của học sinh và một đội ngũ cán bộ giáo viên làm việc uể oải!”

(1). Ý kiến của giám đốc Sở giáo dục có phù hợp không? Giải thích thêm lời động viên của giám đốc Sở giáo dục có làm cho Hoàng gặp khó khăn như thế nào trong công việc?

(2). Hoàng phải đối mặt với việc đảm nhận quá nhiều vai trò hay chỉ đơn thuần là công việc quá tải? Cho biết lý do câu trả lời mà Anh/Chị chọn?

(3). Theo anh chị Hoàng cần phải giải quyết những vấn đề gì để cải thiện tình hình công tác của bản thân và của nhà trường?

3. Nghiên cứu và trả lời câu hỏi ở tình huống sau đây:

“Mạnh là Phó Hiệu trưởng trường trung học phổ thông đã 5 năm, anh luôn làm việc tích cực, nhiệt tình và là người rất nhạy bén. Vì những thành tích xuất sắc, Mạnh được đề bạt lên làm Hiệu trưởng nhà trường khi Hiệu trưởng cũ về hưu. Trong quá trình công tác ở cương vị mới, cán bộ giáo viên trong trường cảm thấy rằng dường như Mạnh độc đoán hơn: Mạnh thường hay quát nạt, ra lệnh và đòi hỏi mọi người phải tuân phục. Mặc dù nhiều cán bộ giáo viên trong nhà trường là những người thông minh và có kinh nghiệm, nhưng Mạnh ít khi quan tâm đến ý kiến của họ. Mạnh luôn tự tin vào năng lực của mình và anh thực sự khó chịu khi ai đó góp ý cho mình. Mạnh muốn cán bộ giáo viên thực hiện chính xác các yêu cầu của anh và không nên bàn cãi gì hết”.

(1). Anh/Chị suy nghĩ gì về cách điều hành nhà trường của Hiệu trưởng Mạnh?

(2). Về lâu dài cách quản lý của Hiệu trưởng Mạnh sẽ gây ra những ảnh hưởng gì?

4. Nghiên cứu và trả lời câu hỏi ở tình huống sau đây:

“Hòa là Hiệu trưởng một trường trung học phổ thông, với anh được mọi người yêu mến là điều sung sướng nhất. Anh không bao giờ tỏ ra mình là người lãnh đạo mà luôn hòa nhập với mọi người sẵn lòng giúp đỡ những người gặp khó khăn. Anh luôn để cán bộ, giáo viên cùng tham gia ra quyết định.

Để tạo không khí làm việc vui vẻ, thoải mái trong trường anh nghĩ rằng không nên thiết lập kỷ luật chặt chẽ, không đặt ra mục tiêu gì cụ thể cho nhà trường và cho phép giáo viên, nhân viên làm việc theo ý muốn của mình. Trong công tác quản lý hàng ngày, khi có cán bộ giáo viên hỏi ý kiến, anh thường phát biểu như sau: “Hãy suy nghĩ rồi cứ theo cách của thầy (cô) mà làm”.

(1). Anh/Chị suy nghĩ gì về cách điều hành nhà trường của Hiệu trưởng Hòa?

(2). Về lâu dài cách điều hành nhà trường của Hiệu trưởng Hòa sẽ gây ra những ảnh hưởng gì?

5. Nghiên cứu và trả lời câu hỏi ở tình huống sau đây:

“Hùng là Hiệu trưởng một trường phổ thông. Anh làm việc cần cù, nghiêm túc và hiếm khi nghỉ ngơi để làm gương cho cán bộ giáo viên trong nhà trường. Khi làm việc ở trường, cũng như khi đi công tác anh không bao giờ quên mang theo điện thoại di động bên mình để cho cán bộ, giáo viên biết anh đang ở đâu và bảo họ cứ việc gọi điện cho Anh nếu gặp khó khăn gì cần giải quyết. Các thành viên trong nhà trường đã hình thành thói quen gọi Hùng bất kỳ khi nào họ thấy không chắc chắn lắm trong việc giải quyết một vấn đề nào đó.

Rồi một ngày kia Hùng lâm bệnh. Khi đang trong giai đoạn phục hồi, anh rất lo lắng và băn khoăn về các công việc của nhà trường, nhưng rồi anh rất kinh ngạc (đúng ra là khá thất vọng) khi biết rằng tất cả các cán bộ, giáo viên đã giải quyết công việc rất tốt mặc dù không có mặt anh. Bác sĩ đòi hỏi Hùng nghỉ ngơi thêm nếu không muốn bị ngã bệnh lần nữa”.

(1) Anh/Chị suy nghĩ gì về việc tổ chức lao động quản lý của Hùng?

(2) Hiệu trưởng Hùng nên thay đổi cách làm việc như thế nào?



1. Lãnh đạo và quản lý có một số điểm khác biệt. Tuy nhiên lãnh đạo tốt đòi hỏi quản lý có hiệu quả. Hiệu trưởng giỏi là nhà quản lý hiệu quả.

2. Trong tất cả các nguồn lực mà nhà quản lý có thể sử dụng, thời gian là nguồn lực quý giá nhất và cũng là thứ khó nhất để có thể sử dụng sao cho tốt.

 **Tài liệu học viên cần đọc thêm**

1. Luật giáo dục năm 2005.
2. Bộ Giáo dục và Đào tạo – Trường cán bộ quản lýGD & ĐT – Bài giảng Lớp cán bộ quản lý trường trung học phổ thông Khóa 38 (quyển II) – Hà Nội 2000
3. Trường Đại học kinh tế quốc dân, Khoa Khoa học quản lý - Giáo trình Khoa học quản lý (tập I, II) – Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật Hà Nội 2002
4. Hoàng Chúng (chủ biên), Phạm Thanh Liêm-Một số vấn đề về lý luận quản lý giáo dục-Tủ sách trường Cán bộ quản lý Giáo dục và Đào tạo II - 1979.
5. Hà Sĩ Hồ (chủ biên) - Những bài giảng về quản lý trường học- Nhà xuất bản giáo dục-1985
6. Nguyễn Văn Lê - Khoa học quản lý nhà trường - Nhà xuất bản TP HCM 1985.
7. Hoàng Tâm Sơn, Một số vấn đề về tổ chức khoa học lao động quản lý của Hiệu trưởng.
8. Nguyễn Ngọc Quang-Những khái niệm cơ bản về lý luận quản lý giáo dục-Trường Cán bộ quản lý Giáo dục trung ương –1989
9. Harold koontz - Cyril o’Donnel - Heinz weihrich, Những vấn đề cốt yếu của quản lý.
10. M.I. Kônđakôp - Cơ sở lý luận của khoa học quản lý giáo dục-Trường Cán bộ quản lý Giáo dục và Viện khoa học Giáo dục-1984.
11. Pam Robbins Harvey B. Alvy. Cẩm nang dành cho hiệu trưởng Nxb Chính trị quốc gia Hà Nội – 10.2004
12. Wayne K.Hoy và Cecil G.Miskel – Quản lý giáo dục – Nhà xuất bản Mc Graw – Hill ấn hành vào năm 2001.