



SỞ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HÀ NỘI

GIÁO TRÌNH

BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC

HỌC PHẦN VI

NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC

DÙNG TRONG CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CHUYÊN NGHIỆP



NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI

SỞ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HÀ NỘI

Th.S. MAI QUANG TÂM (*Chủ biên*)

GIÁO TRÌNH

BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC

HỌC PHẦN VI

NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC

Chương trình 450 tiết

(Dùng trong các trường THCN)

NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI - 2006

Chủ biên

MAI QUANG TÂM

Tham gia biên soạn

CN. NGUYỄN NGỌC HẰNG MINH (Bài 29)

Th.S. ĐINH THỊ MAI (Bài 30)

Lời giới thiệu

Nước ta đang bước vào thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa nhằm đưa Việt Nam trở thành nước công nghiệp văn minh, hiện đại.

Trong sự nghiệp cách mạng to lớn đó, công tác đào tạo nhân lực luôn giữ vai trò quan trọng. Báo cáo Chính trị của Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam tại Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ IX đã chỉ rõ: “Phát triển giáo dục và đào tạo là một trong những động lực quan trọng thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa, là điều kiện để phát triển nguồn lực con người - yếu tố cơ bản để phát triển xã hội, tăng trưởng kinh tế nhanh và bền vững”.

Quán triệt chủ trương, Nghị quyết của Đảng và Nhà nước và nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng của chương trình, giáo trình đối với việc nâng cao chất lượng đào tạo, theo đề nghị của Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Nội, ngày 23/9/2003, Ủyban nhân dân thành phố Hà Nội đã ra Quyết định số 5620/QĐ-UB cho phép Sở Giáo dục và Đào tạo thực hiện đề án biên soạn chương trình, giáo trình trong các trường Trung học chuyên nghiệp (THCN) Hà Nội. Quyết định này thể hiện sự quan tâm sâu sắc của Thành ủy, UBND thành phố trong việc nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Thủ đô.

Trên cơ sở chương trình khung của Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành và những kinh nghiệm rút ra từ thực tế đào tạo, Sở Giáo dục và Đào tạo đã chỉ đạo các trường THCN tổ chức biên soạn chương trình, giáo trình một cách khoa học, hệ

thống và cập nhật những kiến thức thực tiễn phù hợp với đối tượng học sinh THPT Hà Nội.

Bộ giáo trình này là tài liệu giảng dạy và học tập trong các trường THPT ở Hà Nội, đồng thời là tài liệu tham khảo hữu ích cho các trường có đào tạo các ngành kỹ thuật - nghiệp vụ và đông đảo bạn đọc quan tâm đến vấn đề hướng nghiệp, dạy nghề.

Việc tổ chức biên soạn bộ chương trình, giáo trình này là một trong nhiều hoạt động thiết thực của ngành giáo dục và đào tạo Thủ đô để kỷ niệm "50 năm giải phóng Thủ đô", "50 năm thành lập ngành" và hướng tới kỷ niệm "1000 năm Thăng Long - Hà Nội".

Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Nội chân thành cảm ơn Thành ủy, UBND, các sở, ban, ngành của Thành phố, Vụ Giáo dục chuyên nghiệp Bộ Giáo dục và Đào tạo, các nhà khoa học, các chuyên gia đầu ngành, các giảng viên, các nhà quản lý, các nhà doanh nghiệp đã tạo điều kiện giúp đỡ, đóng góp ý kiến, tham gia Hội đồng phản biện, Hội đồng thẩm định và Hội đồng nghiệm thu các chương trình, giáo trình.

Đây là lần đầu tiên Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Nội tổ chức biên soạn chương trình, giáo trình. Dù đã hết sức cố gắng nhưng chắc chắn không tránh khỏi thiếu sót, bất cập. Chúng tôi mong nhận được những ý kiến đóng góp của bạn đọc để từng bước hoàn thiện bộ giáo trình trong các lần tái bản sau.

GIÁM ĐỐC SỞ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

Bài 29

PHÁT TRIỂN NHÂN CÁCH NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC (25 tiết)

MỞ ĐẦU

1. Mục tiêu

- Về kiến thức: Nhận thức được những phẩm chất và năng lực đặc trưng của người quản lý.
- Về kỹ năng: Nhìn nhận, đánh giá bản thân mình một cách khoa học, vận dụng kiến thức đã học để không ngừng nâng cao phẩm chất của cá nhân.
- Về thái độ: Có ý thức tự học tập, bồi dưỡng, rút kinh nghiệm qua thực tiễn nhằm không ngừng nâng cao phẩm chất, năng lực quản lý để luôn luôn đi đầu và thường xuyên đổi mới công tác theo yêu cầu công nghiệp hoá - hiện đại hoá đất nước.

2. Khái quát về nội dung

Nội dung bài học gồm 3 phần:

- Nhân cách người cán bộ quản lý.
- Phát triển nhân cách người hiệu trưởng trường tiểu học.
- Phong cách và uy tín người hiệu trưởng trường tiểu học.

3. Khái quát về phương pháp giảng dạy và học tập

Giảng dạy theo phương pháp dạy học tích cực: Công não, thảo luận nhóm, xây dựng và giải các bài tập tình huống,...

NỘI DUNG

I. NHÂN CÁCH NGƯỜI CÁN BỘ QUẢN LÝ

1. Khái niệm chung về nhân cách

1.1. Định nghĩa

Hiện nay có rất nhiều định nghĩa khác nhau về nhân cách.

Theo quan điểm của các nhà tâm lý học xã hội mácxít thì: "Nhân cách được hiểu là con người cụ thể, hoạt động trong xã hội và được phát triển mang tính lịch sử mà về mặt tâm lý có thể xác định như một hệ thống động của những tiền đề chung, chuyên biệt và cá thể của hành vi xã hội và hành vi công việc trong cấu trúc độc nhất vô nhị, không thể lặp lại. Hệ thống này được hình thành trên cơ sở những tiền đề sinh học, được hình thành trong quá trình phát triển loài người nhờ những tương tác tích cực, điều khiển xã hội với những điều kiện tự nhiên, đặc biệt là điều kiện sống xã hội và luôn phụ thuộc vào tình trạng sống cá thể được bộc lộ rõ ràng trong:

- Phương thức sống tập thể.
- Tính xã hội tối đa.
- Tương tác cải biến môi trường một cách tích cực, sáng tạo với điều kiện sống.
- Thái độ có ý thức đối với hiện tượng của thế giới tự nhiên và xã hội, với những quan hệ riêng đối với môi trường và bản thân.

Tóm lại: Nhân cách là tổ hợp các đặc điểm thuộc tính tâm lý của một cá nhân, biểu hiện ở bản sắc và giá trị xã hội của cá nhân ấy.

1.2. Bản chất của nhân cách

Theo từ Hán Việt, nhân cách là khái niệm ghép của hai từ "*nhân*" và "*cách*";

Nhân có rất nhiều nghĩa nhưng ở đây ta dừng lại ở nghĩa *nhân* là người, còn từ *cách* có thể hiểu là tư cách, tác phong... bản chất *cách* là hành vi ứng xử của con người trong các mối quan hệ xã hội mà họ tham gia và ở mỗi mối quan hệ xã hội lại có những chuẩn mực hành vi ứng xử khác nhau phù hợp theo từng lứa tuổi, giới tính, vị trí, vai trò xã hội mà mỗi người đảm nhận.

Như vậy, *nhân* thì có một, nhưng *cách* hành vi ứng xử thì có nhiều. Ví dụ: Một người là hiệu trưởng đứng đầu nhà trường nhưng đồng thời cũng là một

cấp dưới chịu sự chỉ đạo của Phòng Giáo dục, vừa là một người con, là người vợ, là mẹ, là đảng viên, là thành viên của Hội đồng nhân dân... Ở mỗi vị trí, vai trò xã hội mà người này đảm nhận đòi hỏi những chuẩn mực hành vi ứng xử khác nhau để hoàn thành trách nhiệm, bổn phận, quyền hạn, nghĩa vụ ở từng vị trí, vai trò xã hội cụ thể. Trong vai trò người hiệu trưởng thì phải mạnh mẽ, quyết đoán; là cấp dưới thì phải tuân theo sự chỉ đạo của cấp trên; là người con thì phải hiếu thảo với cha mẹ, là người vợ phải luôn đảm đang và rất mực thủy chung; là người mẹ phải yêu thương và hết lòng vì con cái; là người đảng viên thì luôn trung thành với đường lối của Đảng; là đại biểu Hội đồng nhân dân phải chuẩn mực trong lối sống và phải đại diện cho tiếng nói của nhân dân, hết lòng vì dân....

Trong thực tế, khi đánh giá một nhân cách, người ta thường gắn nhân cách đó với vai trò, vị trí xã hội cụ thể để xem xét như nhân cách theo nghề nghiệp (người thầy giáo, người thầy thuốc), nhân cách theo công việc, quan hệ... Từ phân tích trên ta thấy khái niệm *nhân cách* có những đặc trưng sau:

- Nhân cách gắn liền với một cá nhân. Mỗi con người có một nhân cách riêng. Họ có danh tính, có những đặc điểm tâm - sinh lý, cấu tạo cơ thể riêng khác so với mọi người.

- Nhân cách phản ánh ở đó nguồn gốc xã hội ra đời, giai tầng xã hội mà người đó đang sống và hoạt động, địa phương và dân tộc nơi người đó sinh ra và lớn lên.

- Nhân cách còn phản ánh ở đó hành vi giới tính của con người.

- Nhân cách gắn liền với nghề nghiệp, mỗi nghề đòi hỏi những chuẩn mực hành vi xã hội khác nhau. Ví dụ: là một giáo viên, hành vi của người thầy giáo phải luôn mẫu mực như một tấm gương sáng cho học sinh noi theo, phải "tất cả vì học sinh thân yêu"; là người thầy thuốc phải "lương y như từ mẫu".

- Ý thức chính là hạt nhân trong nhân cách của mỗi con người, chỉ đạo hành vi, hành động vì lợi ích của mỗi người. Để đạt được những hành vi ứng xử chuẩn mực phù hợp với vị trí vai trò xã hội mà mỗi người đảm nhận, con người luôn cần có ý thức về trách nhiệm, bổn phận, quyền lợi và nghĩa vụ của mình.

- Nhân cách còn chứa đựng lòng nhân ái trong hành vi ứng xử của mình với mọi người. Lòng nhân ái hay còn gọi là "nhân bản" chính là gốc, là rường

cột của nhân cách, biểu hiện ở sự nhân hậu, nhân từ, lòng khoan dung, hướng thiện... của mỗi người trong hành vi, hành động.

Như vậy, nhân cách là hệ thống những phẩm giá xã hội của cá nhân thể hiện ở những phẩm chất bên trong của cá nhân, mối quan hệ qua lại của cá nhân với cá nhân khác, với tập thể, xã hội, với thế giới xung quanh và mối quan hệ của cá nhân với công việc trong quá khứ, hiện tại và tương lai. Hay nói cách khác: "Nhân cách bao gồm tổ hợp các đặc điểm thuộc tính tâm lý của một cá nhân, biểu hiện ở bản sắc và giá trị xã hội của cá nhân ấy".

1.3. Các yếu tố tạo nên nhân cách

Tìm hiểu nhân cách chính là tìm hiểu những thành phần tạo nên nhân cách để từ đó hướng các mục tiêu giáo dục nhằm xây dựng con người có ích cho xã hội ở các vị trí, quan hệ xã hội khác nhau.

Nhìn chung, các nhà tâm lý học cho rằng: Nhân cách của con người được cấu tạo từ những thành tố cấu trúc nhất định.

Các nhà tâm lý học mácxít xuất phát từ quan điểm của Ăngghen ví mỗi nhân cách trong lịch sử với một vectơ lực. Để xác định vectơ lực cần biết đến: phương, chiều, cường độ và tính chất của nó. Trên cơ sở đó, họ cho rằng nhân cách có 4 thành phần:

1. Xu hướng: Nói lên chiều hướng phát triển của nhân cách.
2. Năng lực: Người đó làm được gì, làm đến đâu.
3. Tính cách: Thái độ của con người.
4. Khí chất: Hình thức biểu hiện.

Như vậy, nhân cách bao gồm phẩm chất và năng lực của mỗi con người.

2. Những phẩm chất, năng lực của người cán bộ quản lý

Quản lý là một hoạt động rất đa dạng và phức tạp. Trong cuộc sống, có bao nhiêu lĩnh vực thì có bấy nhiêu các hình thức quản lý. Người cán bộ quản lý cũng là một con người. Có những điểm người quản lý không bằng nhân viên dưới quyền như sức khoẻ, sự hoạt bát... nhưng người quản lý khác với những người không làm quản lý ở khả năng hợp tác với nhiều người, kích thích tiềm năng sáng tạo ở mỗi người. Như vậy, ở bất cứ lĩnh vực nào cũng cần có người quản lý và khi nói đến người quản lý thì không thể không đề cập tới nhân cách của họ.

2.1. Hiệu trưởng trường tiểu học là người làm công tác quản lý

a) Khái niệm quản lý giáo dục và đào tạo

Theo giáo sư, viện sĩ Phạm Minh Hạc: Quản lý nhà trường là thực hiện đường lối giáo dục của Đảng trong phạm vi trách nhiệm của mình, tức là đưa nhà trường vận hành theo nguyên lý giáo dục, để tiến tới mục tiêu giáo dục, mục tiêu đào tạo đối với ngành giáo dục, với thế hệ trẻ và với từng học sinh. "Việc quản lý nhà trường phổ thông là quản lý hoạt động dạy học, làm sao đưa hoạt động đó, từ trạng thái này sang trạng thái khác để dần dần tiến tới mục tiêu giáo dục".

Theo giáo sư, tiến sĩ Nguyễn Ngọc Quang: "Quản lý giáo dục nói chung và quản lý trường học nói riêng là hệ thống những tác động có mục đích, có kế hoạch, hợp quy luật của chủ thể quản lý, làm cho hệ giáo dục vận hành theo đường lối và nguyên lý giáo dục của Đảng, thực hiện tính chất nguyên lý của nhà trường xã hội chủ nghĩa Việt Nam, mà tiêu biểu là hội tụ quá trình dạy - học giáo dục thế hệ trẻ, đưa hệ giáo dục tới mục tiêu dự kiến, tiến lên trạng thái mới về chất".

Quản lý giáo dục và đào tạo có thể được hiểu là hoạt động quản lý những tác động giáo dục và đào tạo theo những mục tiêu xác định. Đó là hoạt động có tính mục đích, được các hiệu trưởng tổ chức một cách khoa học nhằm chỉ đạo các hoạt động giáo dục và đào tạo trong nhà trường, hướng vào những mục tiêu đã định.

Quản lý giáo dục và đào tạo khác với các hoạt động quản lý ở các môi trường khác như: doanh nghiệp, y tế....

b) Hiệu trưởng trường tiểu học là người làm công tác quản lý giáo dục

Căn cứ vào các quy định của Luật Giáo dục và Điều lệ trường tiểu học thì hiệu trưởng trường tiểu học có những nhiệm vụ sau:

- Lập kế hoạch năm học và tổ chức chỉ đạo tập thể cán bộ giáo viên, nhân viên và học sinh trong trường thực hiện kế hoạch đó. Kế hoạch năm học phải quán triệt được đầy đủ nhiệm vụ và quyền hạn của trường tiểu học được quy định tại điều 58, Mục 2 - Luật Giáo dục.

- Trực tiếp quản lý công tác của cán bộ giáo viên, nhân viên và học sinh theo nhiệm vụ được giao. Thường xuyên kiểm tra giáo viên trong công tác giảng dạy và trong các hoạt động giáo dục khác.

- Chỉ đạo công tác hành chính quản trị, bảo đảm các điều kiện vật chất và tài chính cho các hoạt động giảng dạy và giáo dục của trường.

Trước hết thấy rõ hiệu trưởng là người đại diện chức trách hành chính. Từ những nhiệm vụ nêu trên cho thấy việc quán triệt các văn bản Nhà nước là điều kiện tiên quyết để thi hành tốt nhiệm vụ của người hiệu trưởng.

Mỗi năm, các văn bản tăng dần, điều đó có nghĩa là sự phong phú về mặt thể chế Nhà nước tăng theo mức độ phức tạp của đời sống nhà trường. Việc tập hợp, vận dụng các văn bản pháp quy là hết sức cần thiết, tạo cơ sở pháp lý cho hiệu trưởng có khả năng:

- Đưa ra quyết định quản lý phù hợp với quy chế.
- Bồi dưỡng giáo viên, tạo điều kiện cho họ cùng tham gia quản lý nhà trường.
- Trả lời những ý kiến của cha mẹ học sinh và các tổ chức xã hội về những vấn đề liên quan đến nhà trường, tạo điều kiện cho họ hiểu biết và tham gia có kết quả vào công tác giáo dục của nhà trường.

Mặt khác, hiệu trưởng còn phải thực hiện trách nhiệm và nghĩa vụ của mình theo điều 6 - Pháp lệnh cán bộ công chức và phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về hoạt động thuộc thẩm quyền theo quy định của pháp luật (điều 7 - Pháp lệnh cán bộ công chức).

Ngoài ra, trong Luật Giáo dục, khoản 1, điều 58 còn ghi rõ nhà trường có nhiệm vụ: *"Tổ chức giảng dạy, học tập và các hoạt động giáo dục khác theo mục tiêu, chương trình giáo dục"*. Hiệu trưởng là người có trách nhiệm cao trong việc thực hiện nhiệm vụ trên và phải là trụ cột của hội đồng sư phạm. Như vậy có nghĩa hiệu trưởng là người đứng đầu hội đồng sư phạm. Trọng trách này đòi hỏi hiệu trưởng phải am hiểu việc giảng dạy, giáo dục của nhà trường. Trước hết, hiệu trưởng phải nắm vững chương trình các môn học, tiến độ thực hiện chương trình cũng như đặc trưng từng môn học. Đối với công cuộc đổi mới giáo dục phổ thông hiện nay, hiệu trưởng phải là người nhạy bén, đi đầu trong công cuộc đổi mới này: thường xuyên nắm bắt sự đổi mới về Mục tiêu - Nội dung - Phương pháp - Cách đánh giá, kịp thời đưa những thành tựu khoa học giáo dục trong nước và thế giới vào nhà trường. Đây cũng chính là điều kiện tối thiểu giúp hiệu trưởng tư vấn, bồi dưỡng, đánh giá lao động của giáo viên...

Hiệu trưởng có nhiệm vụ quan trọng trong việc thực hiện và vận động thực

hiện xã hội hoá công tác giáo dục, đồng thời tham mưu cho cấp ủy và chính quyền đề ra chủ trương phù hợp thực hiện xã hội hoá công tác giáo dục trong địa bàn nơi trường đóng. Trong lĩnh vực này, kỹ năng giao tiếp, vận động, tổ chức phối hợp, v.v... của hiệu trưởng là hết sức quan trọng và cần thiết để không những thực hiện được yêu cầu đối với người lãnh đạo giỏi, chuyên gia giỏi mà còn đáp ứng yêu cầu là nhà hoạt động xã hội có uy tín trong cộng đồng.

Hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm trước Đảng, Nhà nước về việc đảm bảo chất lượng giáo dục ở trường mình. Tuy cũng có các hiệu phó và tổ trưởng chuyên môn giúp việc, song hiệu trưởng bao giờ cũng phải giữ cương vị người thủ trưởng, người đứng đầu nhà trường. Người hiệu trưởng phải thường xuyên nắm vững và xử lý các thông tin, bảo đảm luôn luôn có những quyết định đúng đắn, nhanh chóng, kịp thời. Hiệu trưởng thực hiện quyền thủ trưởng của mình đối với việc quản lý nhà trường qua 4 chức năng quản lý như sau:

- Chức năng kế hoạch hoá.
- Chức năng tổ chức nhân sự.
- Chức năng chỉ đạo, điều khiển.
- Chức năng kiểm tra - đánh giá.

Nhiệm vụ công tác của người hiệu trưởng do các tổ chức cấp trên giao cho hoặc do chủ thể quản lý tự tiến hành thiết lập ra khi họ dựa vào kế hoạch quản lý đã được xây dựng trước nhằm giải quyết một vấn đề nào đó do thực tiễn đặt ra. Chúng có thể có nhiều phương án giải quyết nhưng chỉ có một phương án duy nhất là tối ưu mà phương thức giải quyết thì luôn tiềm tàng trong đối tượng quản lý. Chúng chỉ có thể được phát hiện ra khi thông qua các hoạt động tư duy tích cực sáng tạo và năng động của người quản lý và chính chủ thể quản lý. Như vậy, hoạt động quản lý giáo dục và đào tạo chính là hoạt động tư duy tích cực, độc lập và sáng tạo của chủ thể quản lý - người hiệu trưởng trường học.

Người hiệu trưởng trường tiểu học phải quản lý rất nhiều hoạt động giáo dục và đào tạo. Cụ thể, quản lý hoạt động dạy - học, các hoạt động giáo dục, hoạt động công ích xã hội cùng các hoạt động ngoài giờ lên lớp đều được cấu thành bởi các hành động chung sau:

- Các hành động định hướng.
- Các hành động chỉ đạo việc thực hiện kế hoạch.

- Các hành động kiểm tra, đánh giá tiến trình cũng như kết quả của việc tiến hành giải quyết để hiệu chỉnh khi cần thiết.

Làm công tác quản lý, người hiệu trưởng cần chú ý đến hiệu quả, chất lượng công việc, nghĩa là cần làm sao chi phí thấp về thời gian, nhân lực, vật lực, tài lực mà kết quả lại cao. Người hiệu trưởng cần đạt được mục tiêu lãnh đạo thông qua người khác, bằng người khác. Người hiệu trưởng chỉ thực sự làm quản lý khi biết giao công việc cho người khác. Người hiệu trưởng nào luôn thấy quá bận vì phải làm mọi việc, không giao việc nào cho người khác thì không phải làm quản lý.

Người hiệu trưởng cần xây dựng một phương pháp tư duy và thực hành quản lý phù hợp dựa vào phương pháp luận của khoa học quản lý và thực tiễn môi trường quản lý. Để làm được việc này đòi hỏi người hiệu trưởng phải có những phẩm chất và năng lực nhất định.

2.2. Nhân cách người cán bộ quản lý giáo dục

Theo truyền thống văn hoá Việt Nam, nhân cách gồm hai thành phần cơ bản là *đức* và *tài* hay còn gọi "phẩm chất" và "năng lực", có khi hiểu là "hồng" và "chuyên". Khi xem xét một cá nhân hay một nhóm tập thể,... người ta thường nghiên cứu cấu trúc theo cách hiểu này.

Nói đến nhân cách người cán bộ quản lý, người ta thường nói tới phẩm chất đạo đức và năng lực - những nhân tố cơ bản cấu thành nên nhân cách người cán bộ quản lý.

a) Đức hay còn gọi là phẩm chất đạo đức

- Gồm các phẩm chất xã hội như: thế giới quan, nhân sinh quan, niềm tin, lý tưởng, thái độ chính trị xã hội, thái độ lao động, thái độ đối với mọi người và thái độ đó được biểu hiện qua hành vi hoạt động.

- Phẩm chất cá nhân - tư cách đạo đức, các thói quen, nếp sống, các nét tính cách,... được thể hiện trong mối quan hệ với mọi người.

- Phẩm chất ý chí: thể hiện ở tính kỷ luật, tính tự chủ, tính mục đích, tính kiên định...

Người cán bộ quản lý giáo dục đứng đầu một cơ quan hay nhà trường là người đặt nền tảng cho những giá trị của thời đại bằng tư tưởng đạo đức cách mạng: "*Trung với Đảng, hiếu với dân*"; "*Mỗi cán bộ, đảng viên phải xứng*

đáng là người dày tớ trung thành của nhân dân"; Trong nhà trường thì làm sao phải cho *"trường ra trường, lớp ra lớp, thầy ra thầy, trò ra trò"*. Người cán bộ quản lý phải là người *nhân, nghĩa, trí, dũng, liêm*. Hiểu một cách đơn giản ở góc độ phẩm chất đạo đức thì *nhân* là các phẩm chất thể hiện lòng thương người. Đó là sự yêu thương, chia sẻ, giúp đỡ đồng nghiệp, học sinh.... *Nghĩa* là ngay thẳng, biết làm việc đúng, luôn đặt quyền lợi của tập thể lên trên lợi ích cá nhân, luôn tin tưởng và trung thành tuyệt đối đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước trước sau không thay đổi. *Dũng* là dũng cảm, gan góc, có gan làm, có gan chịu, có gan sửa chữa khuyết điểm khi sai, có gan chống lại vinh hoa phú quý không chính đáng.... *Liêm* là liêm khiết, không ham địa vị tiền tài, không ham quyền lực, không ham tâng bốc, luôn quang minh chính đại.... Đó chính là những phẩm chất đạo đức mà người cán bộ quản lý giáo dục phải vun đắp, bồi dưỡng và không ngừng nâng cao, phát triển.

b) Năng lực (tài năng)

Thường người ta đánh giá một người có năng lực khi người đó nắm vững tri thức, kỹ năng, kỹ xảo của một hoạt động nào đó và đạt được kết quả tốt hơn, cao hơn so với trình độ trung bình của những người khác cũng tiến hành hoạt động trong điều kiện và hoàn cảnh tương tự.

Như vậy có thể xác định: *Năng lực là những đặc điểm tâm lý cá nhân của con người đáp ứng được nhu cầu của một loại hoạt động nhất định và là điều kiện cần thiết để hoàn thành có kết quả tốt đẹp loại hoạt động đó.*

Có thể nói, vấn đề năng lực là vấn đề của loài người, tức là từ khi con người mới bắt đầu hình thành đã muốn biết về chính bản thân mình, muốn biết về năng lực của mình. Đó là tính chất đặc thù của con người.

Trong ngôn ngữ hàng ngày, ta vẫn thường nghe nói "người này tài ba", "anh ấy tài năng đấy".... Các thuật ngữ "tài năng", "tài ba", là những thuật ngữ dùng để chỉ các mức độ kết quả do những con người khác nhau thực hiện một công việc hay một loại công việc. Nói cách khác, năng lực chính là một tổ hợp tâm lý của con người (còn gọi là tổ hợp tâm lý của một thuộc tính nhân cách), tổ hợp đặc điểm này vận hành theo một mục đích, tạo ra kết quả của một hoạt động nào đấy. Nói đến năng lực là nói đến xu thế có thể đạt tới một kết quả nào đó của một công việc cụ thể nào đó do một con người cụ thể tiến hành.

Như vậy, nói đến *năng lực* là nói tới các quan hệ tác động của một con người cụ thể vào một đối tượng nào đó (kiến thức, đối tượng lao động, quan hệ xã hội,...) để có một sản phẩm nhất định. Ở đây cần nhấn mạnh: *Năng lực* là đặc điểm thuộc tính tâm lý riêng của từng người. *Năng lực* là tổ hợp thuộc tính phản ánh các mối quan hệ tác động vào khách thể bởi một con người. Ta có thể căn cứ vào đó để phân biệt người này với kia theo *năng lực* của họ.

Để góp phần tìm hiểu *năng lực* người cán bộ quản lý, ta cần phân tích cấu trúc của *năng lực*, tức là xem *năng lực* con người gồm có những thành phần gì.

Tri thức, kỹ năng, kỹ xảo là chất liệu để tạo thành *năng lực* tương ứng. Không có kỹ năng, kỹ xảo, tri thức thì không có *năng lực*, tuy chúng không đồng nhất nhau. *Năng lực* chính là tổ hợp đặc điểm cá nhân tiếp nhận hoặc sử dụng tri thức, kỹ năng, kỹ xảo,... vào một hoạt động nào đó. Vì vậy, tất nhiên ở đây còn có vai trò của động cơ, hứng thú.

Việc lĩnh hội và sử dụng tri thức, kỹ năng, kỹ xảo diễn ra theo các quy luật xã hội, lịch sử chứ không theo các quy luật sinh vật. Từ những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo này mới tạo ra một kết quả mà người ta gọi là kết quả "hình thức", tức là kết quả chưa gắn vào một tri thức hay kỹ năng được vận dụng vào một hoạt động cụ thể nào. Ví dụ: Học viết những chữ cái không phải chỉ là biết viết những chữ cái cụ thể đó, mà còn biết sử dụng thao tác viết do loài người đã đặt vào cái bút và mẫu chữ cái để tạo ra những đường nét cần thiết. Từ kết quả gọi là kết quả hình thức ấy đến một lúc nào đó mới trở thành *năng lực* viết. Đây là *năng lực* hoàn toàn mang tính đặc thù của con người có nguồn gốc xã hội - lịch sử.

Năng lực học tập, *năng lực* lao động, *năng lực* giao tiếp, *năng lực* đấu tranh,... là những *năng lực* đặc thù của con người và cũng là những *năng lực* chung nhất cần thiết cho con người; loài người tồn tại và phát triển được cũng nhờ chính các *năng lực* đó. Như vậy, muốn sống, tồn tại và khẳng định mình trong xã hội, con người cần có *năng lực* tiếp thu cái đã có trong xã hội. Sống trong xã hội, ai cũng cần có *năng lực* truyền đạt điều mình muốn thông báo cho người khác. Muốn tác động vào khách thể phải có *năng lực* đặt ra mục đích và theo đuổi mục đích đó. Đó là những *năng lực* chung nhất, *năng lực* đặc thù của con người làm cơ sở để tạo ra một *năng lực* cụ thể nào đó như *năng lực* tổ chức, *năng lực* giao tiếp, *năng lực* giải quyết vấn đề, *năng lực* hợp tác với mọi người,...

Như vậy, người quản lý trong thời đại mới cần có các năng lực như:

- Năng lực nhận thức.
- Năng lực trí tuệ.
- Năng lực hành động.
- Năng lực giao tiếp.

Tóm lại: Đất nước ngày càng phát triển, xã hội không ngừng vận động, nên nhận thức của con người cũng có những đổi thay. Thực tiễn đó đòi hỏi nhân cách người cán bộ quản lý giáo dục cần phải có các nhóm phẩm chất và năng lực phù hợp với yêu cầu thời đại. Đó chính là các nhóm phẩm chất và năng lực sau:

- Phẩm chất tư tưởng chính trị.
- Phẩm chất đạo đức.
- Phẩm chất trí tuệ.
- Các năng lực.

II. PHÁT TRIỂN NHÂN CÁCH NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC

Đã là con người, ai cũng cần có nhân cách. Nhưng tùy vào công việc, vị trí xã hội mà họ có những đặc điểm nhân cách nổi trội hơn. Với lao động đặc thù của người hiệu trưởng, với môi trường làm việc cũng rất đặc trưng đòi hỏi người hiệu trưởng trường tiểu học cần có những đặc trưng nhân cách riêng.

1. Hình thành nhân cách người hiệu trưởng trường tiểu học

Hiệu trưởng là thủ trưởng nhà trường, đại diện cho Nhà nước về mặt pháp lý, có trách nhiệm và thẩm quyền cao nhất về chuyên môn, hành chính trong nhà trường, chịu trách nhiệm trước các cấp quản lý giáo dục và nhân dân, tổ chức và quản lý toàn bộ hoạt động của nhà trường. Chính vậy, nhân cách người hiệu trưởng luôn là vấn đề được nhiều người nhận xét, đánh giá và quan tâm.

Nhân cách người hiệu trưởng không tự nhiên sinh ra mà là do cả một quá trình hình thành nhân cách tạo nên. Quá trình hình thành nhân cách này lại bị chi phối bởi rất nhiều yếu tố như thể chất, sức khỏe, đặc biệt là yếu tố thần kinh, các cơ quan, các giác quan... Bởi không có sức khỏe thì không thể làm việc được do người hiệu trưởng luôn phải làm việc với một cường độ cao; yếu tố xã hội, môi trường sống và làm việc cũng tác động tới quá trình hình thành

- nhân cách người cán bộ quản lý. Nhân cách người hiệu trưởng có được là do những yếu tố chủ quan từ mỗi người xây dựng và hoàn thiện cho chính bản thân mình.

1.1. Hoạt động và nhân cách

Hoạt động quản lý làm nảy sinh nhân cách quản lý.

Hiệu trưởng là người làm công tác quản lý nhà trường - một mô hình quản lý khác với mô hình quản lý doanh nghiệp hay quản lý đơn vị hành chính sự nghiệp. Sự khác biệt đó do đặc thù công việc chi phối. Người hiệu trưởng trường tiểu học quản lý một đơn vị hành chính sự nghiệp với đa số thành viên là nữ giới. Sản phẩm của đơn vị cũng như kết quả lao động của người hiệu trưởng không thể đem ra cân đo hoặc có thể nhìn thấy để định lượng, định giá. Sản phẩm đó chỉ có thể khẳng định trong một quá trình lâu dài sau hàng năm, hàng chục năm. Đó chính là trí tuệ và nhân cách con người.

Trong quá trình hoạt động quản lý, nhiều phẩm chất như kiên định, chịu đựng, tận tụy, hy sinh, khéo léo ứng xử với mọi người, bình tĩnh sáng suốt... mới nảy sinh. Trong quản lý, ở cấp độ nào cũng gặp những trở ngại, khó khăn, có nhiều mâu thuẫn đối lập nhau. Mâu thuẫn đó có thể do sự không thống nhất quan điểm giữa người quản lý với cấp trên, sự không thống nhất quan điểm ngay trong ban giám hiệu nhà trường, sự không đồng thuận quan điểm giữa giáo viên với nhà quản lý... Những mâu thuẫn luôn muôn hình vạn trạng, những tình huống khó xử, công việc khó xử, thậm chí cả thời thế khó xử... không bao giờ lặp lại. Người quản lý phải là người hiểu biết sâu lĩnh vực mình quản lý, hiểu và nắm chắc chuyên môn, nắm chắc chương trình, hiểu tâm tính từng thành viên trong nhà trường; nắm bắt được điểm mạnh điểm yếu của từng người chắc chắn sẽ thành công trong công tác quản lý. Thực tế đã chứng minh, không có bài học lý luận nào hiệu quả bằng hoạt động thực tiễn. Qua hoạt động thực tiễn, hiệu quả quản lý bộc lộ bản chất đích thực và khả năng của người hiệu trưởng.

Khi lựa chọn người đứng đầu nhà trường thì bản thân người được lựa chọn phải hội tụ các yếu tố cần và đủ theo một chuẩn nhất định bởi hiệu trưởng là người đại diện cho đơn vị nhà trường, người sẽ đem lại lợi ích cho mọi người, đem lại niềm vui, niềm hạnh phúc cho những người dưới quyền. Như vậy,

không thể có sản phẩm vật chất, tinh thần cho mọi người và cho chính mình nếu không có hoạt động quản lý.

Hoạt động thực tiễn là thước đo các mức độ hình thành và phát triển nhân cách hiệu trưởng. Muốn đánh giá một người hiệu trưởng khi họ mới nhận nhiệm vụ thì "hãy nhìn họ hành động". Muốn tự hoàn thiện mình thì người hiệu trưởng phải nhanh chóng thích nghi với môi trường quản lý. Có những môi trường nhà trường có những giáo viên tay nghề vững vàng, phụ huynh học sinh quan tâm tới con em, địa phương có điều kiện kinh tế thuận lợi, dân trí cao. Nhưng bên cạnh đó vẫn còn những địa bàn dân trí thấp, kinh tế khó khăn, đời sống giáo viên còn bấp bênh... Như vậy, hoàn thiện nhân cách bằng con đường hoạt động quản lý thực tiễn là con đường tốt nhất đảm bảo cho sự thành công.

Một trong những phương tiện để người hiệu trưởng hoạt động, đó chính là giao tiếp. Giao tiếp cũng chính là một trong những hoạt động hình thành nhân cách người hiệu trưởng (Bài 32).

Giao tiếp là nhu cầu tất yếu của mỗi con người và là bản năng sống của mỗi cá thể. Xã hội loài người hình thành và phát triển cũng nhờ các hoạt động giao tiếp diễn ra hàng ngày. Nhu cầu được tiếp xúc giữa con người với nhau bằng ngôn ngữ, cử chỉ, biểu hiện... đã làm nên đặc trưng xã hội loài người bởi qua giao tiếp thì ý thức và tư duy trừu tượng mới được hình thành. Không giao tiếp với thầy cô giáo, học sinh không thể có tri thức, không thể được học tập và đào tạo ở các trường, lớp cao hơn, không thể có nghề nghiệp phù hợp. Không giao tiếp với giáo viên, người hiệu trưởng không thể biết tâm tư nguyện vọng của tập thể giáo viên, không biết hướng để tự hoàn thiện nhân cách của mình.... Giao tiếp sinh ra con người với ý nghĩa đầy đủ của nó. Giao tiếp là điều kiện để tồn tại và phát triển của mỗi cá nhân, của cả tập thể, cộng đồng.

Nhân cách người hiệu trưởng có bản chất xã hội. C.Mác đã chỉ rằng: "Sự phát triển của mỗi cá nhân được quy định bởi sự phát triển của tất cả các cá nhân khác mà nó giao lưu một cách trực tiếp hoặc gián tiếp với họ".

Quản lý trường học là một dạng quản lý xã hội, quản lý con người thông qua các hình thức giao tiếp, biểu hiện bằng các quan hệ.

- Một số mối quan hệ cần chú ý:

- Với các phó hiệu trưởng: Hiệu trưởng thể hiện quan hệ qua sự phân công và quy định trách nhiệm, quyền hạn, lề lối làm việc. Hiệu trưởng cần hướng

dẫn, kiểm tra, tạo điều kiện cho các phó hiệu trưởng thực hiện tốt các nhiệm vụ được phân công. Cần đảm bảo sinh hoạt đều đặn các buổi giao ban hàng tuần, qua đó thống nhất nhận định tình hình, đánh giá công việc chung trong trường và phân việc đã phân công cho các phó hiệu trưởng.

- Với các tổ trưởng, khối trưởng chuyên môn, các trưởng tiểu ban, các giáo viên chủ nhiệm: Hiệu trưởng quan hệ theo nguyên tắc giao trách nhiệm, chỉ rõ nhiệm vụ, quyền hạn cụ thể, hướng dẫn, giúp đỡ và kiểm tra việc thực hiện của họ.

- Với các giáo viên: Hiệu trưởng quan hệ với các giáo viên thông qua việc phân công giảng dạy và tham gia các hoạt động giáo dục khác. Thường xuyên kiểm tra công tác của giáo viên, đánh giá và ghi nhận xét đánh giá định kỳ giáo viên. Những việc làm trên cần tiến hành thông qua hoạt động tập thể của các khối chuyên môn và giữ vững mối quan hệ dân chủ và bình đẳng với họ. Hiệu trưởng cần coi trọng việc thường xuyên tiếp xúc, trao đổi với giáo viên (định kỳ hoặc bất thường).

- Với các nhân viên: Hiệu trưởng cần giao việc cụ thể, rành mạch, hướng dẫn và bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho họ vì phần lớn họ chưa được đào tạo. Hiệu trưởng cần đôn đốc kiểm tra thường xuyên, nhưng cũng nên tế nhị vì họ hay mặc cảm là người có trình độ thấp.

- Trong xử lý các tình huống xảy ra khi điều hành các mối quan hệ xã hội và các hoạt động chuyên môn, nhân sự,... cần tránh:

- Vội vàng, hấp tấp.
- Nóng nảy, nóng giận.
- Phải hết sức bình tĩnh và thận trọng.

Chỉ khi giao tiếp với những người xung quanh thì người hiệu trưởng mới hiểu nhân viên cấp dưới của mình muốn gì ở mình; cấp dưới mới có thể phản ánh nhu cầu nguyện vọng của họ; người hiệu trưởng kịp thời nắm bắt những nhu cầu nguyện vọng đó hoặc để đáp ứng hoặc tìm cách giải quyết. Người hiệu trưởng sẽ trở nên quan liêu, dễ ra những quyết định không phù hợp với lòng mong muốn của cấp dưới nếu không thường xuyên giao tiếp với cán bộ, giáo viên trong nhà trường.

Việc tiếp xúc với các thành viên trong nhà trường sẽ giúp người hiệu

trường hoàn thiện các phẩm chất đạo đức, nâng cao năng lực chuyên môn, củng cố và ngày càng hoàn thiện hơn năng lực quản lý bởi khi tiếp xúc với các thành viên trong nhà trường, nhờ họ mà người hiệu trưởng sẽ biết sửa chữa những nét tính cách không phù hợp, cách làm, cách nghĩ còn chưa hợp lý.

Người hiệu trưởng có khả năng tập hợp trí tuệ mọi người thành trí tuệ tập thể khi thường xuyên tiếp xúc với nhau. Khi huy động được trí tuệ tập thể thì không có khó khăn nào là không thể vượt qua, không có rào cản nào là không thể tháo gỡ được khi thực hiện các mục tiêu chung của nhà trường.

Qua giao tiếp, người hiệu trưởng có khả năng huy động toàn cộng đồng cùng tham gia sự nghiệp giáo dục. Giao tiếp giúp người hiệu trưởng thiết lập tốt mối quan hệ với cộng đồng, với cấp trên. Giao tiếp giúp người hiệu trưởng nhìn rõ được mình, rõ người, lĩnh hội được các chuẩn mực văn hoá hành vi của người lãnh đạo, xây dựng cho mình một nhân cách hoàn thiện.

Như vậy, giao tiếp với những người xung quanh của người hiệu trưởng vừa là nhu cầu vừa là trách nhiệm, bổn phận và nghĩa vụ. Qua giao tiếp mà việc thực hiện các mục tiêu chung của nhà trường được hoàn thiện, nhờ đó mà nhân cách cán bộ quản lý của hiệu trưởng dần hình thành và phát triển.

1.2. Giáo dục và tự hoàn thiện nhân cách

Nhân cách người hiệu trưởng trong thời đại mới - người cán bộ quản lý chân chính - được phát triển không chỉ qua con đường giao tiếp mà cần được rèn luyện trong môi trường giáo dục mới đáp ứng được yêu cầu phát triển của xã hội và công cuộc đổi mới giáo dục hiện nay. Để trở thành người quản lý giỏi, người hiệu trưởng cần phải học tập thường xuyên. Mặt khác, việc tự học, tự bồi dưỡng của hiệu trưởng còn là yếu tố động viên tập thể sư phạm của trường tự bồi dưỡng. Hiệu trưởng cần đặt cho mình mục tiêu cụ thể, khiêm tốn và quyết tâm thực hiện bằng được mục tiêu đó.

Nội dung học tập phải bao gồm cả lý luận và thực tiễn về khoa học quản lý, về đường lối quan điểm giáo dục của Đảng, những vấn đề chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên, những vấn đề chính trị, thời sự của địa phương, trong nước và thế giới,...

Có nhiều hình thức học tập phong phú, người hiệu trưởng có thể tham dự các khoá bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ quản lý, có thể tham dự các khoá

học, lớp học về các tri thức khoa học quản lý. Người hiệu trưởng có thể tiếp cận thông tin về quản lý thông qua sách báo tham khảo từ đó sẽ học được nhiều điều bổ ích cho việc điều hành quan hệ xã hội.

Không chỉ học trên sách vở mà người hiệu trưởng có thể học ngay những tấm gương quản lý giỏi trong những lần đi tham quan thực tế. Học tập những gương tốt của cán bộ giáo viên trong nhà trường cũng như ngoài xã hội.

Như vậy, giáo dục và tự giáo dục là con đường duy nhất để tự hoàn thiện nhân cách của mỗi cá nhân. Qua giáo dục và tự giáo dục, người hiệu trưởng sẽ bổ sung được những kiến thức khoa học cần thiết, vốn sống, kinh nghiệm cá nhân biến thành tri thức quản lý của chính mình để điều hành các quan hệ xã hội, các công việc trong nhà trường nhằm đạt mục tiêu kế hoạch hoạt động đã đề ra.

1.3. Rèn luyện trong tập thể

Tập thể theo nghĩa rộng là các nhóm xã hội, gia đình, nhà trường - nơi con người lao động và gắn bó mình ở đó.

Người hiệu trưởng luôn phải tiếp cận với nhiều mối quan hệ hội: Quan hệ với cha mẹ học sinh, với các tổ chức đoàn thể, với những người sống xung quanh,... hoặc với tập thể như cán bộ giáo viên trong nhà trường. Nếu mối quan hệ đó thân ái, cởi mở, tập thể đoàn kết, nhất trí, bầu không khí cơ quan vui vẻ, chân tình... thì đó là môi trường thuận lợi cho nhân cách, mỗi thành viên trong nhà trường phát triển và hoàn thiện, trong đó có người hiệu trưởng. Người hiệu trưởng phải xây dựng được một tập thể đoàn kết, thân ái, mọi người sống không hiềm khích, đố kỵ, đồng lòng xây dựng tập thể sư phạm gắn bó với nhà trường. Đây chính là kết quả lao động của người hiệu trưởng và trong quá trình lao động đó, nhân cách người hiệu trưởng cũng được hình thành, tôi luyện và phát triển. Nếu trong môi trường tập thể không lành mạnh, mọi người đố kỵ, xích mích, hiềm khích, so bì, tị nạnh lẫn nhau... sẽ hình thành những nhân cách phát triển méo mó, lệch lạc, không lành mạnh.

Như vậy, nhân cách người cán bộ quản lý chỉ được hình thành và phát triển trong hoạt động quản lý tích cực, năng động thông qua các mối quan hệ xã hội và môi trường tập thể lành mạnh.

2. Phát triển nhân cách người hiệu trưởng trường tiểu học

2.1. Phát triển phẩm chất

Người hiệu trưởng tiểu học là người sống và làm việc trong môi trường sư phạm, một môi trường luôn đòi hỏi sự chuẩn mực và trong sạch nhất. Đó là môi trường giáo dục và đào tạo con người, môi trường góp phần hình thành nhân cách con người - môi trường trồng người. Môi trường của người hiệu trưởng trường tiểu học khác với môi trường sống và làm việc của hiệu trưởng trung học cơ sở, trung học phổ thông và càng khác xa môi trường làm việc của hiệu trưởng các trường chuyên nghiệp bởi đối tượng giáo dục của tiểu học là trẻ em - những mầm cây non mới nhú đang cần chăm bẵm và vun xới, và đối tượng giáo viên, nhân viên đa phần là nữ,... Đây cũng chính là đặc thù riêng về môi trường sống và làm việc của người hiệu trưởng trường tiểu học.

Người hiệu trưởng là người làm công tác quản lý trường học - một công việc cần được đào tạo. Khoa học quản lý là một ngành khoa học đặc biệt có nhiệm vụ nghiên cứu các quy luật tác động nhằm đạt hiệu quả cao. Hệ thống kiến thức về quản lý là hệ thống kiến thức chặt chẽ. Khi áp dụng lý thuyết quản lý vào thực tế, nhà quản lý luôn luôn phải xử lý các tình huống vô cùng phức tạp do những yêu cầu tế nhị về nhiều mặt của cuộc sống. Nhà quản lý, đặc biệt là người hiệu trưởng, cần phải có nhiều phẩm chất và năng lực.

a) Phẩm chất chính trị - tư tưởng

- Người hiệu trưởng phải luôn tin tưởng vào đường lối chính sách giáo dục của Đảng.

- Phải là một cán bộ chính trị, biết vận động quần chúng tự giác thực hiện nhiệm vụ. Bản thân có tinh thần trách nhiệm và tính chủ động cao. Hiệu trưởng là con chim đầu đàn của tập thể sư phạm, nhạy cảm với cái mới, biết nhìn xa trông rộng. Cụ thể cần nắm vững quan điểm chủ trương, đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước về giáo dục.

- Kiên định lập trường giai cấp vô sản trong giáo dục. Kiên quyết chống xu hướng thương mại hoá trong giáo dục, giữ vững mục tiêu xã hội chủ nghĩa trong giáo dục, kiên trì thực hiện nguyên lý giáo dục của Đảng và Nhà nước, thực hiện giáo dục toàn diện, thực hiện công bằng trong giáo dục,...

- Có bản lĩnh chính trị vững vàng trước những tiêu cực trong xã hội, đặc biệt trước mặt tiêu cực của kinh tế thị trường, toàn cầu hoá hội nhập; nhiều

quan điểm, xu hướng giáo dục xa lạ, đặc biệt các xu hướng giáo dục phi vô sản đã và đang thâm nhập vào nước ta, tình hình đó đòi hỏi người hiệu trưởng phải có bản lĩnh vững vàng, tỉnh táo để lựa chọn những yếu tố tích cực có ích cho sự phát triển nhà trường theo đường lối quan điểm của Đảng.

- Sống và làm việc theo hiến pháp và pháp luật.

b) Phẩm chất đạo đức, tác phong

- Người hiệu trưởng phải là tấm gương sáng về đạo đức, tư cách, tác phong, là chỗ dựa và là tấm gương sáng cho giáo viên và học sinh noi theo. Đây là điều kiện không thể thiếu của người hiệu trưởng bởi công tác của hiệu trưởng là công tác tiếp xúc và quan hệ với rất nhiều đối tượng. Hằng ngày đó là sự tiếp xúc với giáo viên và học sinh trong nhà trường.

- Là nhà giáo dục tốt, là con chim đầu đàn của tập thể sư phạm, tiến tới là người thầy của người thầy.

- Yêu nghề mến trẻ, yêu tập thể trường mình quản lý.

- Có ý thức phát huy quyền dân chủ của giáo viên và học sinh.

- Thông cảm và hiểu biết sâu sắc tâm lý, nguyện vọng của mọi người.

- Có thái độ chân thành và hợp tác với mọi thành viên trong tập thể nhà trường.

- Có niềm tin ở những người dưới quyền.

- Gương mẫu trong công tác và sinh hoạt.

- Nhạy bén nắm bắt thông tin về con người, hiểu hoàn cảnh giáo viên, tôn trọng nhân cách giáo viên, đối xử công bằng, hợp tình hợp lý với giáo viên.

- Trung thực báo cáo với cấp trên.

- Khiêm tốn, không phô trương hình thức.

- Không tham nhũng, có lối sống lành mạnh.

- Luôn quyết đoán trong công việc.

• Muốn rèn luyện đạo đức, tác phong, người hiệu trưởng cần:

- Luôn đặt chữ *nhân* lên hàng đầu. Luôn hết lòng yêu thương học sinh và am hiểu học sinh. Có thái độ quan tâm giúp đỡ giáo viên, cán bộ nhân viên nhà trường. Không ham giàu sang, không tính toán vụ lợi, không sợ quyền uy.

- Sống ngay thẳng, dám nói, dám làm. Không sợ người khác phê bình mình và cũng thẳng thắn góp ý phê bình một cách đúng đắn, đầy thuyết phục.

Luôn biết lắng nghe và biết khắc phục nhược điểm.

- Có lối sống trong sạch, mẫu mực, không tham nhũng và không tư lợi cá nhân. Phải biết đặt lợi ích tập thể lên trên lợi ích cá nhân bởi những việc làm xuất phát từ lợi ích cá nhân dễ làm cho đầu óc trở nên mù quáng, thiếu sáng suốt.

- Biết nhìn người và biết giao việc, biết cất nhắc người tốt, người giỏi. Biết đặt niềm tin vào giáo viên, nhân viên nhà trường, biết làm những việc có lợi cho tập thể.

- Trong hành động và thái độ ứng xử, luôn biểu hiện được phong cách năng động, đổi mới và đúng luật pháp.

- Có khả năng tạo ra được ở tất cả mọi người một biểu tượng rõ ràng, mình là con người của lý trí và của pháp luật.

- Có tâm nhìn rộng, luôn chăm lo, tự bồi dưỡng mình.

- Có lương tâm đối với công việc, say mê công tác.

- Có thái độ tích cực với cái mới, cái tiến bộ; có kỹ năng khái quát hoá kinh nghiệm.

- Sống kiên định, khiêm nhường, ân nghĩa, tình cảm, vị tha và bao dung.

c) Phát triển phẩm chất trí tuệ

Toàn bộ hoạt động quản lý, điều hành tập thể nhà trường đòi hỏi phải có những quyết định chính xác, kịp thời. Muốn như vậy, người hiệu trưởng phải biết thu thập thông tin, sự kiện, số liệu một cách đầy đủ. Từ đó phải biết phân tích, tổng hợp, xử lý thông tin một cách khoa học. Để có được những khả năng trên, người hiệu trưởng phải có khả năng quan sát nhạy bén, khả năng tư duy, sáng tạo. Muốn vậy, người hiệu trưởng phải có những hiểu biết và tri thức khoa học.

Để có những hiểu biết và tri thức nhất định, người hiệu trưởng phải là học viên thường trực, phải liên tục học tập để cải thiện những gì mình đang làm nếu muốn giúp giáo viên cải thiện công việc của họ. Đặc điểm của người hiệu trưởng thành công là khả năng làm cho người khác khao khát học tập những gì cần thiết, giúp nhà trường hoàn thành kế hoạch và nhiệm vụ. Như vậy người hiệu trưởng phải là người mẫu mực trước tất cả những người khác, phải luôn thành tâm nhất quán, sống và làm việc có mục đích.

Phẩm chất trí tuệ người hiệu trưởng có thể không ngừng phát triển thông

qua việc học tập trong nhiều môi trường. Hiệu trưởng có thể tham gia phát triển và chứng minh bằng thực tế giảng dạy hiệu quả. Chẳng hạn, người hiệu trưởng phối hợp tốt với giáo viên sẽ tổ chức được nhiều cuộc họp tổ trong đó việc giảng dạy có thể được chế định hoá thông qua các hoạt động khác nhau. Trong những cuộc trao đổi này, hiệu trưởng phải ủng hộ ý kiến của cả giáo viên mới và cũ, qua đó tạo khuôn mẫu một thái độ tôn trọng sự đóng góp ý kiến ở các khoa. Bối cảnh khác mà trong đó hiệu trưởng có chức năng hoạt động như học viên là trong quá trình giám sát. Trong môi trường đó, hiệu trưởng có thể học tập những hành vi và hoạt động có mục đích, những hành vi và chiến lược ấy sẽ giúp hiệu trưởng tăng hiệu quả của sự giám sát.

- Nhà trường là môi trường sư phạm. Hoạt động chính của nhà trường là hoạt động dạy - học. Vì vậy, trước tiên, người hiệu trưởng - người đứng đầu nhà trường - phải có trình độ chuyên môn giỏi, nghiệp vụ sư phạm vững vàng để làm gương cho các giáo viên. Có hiểu biết sâu sắc về chuyên môn các lớp thuộc khối tiểu học. Nắm vững chương trình, mục tiêu, phương pháp dạy học. Người hiệu trưởng phải là tấm gương sáng về chuyên môn để giáo viên học tập và phấn đấu. Người hiệu trưởng phải tham gia các khóa phát triển đội ngũ giáo viên, phải cùng học, cùng đọc, cùng nghiên cứu với giáo viên,... nhất là trong thời điểm nội dung sách giáo khoa và phương pháp giáo dục đang có sự thay đổi căn bản so với quan niệm truyền thống. Đây cũng chính là yếu tố quan trọng tạo nên tâm vóc của người hiệu trưởng trong con mắt của giáo viên, cán bộ công nhân viên nhà trường.

Khi phẩm chất trí tuệ phát triển, người hiệu trưởng sẽ:

- Biết cách giải quyết các vấn đề thuộc lĩnh vực quản trị hành chính.
- Có ý thức không ngừng nghiên cứu và học tập để nâng cao trình độ chuyên môn - nghiệp vụ.
- Có học vấn uyên thâm và tầm nhìn chiến lược để có thể nhìn ra được viễn cảnh của trường mình trong thời gian tới.
- Có được uy danh về chuyên môn nghiệp vụ trong tất cả mọi hoạt động ở đơn vị mà mình đang phụ trách.

• Phẩm chất trí tuệ người hiệu trưởng trường tiểu học được phát triển và rèn luyện qua:

- Năng lực quan sát: Qua nghe, nhìn, quan sát mối quan hệ giữa các cá

nhân mà nhận thấy được chính xác những nguyên nhân, hậu quả sẽ xảy ra.

- Khả năng chú ý để có những nhận xét, kết luận chính xác và khoa học.
- Khả năng thiết lập các mối quan hệ trong trí óc và phân loại nhóm công việc cùng một lúc nhằm giải quyết nhanh và hiệu quả các dạng hoạt động.
- Nhớ nhanh, chính xác những dấu hiệu, đặc điểm của đối tượng hoạt động đã có trong trí nhớ.
- Các thao tác trí nhớ, tư duy mau lẹ, kịp thời, đúng và chính xác.
- Có khả năng lập kế hoạch một cách khoa học.
- Có khả năng dự báo và phán đoán những vấn đề liên quan đến nhiệm vụ hoạt động.
- Có khả năng xây dựng tập thể đoàn kết.
- Quan tâm đến việc thiết lập các điều kiện tối ưu về cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ cho hoạt động giảng dạy và học tập của giáo viên và học sinh.
- Dám nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm.
- Có lễ lối làm việc khoa học, chỉ quyết những vấn đề có tính nguyên tắc cao.

d) Phẩm chất có liên quan đến việc thiết lập và duy trì mối quan hệ với mọi người

Những phẩm chất có liên quan đến việc thiết lập và duy trì mối quan hệ với mọi người (thể hiện mối quan hệ giữa con người hiệu quả và phù hợp nguyên tắc xử thế) là điểm chính đối với người hiệu trưởng ở bất kỳ nhà trường nào. Đây là sự xuyên khắp trong tổ chức, ảnh hưởng đến thực tế văn hoá, không khí, nhân sự và mọi cá nhân liên quan đến trường học, tác động mối quan hệ giữa trường học và nhà trường một cách rộng hơn. Thực chất đó chính là kỹ năng giao tiếp nhân sự.

Kỹ năng giao tiếp nhân sự bao gồm làm việc với mọi người, hình thành sự tin cậy, tạo bầu không khí cho giáo viên thảo luận thoải mái về thực tế đứng lớp riêng của mình, giúp cá nhân phát huy khả năng. Khi kỹ năng giao tiếp tích cực được thể hiện, con người cảm thấy dễ chịu khi đón nhận rủi ro, thử nghiệm, hợp tác và truyền đạt ý kiến cũng như cảm xúc, những hành vi này

giúp cho học sinh và giáo viên có khả năng hoạt động tốt hơn trong dạy và học. Phẩm chất này được biểu hiện:

- Phải cư xử khéo léo với mọi người.
- Gần bó với giáo viên để phát huy được sáng kiến kinh nghiệm và tính độc lập của họ.
- Khả năng diễn đạt lưu loát, dễ hiểu và có tính thuyết phục cao.
- Phong thái đàng hoàng, đĩnh đạc, lịch sự và tự tin.
- Muốn tạo dựng phẩm chất này, người hiệu trưởng cần:
 - Trong giao tiếp với giáo viên, hiệu trưởng luôn tạo cho giáo viên cảm giác tự tin, thoải mái; luôn đề cao vai trò của họ để họ có cảm nhận mình là người thứ nhất, hiệu trưởng là người thứ hai. Đây chính là khía cạnh nhân văn của người hiệu trưởng.
 - Phải nhất quán với những vấn đề quan trọng. Đó chính là tài sản quan trọng nếu lời nói và hành động của người hiệu trưởng truyền đạt những giá trị quan trọng của nhà trường. Ngoài ra, nó tạo sự tin cậy và cảm giác an toàn cho giáo viên.
 - Không bao giờ đánh mất quan điểm và vai trò người hiệu trưởng trong việc tạo ra quan điểm.
 - Dành thời gian để quan sát mọi người, trả lời và cười thành tiếng.
 - Chú ý lắng nghe sao cho người khác cảm thấy bạn đang chú ý lời họ nói và bạn thực sự quan tâm đến họ.
 - Đánh giá đúng chân giá trị con người.
 - Hoà nhập với đồng nghiệp.
 - Tôn trọng, vun đắp và khích lệ tính đa dạng trong ý kiến và con người. Tính đa dạng mang sự phong phú đến trường học.
 - Hãy gần gũi, thẳng thắn và giúp đỡ đồng nghiệp.
 - Dành thời gian quan tâm tới giáo viên và học sinh trong nhà trường.
 - Luôn chủ động trong mọi tình huống giao tiếp.
 - Biết chia sẻ hoạt động quản lý cho các phó hiệu trưởng, biết khoan dung, độ lượng.
 - Khuyến khích và ủng hộ sự sáng tạo của các thành viên trong nhà trường.
 - Gương mẫu về tác phong.

Trong mọi tình huống, mọi hoàn cảnh giao tiếp, người hiệu trưởng phải thể hiện bản lĩnh của người làm công tác quản lý. Người hiệu trưởng không bao giờ được phép cúi gắt và tỏ ra thiếu kiên nhẫn dẫn tới mất lịch sự trong giao tiếp; không được có những lời nói, cử chỉ thô tục, thiếu văn hoá,... bởi đây là những phẩm chất "chống chỉ định ở người hiệu trưởng". ở môi trường giáo dục.

Người hiệu trưởng trường tiểu học cần hiểu biết nhiều lĩnh vực liên quan đến công tác quản lý. Ngoài chuyên môn mình được đào tạo, cần phải biết những gì đang diễn ra trong đời sống, quá trình giảng dạy của giáo viên: Có thể đời sống của giáo viên trường mình còn gặp nhiều khó khăn, lương còn thấp, không đủ chi tiêu trong gia đình; Giáo viên không thể dành nhiều thời gian cho công tác dạy - học dẫn tới chất lượng giáo dục không cao; Có giáo viên tranh thủ dạy thêm ở nhà,... Lúc này, người hiệu trưởng cần chú ý cải thiện đời sống cho cán bộ giáo viên bằng cách tổ chức dạy học bán trú tại nhà trường cho những gia đình có nhu cầu gửi con em mình học cả ngày nhằm tăng thu nhập cho giáo viên nhưng phải phù hợp với quy định của Nhà nước cho phép, với nguyện vọng và mức đóng góp của các bậc phụ huynh. Như vậy, cùng một lúc có thể giải quyết được ba vấn đề: chất lượng giáo dục của nhà trường; nâng cao chất lượng đời sống giáo viên; tránh được tình trạng dạy thêm tràn lan.

Đặc trưng của trường tiểu học là mỗi một trường thường đóng trên địa bàn một phường (xã). Bởi vậy, sự am hiểu rộng các vấn đề có liên quan đến sự phát triển của nhà trường, nhất là vấn đề xã hội của địa phương như phong tục, tập quán, dư luận xã hội... là những yếu tố cần tính toán, cân nhắc chu đáo và thận trọng khi người hiệu trưởng ra một quyết định nào đó. Đây cũng chính là những yếu tố giúp người hiệu trưởng dự báo chính xác hơn những biến động đối thay khi xây dựng kế hoạch nhà trường.

Trí tuệ người hiệu trưởng thường được phản ánh qua các kế hoạch hàng năm. Sản phẩm của các kế hoạch này là thước đo trí tuệ của người hiệu trưởng. Trí tuệ đó được nuôi dưỡng và nảy sinh trong hoạt động say mê tích cực với công tác quản lý và trong hợp tác lao động cùng mọi người. Đảm bảo nguyên tắc tập trung dân chủ một cách khoa học và sáng tạo chính là sức mạnh tập hợp trí tuệ mọi người.

Trí tuệ người quản lý hình thành trong hoạt động quản lý. Chỉ có hăng say công tác quản lý thì trí tuệ quản lý mới có cơ hội phát triển. Trí tuệ quản lý đảm bảo thành công cho nhân cách người hiệu trưởng.

Người hiệu trưởng trường tiểu học người quản lý các hoạt động giáo dục - đào tạo trong nhà trường phải được coi là một nhân cách phát triển. Trong thực tế khi thực hiện nhiệm vụ quản lý, cái tôi của người hiệu trưởng luôn phải gặp gỡ với các chủ thể quản lý khác như giáo viên, nhân viên và học sinh trong nhà trường. Cái tôi của người hiệu trưởng còn phải đối diện với các mối quan hệ xã hội như quan hệ với phụ huynh học sinh, với chính quyền địa phương, với các tổ chức đoàn thể... làm bộc lộ ra những thuộc tính cá nhân của họ. Do nhân cách luôn có mối quan hệ biện chứng qua các mối quan hệ giao tiếp nên phẩm chất nhân cách của người hiệu trưởng luôn được bộc lộ qua hành vi và các mối quan hệ đó. Để có được những hành vi và mối quan hệ tốt thì người hiệu trưởng phải có các phẩm chất nhân cách tốt và không ngừng rèn luyện mình để ngày càng hoàn thiện hơn, để có được phong cách lãnh đạo hợp lý và hiệu quả nhất.

Người hiệu trưởng trường tiểu học phải là người toàn diện cả về phẩm chất và năng lực. Phẩm chất và năng lực chính là đức và tài của người hiệu trưởng. Chủ tịch Hồ Chí Minh đã từng nói:

"Người không có đức là người vô dụng

Người không có tài làm việc gì cũng khó".

Chỉ khi người hiệu trưởng phát huy toàn diện năng lực và phẩm chất thì khi đó tập thể nhà trường mới vững mạnh, chất lượng giáo dục mới cao, mới tạo dựng được uy tín nhà trường trong cộng đồng nói riêng và uy tín trong ngành giáo dục nói chung.

2.2. Phát triển năng lực

Vấn đề năng lực người hiệu trưởng trường tiểu học không thể không được quan tâm đích đáng bởi năng lực có những cái là khả năng bẩm sinh nhưng cũng có những năng lực do quá trình học tập, rèn luyện và tích lũy kinh nghiệm mà thành.

Năng lực của người hiệu trưởng là loại năng lực tổng hợp từ nhiều tố chất của nhân cách, bao gồm ba thành tố cơ bản:

- Kiến thức về nhiều lĩnh vực: kiến thức về chuyên môn, văn hoá - xã hội, kiến thức về tâm lý học như tâm lý học hoạt động, tâm lý học nhân cách, tâm lý học giao tiếp ứng xử, tâm lý học xã hội...

- Những kỹ năng tổng hợp: kỹ năng thiết kế kế hoạch hoạt động, kỹ năng điều hành, kỹ năng kiểm tra đánh giá, kỹ năng giao tiếp ứng xử.

- Một trong những thành tố tạo năng lực quản lý là thái độ tình cảm đối với công việc, thực chất là nhận thức về chính trị xã hội, có lý tưởng sống, có những phẩm chất đạo đức, biết chăm lo đến công việc chung, không ích kỷ, khiêm tốn, cầu thị, có ý chí, nghị lực vượt khó.

Để phát triển và nâng cao năng lực quản lý đòi hỏi người hiệu trưởng trường tiểu học phải có một quá trình rèn luyện, học tập nghiêm túc.

2.2.1. Dấu hiệu nhận biết năng lực của mỗi cá nhân

Năng lực không phải là những thuộc tính cá nhân riêng lẻ mà là tổ hợp các thuộc tính cá nhân đáp ứng được nhu cầu cao của hoạt động, chúng có tác động qua lại lẫn nhau và thống nhất theo yêu cầu nhất định. Trong đó có những thuộc tính làm nền, thuộc tính phụ trợ và thuộc tính chủ đạo.

Năng lực của mỗi người được xác định qua các dấu hiệu:

- Khác biệt trong khuynh hướng hoạt động.

- Khác biệt trong nhịp độ hoạt động, sự tiến bộ trong từng hoạt động và sự dễ dàng trong từng hoạt động đó.

- Số lượng hoạt động và kết quả hoạt động.

- Tính chất độc lập và sáng tạo trong hoạt động đó.

Vì vậy, khi xét về bản chất năng lực cần chú ý:

- Sự khác nhau giữa người này, người kia về hiệu quả của hoạt động.

- Năng lực tạo điều kiện cho việc tiếp thu những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo, dễ dàng chứ không phải bản thân tri thức, kỹ năng, kỹ xảo.

Như vậy, khi đánh giá năng lực của một cán bộ giáo viên trong nhà trường hay năng lực của một nhà quản lý, trước tiên cần phải xem xét những hiệu quả công việc của người đó. Đồng thời xem xét trong quá trình làm việc, họ có độc lập, chủ động và sáng tạo trong công việc không. Nếu kết quả công việc tốt, làm việc năng động, sáng tạo và độc lập thì đó chính là những người năng động.

2.2.2. Phát triển năng lực người hiệu trưởng trường tiểu học

Con người có những thuộc tính di truyền theo quy luật sinh vật không trực tiếp quy định năng lực, mà chỉ là (cơ sở tự nhiên) của năng lực. Năng lực con người có bản chất xã hội - lịch sử tức là mỗi người phải tự hình thành nên chúng. Tất nhiên, năng lực của con người được hình thành trong môi trường xã hội nhất định, nhưng cũng không phải môi trường nào cũng sinh ra năng lực ấy.

C.Mác đã cho rằng: Năng lực vừa là tiền đề vừa là kết quả của phân công lao động. Phân công lao động tức là tạo ra hoạt động có đối tượng nhất định, trong đó con người thực hiện mục đích của công việc làm để thỏa mãn nhu cầu của cuộc sống bản thân và gia đình. Trong hoạt động và bằng hoạt động đó, con người hình thành nên năng lực tương ứng của bản thân.

Với đặc thù lao động của người hiệu trưởng trường tiểu học, đòi hỏi người hiệu trưởng phải có một hệ thống năng lực:

- Có trình độ văn hoá và chuyên môn tốt.
- Nắm được chương trình và phương pháp môn học.
- Có năng lực quản lý.
- Có năng lực tổ chức.
- Có năng lực tự học, tự bồi dưỡng.
- Có năng lực giải quyết vấn đề.
- Năng lực thích ứng.
- Có năng lực nghiên cứu khoa học giáo dục.
- Có năng lực kiểm tra công tác chuyên môn.
- Có năng lực làm công tác hành chính dựa vào các văn bản của Nhà nước.
- Có năng lực làm việc khoa học, đưa nhà trường vào nề nếp.

Những năng lực trên được khơi nguồn và phát triển từ nhu cầu làm công tác quản lý.

Nhu cầu làm công tác quản lý hay khuynh hướng làm công tác quản lý là dấu hiệu sớm nhất của năng lực quản lý đang hình thành. Nó biểu hiện ở nguyện vọng, ý muốn đối với hoạt động quản lý. Đây là khuynh hướng đầu tiên tạo điều kiện thúc đẩy con người hoạt động.

Để có được hoạt động quản lý đích thực và hiệu quả, con người phải có

nhu cầu làm công tác quản lý. Nhu cầu làm công tác quản lý là nguồn gốc của tính tích cực trong hoạt động quản lý. Nếu có nhu cầu làm công tác quản lý thì con người mới tận tâm và mê say với công việc, mới sáng tạo trong công việc và chủ động trong việc điều hành các hoạt động của nhà trường cũng như tổ chức hợp lý các hoạt động đó vì lợi ích của giáo viên, học sinh. Như vậy, phải coi quản lý là một nghề và có mục đích phấn đấu vì nghề đó.

Đã có một thời gian người ta quan niệm: "Cờ đến tay ai người ấy phát", "Nhiệt tình tạo khả năng". Nhưng thực tế đã chứng minh người quản lý giỏi phải là người có nhu cầu làm công tác quản lý chứ không thể có người quản lý giỏi khi bị khiên cưỡng, áp đặt công tác quản lý bởi người không có khả năng quản lý hoặc không có nhu cầu làm quản lý sẽ không chịu học hỏi và rèn luyện bản thân, sẽ trở thành người phá hoại đáng sợ nhất.

Như vậy, nhu cầu quản lý là yếu tố đầu tiên, là nền tảng tạo ra tính tích cực, là tiềm năng quan trọng tạo sự say mê, hăng hái, nhiệt tình đối với công việc tổ chức điều hành các hoạt động trong nhà trường.

a) Phát triển năng lực tổ chức

Năng lực tổ chức là quan trọng nhất trong số những năng lực cần có của người hiệu trưởng. Năng lực tổ chức thể hiện công tác quản lý khoa học công việc được đánh giá cao. Năng lực tổ chức là sự sắp xếp một cách khoa học, tối ưu các hiện tượng, sự kiện, con người, các bộ phận... trong các quan hệ nhất định sao cho kích thích được tối đa vận động của chúng theo hướng mục tiêu, nhiệm vụ, hoạt động chung.

Năng lực tổ chức của người hiệu trưởng được phát triển qua:

- Năng lực tổ chức lao động khoa học cho bản thân.

Lao động của người hiệu trưởng bao gồm các công việc quản lý nhà trường với việc thực hiện các vai trò, các chức năng quản lý, kết hợp hài hoà với các công tác xã hội và gia đình cũng như bản thân. Để tổ chức lao động của bản thân một cách khoa học, hiệu trưởng cần biết lên kế hoạch hoạt động, thành thạo các kỹ năng quản lý để thực hiện công việc có chất lượng và hiệu quả. Việc tự học, tự bồi dưỡng để nâng cao tay nghề là hết sức quan trọng bởi nó giúp người hiệu trưởng hoàn thành các vai trò và chức năng của mình.

- Cách tổ chức lao động khoa học của người hiệu trưởng.

Để tổ chức lao động của mình một cách khoa học, người hiệu trưởng cần:

- Xác định rõ ràng kế hoạch hoạt động cá nhân, làm việc theo kế hoạch, không chạy theo sự vụ, đảm bảo cân đối các thời gian làm việc, nghỉ ngơi, thời gian làm việc gia đình và thời gian công tác trong nhà trường và xã hội.

- Hướng cải tiến việc sử dụng thời gian lao động của hiệu trưởng là phải phân bố thời gian khoa học, phù hợp cho các công việc để giảm bớt thời gian làm quản lý mà vẫn nâng cao hiệu quả công việc, cần xác định đúng các công việc như:

- + Đi họp, chuẩn bị và tổ chức các cuộc họp.
- + Nghiên cứu văn bản, tài liệu, đọc và viết báo cáo.
- + Đọc và ký duyệt các công văn.
- + Giao tiếp và tiếp khách.
- + Dự giờ, thăm lớp.
- + Kiểm tra, đôn đốc các công việc nhà trường.
- + Tự học, tự bồi dưỡng.
- + Thời gian dành cho gia đình.
- + Thời gian nghỉ ngơi.
- Hiệu trưởng tổ chức tốt bộ máy của nhà trường.

Người hiệu trưởng phải hình thành cấu trúc các tổ chức trong trường một cách hợp lý như: Bộ phận phụ trách công tác hành chính, các bộ phận phụ trách chuyên môn về giáo dục, về dạy học, các tổ chức, đoàn thể, tạo dựng mối liên kết giữa các bộ phận... quy định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn của các bộ phận này. Biết cách sử dụng thế mạnh của từng cá nhân cán bộ và giáo viên trong nhà trường. Biết chọn đúng người, giao đúng việc, khen chê đúng mức và công bằng. Đây chính là thao tác quan trọng góp phần vận hành bộ máy nhà trường hoạt động hiệu quả.

- Tổ chức khoa học lao động của Ban giám hiệu nhà trường.

Ban giám hiệu nhà trường gồm 2 - 3 thành viên (hiệu trưởng, một hoặc hai phó hiệu trưởng phụ trách chuyên môn hoặc phụ trách cơ sở vật chất). Hiệu trưởng là người phụ trách chung, hoặc trực tiếp phụ trách một tổ chuyên môn nào đó. Phó hiệu trưởng thường phụ trách tổ chuyên môn về giáo dục, chịu trách nhiệm về việc lên kế hoạch giáo dục, thực hiện chương trình, bồi dưỡng

chuyên môn cho đội ngũ. Phó hiệu trưởng phụ trách cơ sở vật chất chịu trách nhiệm về việc xây dựng, quản lý cơ sở vật chất nhà trường.

Để hoạt động của ban giám hiệu có hiệu quả, các thành viên cán bộ tổ chức lao động của mình một cách khoa học.

Việc tổ chức lao động khoa học này thể hiện ở chỗ:

- Ban giám hiệu có kế hoạch làm việc (kế hoạch năm, kỳ, tháng, tuần và ngày với đầy đủ các hoạt động diễn ra trong nhà trường: Xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo và kiểm tra đánh giá, công tác thông tin, phối kết hợp các lực lượng giáo dục ngoài nhà trường, cha mẹ học sinh, bồi dưỡng đội ngũ...).

- Kế hoạch phải rõ ràng, định rõ ai làm gì, lúc nào, phân công trách nhiệm cụ thể và phối hợp, tránh chồng chéo, gây nặng nề cho đội ngũ và cho các thành viên trong ban giám hiệu.

- Phải có sự đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch trong ban giám hiệu.

- Hiệu trưởng tổ chức lao động khoa học cho đội ngũ cán bộ giáo viên nhà trường.

Để có thể tổ chức lao động khoa học cho đội ngũ cán bộ giáo viên trường tiểu học, hiệu trưởng cần biết rõ đặc điểm, tính chất công việc của cán bộ giáo viên trường tiểu học, các nguyên tắc và cách thức tổ chức lao động phải hài hòa, hợp lý. Lao động của giáo viên trường tiểu học có đặc điểm:

- Là những lao động có chuyên môn, được đào tạo tại các trường sư phạm hoặc phải qua đào tạo nghiệp vụ sư phạm (nếu không tốt nghiệp các trường sư phạm). Có kỹ năng giao tiếp với học sinh, kỹ năng dạy, kỹ năng tổ chức các hoạt động ngoài giờ lên lớp.

- Lao động trong trường tiểu học đa phần là nữ, đây là những thuận lợi nhưng cũng là khó khăn của nhà trường, bởi ngoài công việc nhà trường, chị em còn phải gánh vác công việc gia đình. Nhưng vì là phụ nữ nên có điều kiện tiếp xúc với đối tượng là trẻ em từ độ tuổi 6 đến 11, độ tuổi vừa dạy, vừa dỗ, vừa chăm nên cũng có những thuận lợi. Sự mềm dẻo và dịu dàng cùng tính kiên trì là những yếu tố thuận lợi cho công tác giảng dạy - công việc đòi hỏi có sự phối hợp nhịp nhàng giữa nhà trường - gia đình - xã hội mới đảm bảo chất lượng và hiệu quả.

- Công việc lao động của người giáo viên tiểu học đòi hỏi một trình độ

quản lý nhất định (biết sắp xếp kế hoạch, có kỹ năng giao tiếp, thương thuyết, tổ chức hội họp, phát biểu...). Có như vậy lao động của người giáo viên mới tạo ra sản phẩm là sự phát triển toàn diện của trẻ em về trí thức, đạo đức và tinh thần.

Dựa trên các đặc điểm đó, người hiệu trưởng tổ chức lao động khoa học cho cán bộ giáo viên trường tiểu học:

- Phân công giáo viên đứng lớp một cách phù hợp về trình độ, năng lực, tâm lý, hoàn cảnh gia đình....

- Hướng dẫn giáo viên lên kế hoạch làm việc theo khối lớp: Kế hoạch này phải xuất phát và tuân thủ từ kế hoạch chung của nhà trường, của khối tổ chuyên môn.

Ban giám hiệu nhà trường nên giao trách nhiệm cho các tổ, khối trưởng tổ chức sinh hoạt định kỳ, duyệt kế hoạch của các lớp để thống nhất kế hoạch trong nhà trường, đảm bảo thực hiện thắng lợi mục tiêu nhà trường đề ra.

Nhà trường nên tạo điều kiện về cơ sở vật chất, cải tiến chế độ soạn bài, làm đồ dùng học tập, tổ chức các hội thi..., để giáo viên được học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ.

Hướng dẫn thực hiện kế hoạch đặt ra: Trình tự thực hiện, cách thực hiện, giao quyền cho cán bộ, giáo viên chủ động thực hiện, thực hiện sáng tạo không áp đặt, sao cho công việc tiến triển được thuận lợi nhất, ít tốn kém thời gian và công sức của giáo viên nhất.

Kiểm tra, đôn đốc và điều chỉnh: Kiểm tra không quá nặng nề mà chủ yếu tạo điều kiện để giúp đỡ, tháo gỡ khó khăn cho đội ngũ giáo viên.

Việc phân công và tổ chức lao động khoa học cho đội ngũ giáo viên cần tuân thủ các nguyên tắc sau:

- Phân công công việc dựa trên nhiệm vụ, mục tiêu mà kế hoạch đặt ra.

- Phân công phù hợp với năng lực chuyên môn và sức khỏe, hoàn cảnh gia đình từng cá nhân.

Để thực hiện được nguyên tắc này, hiệu trưởng nên chú ý:

- Phân tích kỹ những đòi hỏi của công việc.

- Xem xét kỹ những thông tin về kiến thức và kỹ năng của giáo viên, những thành công và thất bại trong quá khứ của giáo viên, khả năng làm việc

độc lập và phối hợp với người khác.

- Tìm hiểu hoàn cảnh gia đình, tình trạng sức khoẻ.
 - Giao trách nhiệm và tạo điều kiện để họ làm việc.
 - Khi phân công giáo viên đứng lớp với nhau cần chú ý sự phù hợp về mặt tâm lý và bổ sung năng lực chuyên môn (tìm hiểu năng lực và quan hệ của các giáo viên dự kiến sẽ phân công đứng lớp với nhau, thăm dò ý kiến của tập thể và bản thân những người sẽ được phân công cùng đứng lớp để xem thái độ, phản ứng của họ như thế nào trước khi chính thức quyết định)
 - Ưu tiên giáo viên giỏi cho lớp điểm.
 - Định rõ chức năng, quyền hạn của từng bộ phận và cá nhân.
 - Phân quyền và giao quyền cho cán bộ, giáo viên.
 - Đảm bảo tính linh hoạt không cứng nhắc trong tổ chức nhưng cũng phải đảm bảo độ ổn định của tổ chức. Không nên thay đổi cán bộ quá nhiều hoặc giữa chừng, trừ trường hợp đặc biệt.
 - Chuyên môn hoá đội ngũ.
 - Phát huy hết năng lực của từng giáo viên, cán bộ. Một người có thể kiêm nhiều việc.
 - Phân công giáo viên để họ có thể thay thế được công việc của nhau.
 - Thường xuyên cải thiện các điều kiện lao động cho cán bộ giáo viên, tạo thuận lợi cho công việc của họ, giảm thiểu các thao tác công việc không cần thiết. Ví dụ: Có thể sử dụng máy móc, các phương tiện kỹ thuật trong dạy học như máy chiếu, video.... để giúp họ có thời gian nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn.
- Như vậy, tổ chức lao động khoa học cho đội ngũ là một trong những yếu tố quan trọng quyết định chất lượng và hiệu quả lao động của toàn bộ trường tiểu học. Khi đó cần nắm chắc các nguyên tắc và yêu cầu về tổ chức lao động khoa học. Giáo viên phải được chuẩn bị tâm thế trước khi giao việc. Hiệu trưởng cần tạo mọi điều kiện và cơ hội để giáo viên khẳng định bản thân, phát huy năng lực và sẵn sàng đáp ứng những công việc khó hơn trong tương lai.
- Tổ chức khoa học lao động của các tổ chức, đoàn thể trong nhà trường.
- Bên cạnh các hoạt động lao động của cá nhân, các tổ nhóm chuyên môn,

ban giám hiệu nhà trường thì hoạt động của các tổ chức, đoàn thể trong nhà trường cũng rất phong phú, đa dạng, góp phần tạo nên thắng lợi của nhà trường. Việc tổ chức lao động khoa học của các tổ chức, đoàn thể này đòi hỏi phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- Mỗi tổ chức, đoàn thể phải có kế hoạch hoạt động của mình.
- Kế hoạch này phải được xây dựng dựa trên kế hoạch chung của toàn trường với việc thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ đặc trưng của tổ chức, đoàn thể đó.

Ví dụ: Kế hoạch hoạt động của tổ công đoàn phải nhằm thúc đẩy, động viên các phong trào thi đua trong nhà trường, động viên cán bộ giáo viên thực hiện thắng lợi các nhiệm vụ năm học đề ra; kế hoạch hoạt động của hội cha mẹ học sinh phải giúp nhà trường tháo gỡ các khó khăn về tinh thần, về kinh phí.... giúp cha mẹ học sinh hiểu hơn và phối hợp tốt hơn với nhà trường trong công tác giáo dục trẻ.

- Kế hoạch làm việc của các tổ chức, đoàn thể phải gồm: kế hoạch năm, kế hoạch học kỳ, tháng, tuần và ngày.

- Có kế hoạch phối hợp hoạt động giữa các tổ chuyên môn, các tổ chức, đoàn thể trong nhà trường.

- Phải thường xuyên đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch, thực hiện các công việc đã đề ra.

Tổ chức lao động khoa học trong nhà trường là công việc chủ yếu mà người hiệu trưởng cần phải thực hiện. Nó bao gồm việc tổ chức lao động khoa học cho đội ngũ giáo viên, các tổ chức, đoàn thể trong nhà trường và tạo mối liên kết hợp tác giữa các cá nhân, tổ chức, các bộ phận đó dựa trên các nguyên tắc khoa học nhất định. Ngoài ra, hiệu trưởng cũng phải biết tổ chức lao động khoa học cho bản thân.

- Năng lực tổ chức của người hiệu trưởng được biểu hiện qua các hoạt động sau:

- Xây dựng kế hoạch toàn diện của nhà trường gồm:
 - + Nhân sự, chuyên môn, cơ sở vật chất, phân công lao động.
 - + Xác định các điều kiện thực hiện.
 - + Thiết lập các quan hệ bên trong và bên ngoài, trên - dưới nhằm tranh thủ tối đa sự giúp đỡ và hợp tác của các đơn vị có liên quan đến sự phát triển của nhà trường.

+ Từng bước có kiểm tra đánh giá, sơ kết, tổng kết theo định kỳ, học kỳ, năm học.

- Thực hiện kế hoạch.

Thường kế hoạch được lập ra từ đầu năm học nên từ kế hoạch đến thực hiện là cả một quá trình. Kế hoạch có thể có những thay đổi do các yếu tố chủ quan và khách quan tác động. Người hiệu trưởng phải biết điều chỉnh sao cho hợp lý theo nhiệm vụ, mục tiêu chung. Khi thực hiện kế hoạch cần lưu ý:

+ Luôn bám sát vào hoạt động và mục tiêu chung để điều chỉnh.

+ Khơi dậy tiềm năng sáng tạo của giáo viên, nhân viên nhà trường bằng nhiều hình thức như thi đua, khen thưởng, trách phạt...

+ Tạo mọi điều kiện thuận lợi với mức cố gắng của người quản lý để mọi người cảm nhận được lãnh đạo cơ quan quan tâm đến công việc và biết đánh giá đúng mức khi cần thiết.

+ Thường xuyên quan tâm đến các đầu mối công việc, đảm bảo điều kiện để các bộ phận, tổ chuyên môn hoạt động nhịp nhàng đúng tiến độ.

- Kiểm tra đánh giá.

+ Để kiểm tra đánh giá được đúng chất lượng, trước tiên người hiệu trưởng phải giao việc đúng năng lực, sở trường của mỗi người. Đây là cách tạo điều kiện cho họ được phát huy tài năng, sở trường, sở đoản một cách hứng thú đầy tự giác, họ sẽ gắn bó với nhà trường hơn. Muốn vậy, việc kiểm tra đánh giá phải khách quan, công bằng, chính xác và kịp thời. Cần phải xây dựng một cơ chế đánh giá, kiểm tra lẫn nhau giữa giáo viên và nhân viên nhà trường, đồng thời mỗi người phải biết tự đánh giá công việc của mình.

+ Không kiểm tra, đánh giá sẽ không động viên được mọi người đem hết tài năng trí tuệ ra phục vụ nhiệm vụ chung, mục tiêu chung của nhà trường.

+ Sơ kết, tổng kết cho các đợt thi đua học kỳ, năm là rất cần thiết để người quản lý và giáo viên, nhân viên nhà trường nhận ra kết quả lao động của mình và xác định vị trí của mình trong đơn vị. Trên cơ sở đó rút ra những bài học kinh nghiệm cần thiết cho việc thực hiện công việc tiếp theo.

b) Phát triển năng lực thích ứng

Điều quan trọng của năng lực thích ứng đối với người đứng đầu nhà trường

chính là sự hoà hợp lẫn nhau giữa những người có những quan điểm khác nhau. Tức là những người chiếm thế mạnh và những người ở vào thế yếu cùng hợp sức giải quyết vấn đề thì công việc sẽ đạt hiệu quả cao. Muốn vậy, người hiệu trưởng phải có năng lực tổng hợp. Phải xây dựng được mối quan hệ trong nhà trường, tức là quan hệ giữa giáo viên và học sinh, giữa hiệu trưởng và cán bộ giáo viên,... không chỉ là quan hệ một chiều hàng dọc mà còn là quan hệ hàng ngang. Mở rộng ra, quan hệ ngoài nhà trường cũng vậy, quan hệ giữa người hiệu trưởng với cấp trên, với các tổ chức xã hội, hội cha mẹ học sinh,... cũng đồng thời là quan hệ vừa hàng dọc, vừa hàng ngang. Không phải chỉ người hiệu trưởng quyết định mọi vấn đề mà nhiều người trong nhiều hoàn cảnh khác nhau cùng chung trí tuệ giải quyết một vấn đề. Tuy nhiên, tiền đề của việc này lại liên quan đến việc con người có nắm được phương thức tư duy, phương thức hành động giải quyết vấn đề hay không.

Nếu là người hiệu trưởng mới nhận chức hoặc là người hiệu trưởng tương lai thì vấn đề phải đối mặt là thích ứng với yếu tố độc lập và khó khăn về thời gian, nhưng đây cũng là vấn đề thể hiện cơ hội cải thiện tính hiệu quả.

c) Phát triển năng lực giải quyết vấn đề

Khi nói tới người hiệu trưởng, người ta thường ấn tượng rằng đó là con người có học vấn cao, tích lũy được nhiều tri thức, nhưng như vậy vẫn chưa đủ, người hiệu trưởng không phải chỉ có học vấn cao mà còn là một con người hoạt bát, năng động trong xã hội. Nếu theo quan niệm chúng ta vẫn có từ trước đến nay về tri thức thì có thể ví tri thức giống như tiền gửi ở ngân hàng và tấm bằng giống như tấm sổ ghi nhận số tiền chúng ta tích lũy gửi đảm bảo. Căn cứ vào đó, người ta có thể lựa chọn công việc mà người ta muốn. Tức là người ta không tính đến việc anh đã làm gì, học tập và hoạt động như thế nào mà chỉ quan tâm đến những con số trong quyển sổ tiết kiệm, hay nói cách khác là quan tâm đến vốn kiến thức anh cất đi, vốn tri thức anh tích lũy được nhiều hay ít, cao hay thấp để dựa vào đó xếp anh vào một vị trí tương đương. Có thể nói đây chính là điều có liên quan sâu xa tới vấn nạn của nền giáo dục ngày nay, tức là "căn bệnh bằng cấp". Nhưng trong trường hợp của người hiệu trưởng nói chung, hiệu trưởng trường tiểu học nói riêng thì người hiệu trưởng trước hết phải là người biết phát huy sức lực toàn diện để nỗ lực giải quyết vấn đề.

Một trong những vấn đề tồn tại của giáo dục, nhất là giáo dục nhà trường từ trước đến nay chính là việc đã không đào tạo con người bằng hành động, hay nói cách khác là con người hành động biết giải quyết vấn đề mà chủ yếu đi làm công tác truyền đạt cung cấp kiến thức và kết quả phân loại con người bằng những "quyển sổ tiết kiệm", vì thế nhiều hiệu trưởng tiểu học còn yếu trong mặt giải quyết vấn đề.

Người hiệu trưởng luôn phải đương đầu với rất nhiều vấn đề trong quản lý nhà trường. Đó là những bài toán khó đối với người hiệu trưởng, buộc họ luôn phải kiên trì để tìm ra lời giải bằng con đường ngắn nhất, hiệu quả nhất. Có những vấn đề tồn tại từ rất lâu, có thể qua mấy đời hiệu trưởng mà chưa giải quyết được như vấn đề nâng cấp cơ sở vật chất cho nhà trường. Giải quyết bài toán cơ sở vật chất như thế nào trong khi trường tiểu học về mặt hành chính chịu sự quản lý của cấp xã (phường), như vậy đồng nghĩa với việc kinh phí xây dựng trường thuộc ngân sách của địa phương trong khi nguồn ngân sách của địa phương vốn rất eo hẹp. Lúc này, người hiệu trưởng phải huy động khả năng giải quyết vấn đề để tìm phương án xây dựng và nâng cấp cơ sở vật chất cho nhà trường. Người hiệu trưởng ngoài việc huy động ngân sách của xã, phường còn cần mạnh dạn tính toán, cân đối, lên kế hoạch trình phương án giải quyết với cấp trên xin để lại 100% số tiền đóng góp xây dựng trường của một số năm học (đây là nguồn tài chính được huy động chính), huy động sự đóng góp của cha mẹ học sinh, vay vốn của một số doanh nghiệp đóng trên địa bàn có hạn năm trả, tìm nhà thầu xây dựng với thỏa thuận quyết toán công trình.... Ngôi trường khang trang được hoàn thành, người hiệu trưởng đã thành công trong việc giải quyết vấn đề hóc búa. Tuy nhiên vẫn luôn tồn tại những vấn đề nảy sinh trong hoạt động quản lý như trong một cuộc họp Hội đồng sư phạm, hiệu trưởng là người chủ trì cuộc họp (có nhiệm vụ định hướng nội dung cho cuộc họp, điều hành cuộc họp). Rất nhiều tình huống buộc người hiệu trưởng phải giải quyết như giải đáp một vấn đề mà rất nhiều giáo viên tranh luận về nội dung một văn bản có liên quan đến quyền lợi của giáo viên. Vấn đề đặt ra ở đây là người hiệu trưởng phải có kết luận cuối cùng, xem ý kiến nào đúng chứ không được phép bỏ qua. Những vấn đề mới nảy sinh đòi hỏi người hiệu trưởng không chỉ dừng lại ở việc lũy kiến thức mà còn phải sử

dụng kiến thức thu được để liên hệ với việc giải quyết vấn đề trên thực tế.

Như vậy, người hiệu trưởng trong thời đại mới không thể không có năng lực giải quyết vấn đề. Năng lực giải quyết vấn đề khẳng định bản lĩnh và vai trò của người hiệu trưởng, góp phần tạo uy tín cho người hiệu trưởng trường tiểu học.

d) Phát triển năng lực công tác

Xu hướng phát triển chung của xã hội là chuyên môn hoá các loại hoạt động - từ đào tạo đến bồi dưỡng nâng cao trình độ đều hướng vào lĩnh vực chuyên sâu của ngành nghề hẹp.

Hiện tại, Nhà nước ta chưa xác định rõ quản lý là một nghề, song thực tế đã xuất hiện rất nhiều trường, khoa quản lý. Như vậy, năng lực công tác cần được hiểu theo hai nghĩa sau:

Một là: Người hiệu trưởng phải là người giỏi chuyên môn, có tri thức khoa học về tất cả các môn học trong nhà trường tiểu học.

Hai là: Được đào tạo hoặc bồi dưỡng ở một lớp cán bộ quản lý giáo dục.

Như vậy, năng lực công tác của người hiệu trưởng phải được thể hiện cả hai nghĩa trên, vừa sâu trong lĩnh vực chuyên môn, vừa sâu trong công tác quản lý.

** Năng lực quản lý nhà trường*

Để thực hiện được vai trò trách nhiệm của mình, người hiệu trưởng phải có những phẩm chất và năng lực công tác. Một trong những năng lực quản lý cơ bản là năng lực quản lý, xây dựng và phát triển đội ngũ trong nhà trường.

Trước tiên phải hiểu xây dựng và phát triển đội ngũ trong nhà trường chính là xây dựng và phát triển đội ngũ giáo viên, học sinh, đoàn thể, tổ chức trong nhà trường.

- Nâng cao trình độ lý luận chính trị.
- Nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ cho giáo viên.
- Bảo đảm việc thực hiện đúng các chính sách của nhà nước cho giáo viên và học sinh, chăm lo đời sống giáo viên.
- Xây dựng tập thể giáo viên và tập thể học sinh thành những tập thể đoàn kết nhất trí, thân ái, gần gũi, tương thân, tương trợ.

Phát triển năng lực đội ngũ giáo viên, người hiệu trưởng phải tạo cơ hội hình thành ý thức, mục đích phát triển chuyên môn, khuyến khích và hỗ trợ hợp tác, tôn trọng lẫn nhau trong tất cả các thành viên thuộc cộng đồng trường học, tập trung cải thiện chất lượng liên tục.

Chương trình phát triển đội ngũ giáo viên phải được hoạch định rõ ràng và xây dựng thành chiến lược như chương trình phát triển đội ngũ giáo viên giỏi, bồi dưỡng năng lực cho giáo viên còn yếu tay nghề,... Người hiệu trưởng phải huy động đội ngũ giáo viên tham gia hoạch định phát triển đội ngũ giáo viên và có hỗ trợ hành chính trong phát triển đội ngũ. Người hiệu trưởng sử dụng sự phát triển đội ngũ giáo viên như một công cụ giao tiếp trong đội ngũ cán bộ giáo viên.

Năng lực phát triển đội ngũ thể hiện ở việc điều hành, phân công và phối hợp lao động trong tập thể. Người hiệu trưởng trước hết phải tổ chức làm việc với con người. Trình độ và năng lực quản lý thể hiện trước hết ở khả năng làm việc với một tập thể con người có những tính cách đa dạng khác nhau. Người quản lý phải biết phát huy mặt mạnh, hạn chế mặt yếu kém, động viên mọi thành viên trong tập thể làm việc với tinh thần tự giác, làm chủ với năng suất lao động cao nhất. Mục đích của quản lý là tập hợp và phát huy được trí tuệ tập thể, trí tuệ của hai người bao giờ cũng hơn một người. Và tạo điều kiện cho bộ máy hoạt động, phát huy những năng lực vốn có tối đa.

Kiểm tra là công việc không thể thiếu của người hiệu trưởng nhằm kịp thời phát hiện các sai sót, bất cập trong quá trình hoạt động, nhận thức các cơ hội phát triển đột biến của hệ thống, lường trước các thách thức, đe dọa để có biện pháp phòng vệ.

Kiểm tra, kiểm soát là việc so sánh, xem xét lại kế hoạch so với thực tế, xem xét tiến độ công việc giảng dạy, học tập để điều chỉnh hoặc phát huy nhằm nâng cao hiệu quả chất lượng đào tạo.

Khi tiến hành kiểm tra, hiệu trưởng cần lưu ý:

- Kiểm tra nhằm vào công việc chứ không nhằm vào con người.
- Không làm cho người được kiểm tra (giáo viên, nhân viên, học sinh) có cảm giác nặng nề.

- Không quá xét nét trong quá trình kiểm tra.
- Cần làm cho cấp dưới tự giác ghép mình vào việc thực hiện nội quy, lễ lối, chuẩn mực của công việc.
- Khơi dậy trong họ lòng nhiệt tình ham dạy, ham học, ham công tác, tích cực dạy tốt - học tốt v.v...

Người hiệu trưởng dù tài giỏi đến mấy cũng không thể tự mình làm hết mọi việc trong nhà trường. Khả năng của người hiệu trưởng thể hiện ở chỗ biết tổ chức và giám sát guồng máy hoạt động theo một quy trình khoa học mà mỗi thành viên là một mắt xích trong cỗ máy vận hành đó. Các mắt xích đó phải được vận hành thuận chiều, đồng bộ với năng suất lao động của từng cá thể. Hiệu quả lao động của người hiệu trưởng được đo bằng hiệu quả lao động của tập thể.

Trong quá trình quản lý, người hiệu trưởng phải thể hiện được tính năng động, sáng tạo, biết nắm bắt và tạo thời cơ để tạo điều kiện hoàn thành tốt công tác quản lý nhà trường. Người hiệu trưởng phải ra những quyết định đúng đắn, kịp thời, dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm trước tập thể, trước cấp trên. Muốn vậy, người hiệu trưởng luôn cần khiêm tốn học hỏi, luôn tự bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn và năng lực quản lý cho bản thân. Thực tế đã chứng minh: Không có trường học nào hiệu quả hơn trường học đời. Và xu hướng phát triển của xã hội là hướng tới một xã hội học tập. Mỗi người cần xác định học tập suốt đời, có như vậy mới không bị tụt hậu về tri thức, nhất là đối với người hiệu trưởng đứng đầu nhà trường.

Người hiệu trưởng trong thời đại mới có thể phát triển năng lực quản lý qua công nghệ thông tin. Trong tư cách nhà quản lý, người hiệu trưởng phải có khả năng nhận dạng, hiểu biết và sử dụng vào các việc như xử lý văn bản, như soạn thảo tài liệu, thư từ, bản ghi nhớ, báo cáo. Sử dụng bảng tính điện tử ứng dụng khả năng của máy tính thực hiện các phép tính số học nhanh chóng và chính xác. Sử dụng máy tính điện tử như một cơ sở dữ liệu tập hợp thông tin có thể phân loại và nghiên cứu. Truy cập Internet trao đổi thông tin và cập nhật thông tin, nhất là các văn bản mới ban hành, các tri thức nhân loại,...

Năng lực quản lý thể hiện tổng hợp những phẩm chất của người hiệu trưởng. Phẩm chất nhân cách thể hiện uy tín người hiệu trưởng. Người hiệu trưởng là người làm công tác quản lý trong môi trường giáo dục mà đặc trưng

của giáo dục là học tập và nêu gương: Học sinh học tập trên cơ sở noi gương giáo viên; giáo viên, nhân viên học tập trên cơ sở noi gương hiệu trưởng. Nếu người hiệu trưởng không có uy tín và năng lực thì việc thu hút tập hợp quần chúng rất khó, khi ấy việc lãnh đạo chỉ còn là tập hợp quần chúng mà thôi và như vậy, việc thực hiện các nhiệm vụ chính trị trong đơn vị sẽ không đạt kết quả cao.

** Năng lực quản lý chuyên môn*

Hoạt động trọng tâm của nhà trường là hoạt động chuyên môn. Muốn quản lý tốt hoạt động này, người hiệu trưởng tiểu học cần:

Xây dựng kế hoạch chỉ đạo trong từng năm học. Kế hoạch đó được cụ thể hoá theo từng học kỳ, từng tháng, từng tuần, từng ngày.

Phổ biến kế hoạch tới từng giáo viên, các tổ chức đoàn thể trong nhà trường. Kế hoạch nhà trường sẽ là định hướng để giáo viên giảng dạy và chủ nhiệm lớp, tổ trưởng chuyên môn, các tổ chức đoàn thể vạch kế hoạch giảng dạy và công tác.

Thường xuyên kiểm tra, đôn đốc động viên, rút kinh nghiệm để kế hoạch được thực hiện đúng tiến độ.

Đây là nhiệm vụ quan trọng nhất của người hiệu trưởng nhằm đảm bảo chất lượng dạy và học cũng như các hoạt động khác của nhà trường thông qua các hình thức tổ chức như lên lớp ngoại khoá, tham quan, thư viện, phòng thí nghiệm...

Muốn có năng lực quản lý chuyên môn, người hiệu trưởng phải là người có trình độ chuyên môn cao. Trình độ đào tạo của người hiệu trưởng được phản ánh qua hệ thống đào tạo có bài bản, trình độ đào tạo phải đạt cao hơn chuẩn theo quy định. Với người hiệu trưởng trường tiểu học tại Hà Nội, tối thiểu phải có bằng cao đẳng sư phạm tiểu học. Hướng tới cần phải coi quản lý là một nghề và phải có bằng quản lý giáo dục hoặc phải tham dự các khoá ngắn hạn về nghiệp vụ quản lý. Trình độ đào tạo phản ánh chuyên môn của người quản lý. Muốn lãnh đạo được đơn vị, người hiệu trưởng phải có thẩm quyền hành chính và trình độ chuyên môn cao. Nếu chỉ có chuyên môn cao chưa chắc đã làm được công việc của người cán bộ quản lý tốt bởi năng lực quản lý tuy dựa trên cơ sở của trình độ chuyên môn vững vàng, song nó còn thể hiện ở tính năng động, nhạy cảm, xử lý các tình huống quản lý sắc bén,...

Vì vậy, người chuyên môn thuần túy chỉ cần có kiến thức sâu sắc, kỹ năng nghề nghiệp thành thạo trong chuyên môn. Trong khi đó, người cán bộ quản lý ngoài việc cần nắm bắt chuyên môn ở mức tổng quát, còn đòi hỏi sự hiểu biết khái quát khoa học về quản lý và có kỹ năng quản lý chuyên biệt ở mức cao. Trình độ đào tạo phản ánh năng lực chuyên môn của người hiệu trưởng.

Người hiệu trưởng phải có kinh nghiệm công tác trong nghề. Những kinh nghiệm này thể hiện mức thông thạo trong công việc ở từng lĩnh vực. Kinh nghiệm đó không phụ thuộc vào tuổi tác và thâm niên công tác mà phụ thuộc vào quá trình học hỏi, đúc kết kinh nghiệm. Trong thực tiễn, rất nhiều người tuổi còn trẻ song mức độ thành thạo công việc còn hơn người lớn tuổi bởi người trẻ tuổi có năng lực, có tinh thần cầu tiến và rất năng nổ. Kinh nghiệm cá nhân không phải tự nhiên mà có, nó được hình thành và phát triển theo sự học tập không ngừng, sự tôi luyện và cọ sát trong thực tiễn. Bởi vậy, người hiệu trưởng luôn phải là người đi đầu và tích cực bổ sung kiến thức chuyên môn cũng như kiến thức về khoa học quản lý; luôn tiên phong và tiếp thu, cập nhật cái mới, cái hiện đại có thể lãnh đạo được tập thể nhà trường đi theo con đường đổi mới.

** Năng lực hợp tác với mọi người*

Sức mạnh của nhà trường là sức mạnh tổng hợp từ các thành viên tạo nên. Để khơi nguồn sức mạnh và phát huy sức mạnh tập thể, người hiệu trưởng phải biết khơi dậy lòng nhân ái, sự khoan dung ở cấp dưới, biết tạo ra các tình huống công việc để mọi người liên kết cùng nhau lao động vì nhiệm vụ chung.

Năng lực hợp tác với mọi người vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật. Để có được năng lực này, người hiệu trưởng cần thiết lập mối quan hệ tốt với các thành viên trong tập thể. Trước hết, người hiệu trưởng cần hiểu mọi thành viên trong nhà trường.

Nếu đề nghị người khác làm một việc gì, cần phải biết tại sao những người đó lại có xu hướng hành động theo tính cách của họ. Vì vậy, hiểu hành vi quá khứ của mỗi người là việc đầu tiên người hiệu trưởng cần phải quan tâm.

Hiểu hành vi quá khứ là rất quan trọng trong việc phát triển kỹ năng làm việc với mỗi người. Song điều đó chưa đủ. Nếu đang trong quá trình giám sát những người khác thì phải hiểu tại sao họ làm thế và hôm qua họ đã làm gì. Nhưng điều quan trọng hơn, là phải có khả năng dự đoán hôm nay, ngày mai,

tuần sau, tháng sau họ sẽ xử sự ra sao cũng như phải dự đoán được cả những thay đổi của điều kiện môi trường. Rõ ràng mức độ chuyên môn thứ hai mà người hiệu trưởng cần là phải dự đoán những hành vi tương lai.

Người hiệu trưởng muốn thành công trong công tác quản lý cần phải hành động nhiều hơn chứ không phải chỉ hiểu và dự đoán hành vi. Bạn cần phát triển các kỹ năng trong việc hướng dẫn thay đổi và điều khiển hành vi, phải gây được ảnh hưởng tới hành vi của người khác trong việc hoàn thành nhiệm vụ và đạt được mục đích.

Những kỹ năng này quyết định sự thành công hay thất bại, có hiệu quả hay không có hiệu quả trong công tác quản lý. Hiểu được động cơ thúc đẩy người ta hành động và hướng dẫn hành vi cho họ cũng là điều cần thiết để lãnh đạo có hiệu quả.

Cần lưu ý rằng, hai kỹ năng đầu tiên về bản chất là thụ động. Bởi vì hiểu và dự đoán không đòi hỏi các hành động từ phía người khác. Vấn đề chủ chốt để đạt được kết quả là hướng dẫn, thay đổi và điều khiển mọi cố gắng của con người nhằm hoàn thành các mục đích tổ chức. Cụ thể, đó chính là những bước đi, bước khám phá ban đầu để người hiệu trưởng có thể xây dựng được khả năng hợp tác với mọi thành viên trong nhà trường.

Muốn có được năng lực hợp tác, người hiệu trưởng phải chú ý rèn luyện theo các nội dung sau:

- Phải thực sự có tấm lòng yêu thương con người, chân thành trong cách giao tiếp, ứng xử. Luôn thể hiện thái độ quan tâm lắng nghe mọi người. Luôn suy nghĩ mình cần đem lại nguồn vui, lợi ích cho cấp dưới, cho nhân viên.

- Mọi suy nghĩ và hành động phải luôn hướng vào điều thiện, tính thiện mới mong cảm hoá được mọi người, đoàn kết được mọi người. Người có bản tính thiện sẵn sàng hy sinh quyền lợi cá nhân vì quyền lợi chung của tập thể, của nhà trường.

- Phải biết tôn trọng mọi người, không bao giờ được xúc phạm đến nhân viên dưới quyền, ngay cả khi nóng giận nhất. Nếu người quản lý tôn trọng mọi người như thế nào thì sẽ được mọi người tôn trọng như thế. Người hiệu trưởng chỉ có thể tạo bầu không khí chân thành và hiệu quả làm việc khi thực sự biết tôn trọng mọi người.

- Một trong những biểu hiện của việc tạo niềm tin cho người đối thoại là phải biết lắng nghe và ghi nhận, biết phản ứng nhanh, hành động kịp thời trong khi tiếp xúc dù trên lĩnh vực tình cảm, cá nhân hay vì nhiệm vụ, công việc chung của nhà trường.

- Không lợi dụng niềm tin của cấp dưới cũng như mượn danh nghĩa tập thể để mưu lợi cá nhân. Biết hy sinh quyền lợi của cá nhân khi cần thiết.

- Luôn tươi cười, niềm nở với mọi người bởi: "Lời chào cao hơn mâm cỗ". Biết khôi hài khi cần thiết bởi khôi hài sẽ tạo ra bầu không khí thoải mái, gần gũi hơn giữa thủ trưởng và nhân viên. Khôi hài nhưng không cợt nhả. Người biết khôi hài là người hóm hỉnh, thông minh. Đây là yếu tố nhân cách không thể thiếu ở người làm công tác quản lý.

- Trong cuộc sống riêng tư, cần sống chuẩn mực và nghiêm túc. Phải tổ chức nếp sống gia đình theo văn hoá truyền thống. Phải mẫu mực trong quan hệ xã hội, trong lời ăn tiếng nói, trong quan hệ với mọi người xung quanh.

- Hiệu trưởng phải thực sự tin tưởng và xem trọng sự hợp tác chuyên môn và việc này phải được duy trì lâu dài.

- Người hiệu trưởng luôn là người gương mẫu trong mọi hành vi, cử chỉ, và ngôn ngữ giao tiếp với mọi người trong tập thể: "Lời nói chẳng mất tiền mua, lựa lời mà nói cho vừa lòng nhau"; luôn tỏ thái độ thiện chí và sẵn sàng hợp tác với mọi người, biết cách chia sẻ công việc với đồng sự.

Giao tiếp ứng xử trong môi trường tập thể sư phạm có đặc thù là số đông cán bộ giáo viên là phụ nữ, người hiệu trưởng luôn cần xác định giao tiếp là nghệ thuật. Giao tiếp, ứng xử khéo léo với mọi người chính là nhằm khơi dậy những tiềm năng sáng tạo trong họ. Không có năng lực này thì người hiệu trưởng rất khó hoàn thành công việc quản lý bởi công việc muốn tiến triển cần có sự hợp tác tự nguyện và đồng lòng của tập thể. Bản chất của quản lý nằm ở năng lực hợp tác với cán bộ giáo viên, đoàn kết được mọi người, từ đó kích thích tối đa trí tuệ của mọi người vào nhiệm vụ và mục tiêu chung của tập thể. Chỉ khi hiệu trưởng có năng lực hợp tác thì mới xây dựng được một tập thể cùng có ý chí vươn lên, giàu tính sáng tạo và khả năng đổi mới, học tập.

Thời gian là tài sản quý báu trong trường học. Vì thế điều cần thiết là tập trung thời gian hợp tác vào khả năng xây dựng nhằm đảm bảo chất lượng học tập cao cho học sinh. Hiệu trưởng phải có những sự liên kết vững chắc giữa niềm tin cơ bản, định hướng và nhiệm vụ, phân tích dữ liệu, ấn định mục tiêu công việc hợp tác. Đó chính là phát huy năng lực hợp tác của người hiệu trưởng.

Tóm lại: Nói đến năng lực của người hiệu trưởng tiểu học là nói đến hiệu quả của hoạt động. Không thể chủ quan đánh giá năng lực người hiệu trưởng thông qua cảm tính cá nhân. Bởi vậy, nhìn vào chất lượng giáo dục nhà trường, nhìn vào tập thể cán bộ giáo viên, nhìn vào cơ sở vật chất nhà trường.... là có thể đánh giá được năng lực cũng như phẩm chất của người hiệu trưởng nhà trường. Người hiệu trưởng vừa có phẩm chất, vừa có năng lực sẽ tạo nên cái uy của người quản lý. Vì vậy, người hiệu trưởng phải luôn là lá cờ đầu tiên phong trong mọi lĩnh vực, nhằm tập hợp các thành viên trong tập thể sư phạm cùng hướng tới mục đích đổi mới và luôn tự đổi mới để nâng cao chất lượng giáo dục của đơn vị mình. Việc phát triển và bồi dưỡng năng lực người hiệu trưởng là nhiệm vụ quan trọng của mỗi người hiệu trưởng trường tiểu học. Muốn bồi dưỡng và phát triển những năng lực trên, người hiệu trưởng cần phải rèn luyện cho mình các khả năng và các kỹ năng sau:

- Khả năng chuẩn đoán: Là khả năng thuộc về nhận thức hoặc lý trí. Nó giúp ta hiểu tình huống hiện tại và nhận thức những gì có thể xảy ra trong tương lai. Sự khác biệt giữa chúng là vấn đề phải được giải quyết. Đây là điều mà các khả năng khác nhằm vào để làm thay đổi.

- Khả năng thích ứng: Thích ứng là khả năng thuộc về hành vi. Nó bao hàm việc thích ứng các hành vi và các nguồn lực khác của bạn sao cho có thể giảm bớt sự cách biệt giữa tình huống hiện tại và điều mà bạn muốn đạt được.

- Khả năng giao tiếp: Giao tiếp là khả năng xử lý. Ngay khi bạn có thể hiểu được tình huống và cả khi bạn có thể chấp thuận hành vi và các nguồn lực đáp ứng tình huống, bạn cần phải giao tiếp một cách hữu hiệu. Nếu bạn không thể giao tiếp theo một cách thức mà người ta có thể hiểu và chấp nhận thì toàn bộ quá trình sẽ không có tác dụng như bạn mong muốn.

- Kỹ năng kỹ thuật: Là khả năng sử dụng tri thức, các phương pháp, kỹ thuật và thiết bị cần thiết cho việc thực hiện các nhiệm vụ nhất định có được từ kinh nghiệm giáo dục và đào tạo. Ví dụ như việc biết sử dụng máy vi tính trong công tác quản lý, biết sử dụng các thiết bị dạy học hiện đại,...

- Kỹ năng làm việc với con người: Là năng lực và cách nhìn khi làm việc với con người và thông qua con người, bao gồm cả cách thức động viên, thúc đẩy và áp dụng phương pháp lãnh đạo hữu hiệu.

- Kỹ năng lý luận: Là khả năng hiểu được sự phức tạp của toàn thể tổ chức và biết được vị trí mà hoạt động riêng của nó phù hợp với tổ chức. Tri thức này cho phép người ta hoạt động theo các mục tiêu của toàn thể tổ chức chứ không phải chỉ trên cơ sở mục đích và nhu cầu của một nhóm nhất thời.

Trước kia, các kỹ năng làm việc với con người đã được coi là quan trọng, nhưng ngày nay nó được coi là có tầm quan trọng thiết yếu. Nhiều nhà quản lý đã cho rằng kỹ năng đặc trưng quan trọng nhất của nhà điều hành là khả năng thân thiện với con người.

III. PHONG CÁCH QUẢN LÝ VÀ UY TÍN CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC

1. Phong cách quản lý của người hiệu trưởng

1.1. Phong cách lãnh đạo quản lý là gì?

Phong cách là hệ thống những phương pháp, thủ thuật, cách thức ứng xử, hành động của cá nhân trong hoạt động giao tiếp tạo nên sự khác biệt giữa cá nhân này với cá nhân kia.

Phong cách quản lý là hệ thống những phương pháp, thủ thuật, cách thức ứng xử, hành động của nhà quản lý trong hoạt động giao tiếp, quản lý tạo nên sự khác biệt giữa nhà quản lý này với nhà quản lý khác.

Có ba yếu tố ảnh hưởng mạnh đến việc hình thành phong cách:

- Đặc điểm tâm - sinh lý cá nhân.
- Đặc điểm nghề nghiệp.
- Đặc điểm môi trường sống.

Nhìn chung, phong cách có tính ổn định, song phong cách cũng có thể thay đổi, đặc biệt khi:

- Quan hệ xã hội thay đổi.
- Đặc điểm nghề nghiệp thay đổi.
- Môi trường sống và làm việc thay đổi.

Người lãnh đạo quản lý từ vùng miền này chuyển đến vùng miền khác thì phong cách cũng có thể thay đổi.

1.2. Các phong cách quản lý

Có 3 loại phong cách cơ bản:

a) Phong cách quản lý dân chủ

Quản lý theo phong cách dân chủ là cách người lãnh đạo quản lý điều hành người dưới quyền và các quan hệ khác trong cơ quan bằng hệ thống hành vi đặc trưng bởi sự quan tâm, độ lượng, lòng nhân ái, tôn trọng, lắng nghe ý kiến mọi người. Mọi quyết định của cá nhân người lãnh đạo đều xuất phát từ lợi ích chung. Họ lấy nguyên tắc tập trung dân chủ làm nguyên tắc điều hành và ra quyết định.

Quản lý theo phong cách dân chủ có ưu điểm mạnh là tập hợp được lực lượng, đoàn kết tập thể tạo sức mạnh thực hiện nhiệm vụ giáo dục - đào tạo thế hệ trẻ, đồng thời phát huy được hết khả năng sáng tạo, tự giác của quần chúng để thực hiện nhiệm vụ chính trị, tạo được bầu không khí thuận lợi cho hoạt động nhà trường.

Tuy nhiên, quản lý theo phong cách dân chủ có nhược điểm rất dễ thấy: Vai trò của người lãnh đạo quản lý không rõ ràng, mờ nhạt, làm chậm tiến độ, không chớp được thời cơ thuận lợi. Sự dân chủ đôi khi thái quá gây tình trạng tản mạn bất lợi. Tuy nhiên trong nhà trường, với một tập thể trí thức, việc lãnh đạo bằng phong cách dân chủ tốt hơn các phong cách khác.

b) Phong cách mệnh lệnh, độc đoán

Phong cách mệnh lệnh, độc đoán là phong cách lãnh đạo lấy hiệu quả công việc và ý đồ chủ quan của nhà quản lý làm mục tiêu chính.

Theo phong cách này, người cán bộ lãnh đạo phân công lao động và đánh giá sản phẩm thuần túy căn cứ vào yếu cầu công việc, rất ít quan tâm đến đặc điểm tâm sinh lý và hoàn cảnh cá biệt của người dưới quyền, ít chú ý đến tâm

tư, nguyện vọng của các thành viên. Phong cách mệnh lệnh, độc đoán chủ yếu lấy luật, quy chế để điều hành công việc. Vì vậy khi kiểm tra, đôn đốc, nhà quản lý mệnh lệnh, độc đoán thường thẳng thắn, dứt khoát, kiên quyết nhắc nhở cấp dưới. Người lãnh đạo theo phong cách quản lý mệnh lệnh, độc đoán thường là người dám làm, dám chịu trách nhiệm về mình.

Ưu điểm của lối lãnh đạo theo phong cách quản lý mệnh lệnh, độc đoán là thường hoàn thành công việc đúng thời gian quy định, ít tốn tài chính và thời gian. Quản lý theo kiểu mệnh lệnh, độc đoán phù hợp với quản lý hành chính, quân sự, luật pháp.

Tuy nhiên, lối lãnh đạo theo phong cách quản lý mệnh lệnh, độc đoán có nhược điểm là nhà quản lý trở nên quan liêu, nguyên tắc cứng nhắc, độc tài, gia trưởng, xa rời quần chúng, bị quần chúng xa lánh. Người hiệu trưởng trường tiểu học không nên sử dụng loại phong cách quản lý này.

c) Phong cách tự do thoải mái

Phong cách tự do thoải mái là phong cách quản lý mà người hiệu trưởng dưới danh nghĩa tôn trọng tự do cá nhân, ngại va chạm đấu tranh. Đối với cấp trên, người hiệu trưởng giữ thái độ tôn trọng đúng mức qua việc thực hiện chỉ thị, văn bản. Đối với cấp dưới thì nặng về phổ biến chỉ thị, nghị quyết mà thiếu kiểm tra sâu sát vì ngại va chạm.

Phong cách tự do thoải mái là phong cách quản lý ít nhiều mang tính tùy tiện, tắc trách "được chăng hay chớ", thiếu tính chiến đấu, không chủ động sáng tạo trong suy nghĩ. Tính kế hoạch, tính khoa học, tính kiên quyết không thể hiện rõ. Theo phong cách tự do thoải mái là cách người hiệu trưởng giữ thế thủ thân cho bản thân và nhà trường. Phong cách này thường thấy trong tập thể có nhiều phần tử phức tạp, quậy phá, chây ỳ.

Nói như vậy không có nghĩa phong cách quản lý tự do thoải mái không có điểm mạnh nào. Trái lại, trong những trường hợp cụ thể, đây là phương pháp rất mạnh vì phát huy được tính chủ động sáng tạo của cá nhân những thành viên tích cực tự giác, tạo thế ổn định cho nhà trường. Khi nhà trường có nhiều giáo viên tích cực, tinh thần trách nhiệm cao, bầu không khí tập thể

trong nhà trường có nhiều thuận lợi cho việc hoàn thành nhiệm vụ thì việc sử dụng phong cách này trong quản lý trường học là rất tốt.

- *Người hiệu trưởng trường tiểu học phải quản lý nhà trường theo phong cách quản lý dân chủ*

Trong quản lý trường học, đặc biệt là nhà trường tiểu học, người hiệu trưởng nên linh hoạt vận dụng những ưu điểm của cả ba loại phong cách trên để phù hợp với quan điểm của Đảng và Nhà nước. Tuy nhiên, phong cách quản lý nhà trường theo phong cách tập trung dân chủ (sẽ phát huy đầy đủ quyền làm chủ của tập thể cán bộ giáo viên và học sinh trong nhà trường) cần được chú trọng hơn cả bởi phong cách quản lý dân chủ là thích hợp nhất với mô hình nhà trường xã hội chủ nghĩa dựa trên mối quan hệ bình đẳng, dân chủ và hợp tác.

Một trong những điều kiện đảm bảo quan hệ bình đẳng và dân chủ chính là môi trường sống và làm việc. Trong cuộc sống, chúng ta thường nói đến tham gia dân chủ nhưng trên thực tế rất nhiều trường hợp chúng ta chỉ tham gia tán thành mà thôi (tức là tham gia nhưng kết luận đã có sẵn, tham gia chỉ là để tán thành những điều đã được quyết định sẵn). Vì vậy, điều quan trọng là người hiệu trưởng phải tạo ra được một cơ chế tham gia cho tất cả mọi người kể cả những người không có tài ăn nói. Người hiệu trưởng phải tạo điều kiện cho mọi người tham gia một hoạt động cùng lúc và nhiều nơi, vừa rèn luyện mình vừa tạo cho mình một mạng lưới, dựa vào các mạng lưới của từng người để từ đó hình thành mạng lưới tập thể. Trong mạng lưới tập thể, mỗi cá nhân có một mạng lưới riêng mà mình là trung tâm, đồng thời tham gia vào các mạng lưới khác, có như thế mới tạo ra được một cơ chế mở và liên thông (trong đó mọi người đều liên hệ hợp tác với nhau).

Biểu hiện của phong cách cùng làm việc, cùng cộng tác trong trường học chính là việc người hiệu trưởng và đội ngũ giáo viên trong các cuộc họp thường cùng nhau bàn luận để đưa ra một quyết định tốt hơn, lâu dài hơn về chất lượng học tập,... Hiệu trưởng phải đưa nhu cầu đối thoại vào trong nhà trường và duy trì hoạt động đối thoại đó. Bản thân người hiệu trưởng phải luôn cầu thị, nâng cao nhận thức đối thoại diễn đàn xây dựng nhà trường ngày càng tốt đẹp hơn. Đây chính là nếp văn hoá đẹp trong nhà trường.

2. Uy tín người hiệu trưởng

Ngày nay, trong xã hội, động cơ uy tín đang trở nên nổi bật hơn. Vậy uy tín thực chất là gì? Gellerman miêu tả nó là: "Một kiểu định nghĩa không thành văn của tất cả các cách cư xử mà người ta mong người khác thể hiện với sự hiện diện của người đó: mức độ tôn trọng hoặc không tôn trọng, lễ nghi hay thông thường, dè dặt hay lộ liễu". Uy tín là một cái gì đó vô hình do xã hội dành cho một cá nhân nào đó. Con người tìm được uy tín qua cuộc sống bằng nhiều cách khác nhau. Nhiều người có xu hướng chỉ tìm các dấu hiệu về địa vị vật chất, trong khi đó những người khác cố gắng đạt những thành tựu cá nhân hay những gì tự thực hiện được. Điều này có thể hàm chứa uy tín trong chính bản thân nó.

Trong tiếng Việt, uy tín là một cụm từ gồm hai thành tố "uy" và "tín". "Uy" về bản chất là sự tôn nghiêm về oai quyền, do quyền lực tạo nên. "Tín" là tin tưởng, tín nhiệm, niềm tin của mọi người đối với một người hoặc một nhóm người.

Như vậy, người hiệu trưởng có uy tín là người được mọi người tin tưởng, tự nguyện và tự giác phục tùng, tiếp nhận và hành động theo tác động của chủ thể có quyền.

Uy tín được hình thành do nhiều yếu tố. Trước hết đó là sự cảm hoá của người hiệu trưởng đối với cấp dưới. Tuy vậy, cần nhớ bản chất của uy tín là quyền lực. Quyền lực bản chất là một hiện tượng xã hội, ở mỗi thời kỳ lịch sử, quyền lực của con người được đánh giá khác nhau. Thời phong kiến ở Việt Nam, uy quyền thuộc về yếu tố trí tuệ (quan văn) kết hợp sức mạnh cơ bắp và các thao tác võ nghệ (quan võ) kết hợp với các yếu tố trí tuệ. Dần dần, bản chất uy tín là có nguồn gốc từ uy quyền. Quyền uy chỉ thuộc về những người đảm nhiệm quyền lực quản lý nhà nước trong đó có quyền tự nhiên và quyền xã hội do xã hội đánh giá suy tôn, được mọi người thừa nhận. Để được xã hội đánh giá, suy tôn, thừa nhận, người quản lý phải là người có năng lực cao toàn diện.

- Uy tín của người hiệu trưởng được tạo bởi các yếu tố sau:
 - Có trình độ học vấn cao: Hiệu trưởng phải có trình độ cao hơn chuẩn.

- Có tư tưởng chính trị vững vàng, kiên trì và sáng tạo thực hiện đường lối, quan điểm giáo dục của Đảng và Nhà nước.

- Có phẩm chất trong sáng, mẫu mực trong hành vi xã hội, lối sống ở gia đình, cơ quan,...

- Có trình độ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ vững vàng.

- Có khả năng tập hợp quần chúng, vận động mọi người đoàn kết nhất trí, biết khơi dậy tiềm năng sẵn có của cán bộ giáo viên, hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

- Có tâm với công tác quản lý, có ý thức đem hết khả năng, trí tuệ phục vụ sự nghiệp giáo dục.

Uy tín của người quản lý được thể hiện trước hết ở thái độ và các phản ứng xúc cảm, tình cảm của người chịu sự quản lý. Những tình cảm này mang tính ổn định, biểu hiện ở sự vì nể, chân thành, kính trọng song rất bình đẳng, hữu nghị, thân ái, độ lượng và thân tình đối với người quản lý.

Khi đã có uy tín, nhà quản lý càng cần biểu hiện sự mẫu mực ở mọi nơi, mọi chốn, có hành vi phù hợp với vị trí mình đảm nhiệm và tương ứng với sự tín nhiệm của tập thể. Hành vi của người cán bộ quản lý biểu hiện ở cử chỉ, hành động, lời nói, nét mặt,... Hơn nữa, nhà quản lý càng cần nâng cao năng lực của bản thân sao cho tăng cường tính hiệu quả của hành vi, có như vậy hoạt động quản lý mới mang lại lợi ích nhiều mặt cho mọi người. Trong nhà trường, lợi ích đó sẽ là kết quả chất lượng giáo dục toàn diện học sinh, danh hiệu thi đua của nhà trường, những nguồn lợi kinh tế cho mỗi người.

Uy tín biểu hiện qua các tình huống ứng xử đặc biệt, đòi hỏi xử lý thông tin, giải quyết nhanh nhạy, chính xác, kịp thời. Khi giải quyết tốt những tình huống trong quản lý, uy tín người hiệu trưởng sẽ được nâng lên đáng kể, khiến cấp dưới kính phục và tự giác thực hiện nhiệm vụ được giao.

Uy tín người hiệu trưởng được thể hiện thường xuyên ở mọi nơi, mọi lúc, ở trong gia đình, ở ngoài xã hội. Người hiệu trưởng phải rèn luyện thường xuyên thì mới có uy tín và giữ được uy tín. Đặc biệt là làm sao tạo được uy tín thực chất của người lãnh đạo, tránh nhầm lẫn uy tín giả tạo là uy tín thực chất.

- Biểu hiện của uy tín người hiệu trưởng:

- Sự vững chắc trên cương vị quản lý mà cá nhân đã trải qua trong thời gian làm công tác quản lý. Nếu thời gian quản lý càng lâu dài thì biểu hiện sự tín nhiệm của mọi người với cán bộ quản lý càng cao. Mối quan hệ giữa cá nhân người hiệu trưởng với các thành viên của tập thể tốt sẽ được mọi người trân trọng quý mến. Đồng thời, người hiệu trưởng cần thiết lập được nhiều mối quan hệ với các cá nhân, các nhóm xã hội khác để tạo thuận lợi cho sự duy trì và phát triển nhà trường của mình.

- Người hiệu trưởng có uy tín là người có khả năng đoàn kết được mọi người, có khả năng hợp tác đích thực với mọi người, huy động sức mạnh tập thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, đó là người hiệu trưởng miệng nói tay làm, trở thành tấm gương sáng để giáo viên tự giác noi theo mà không cần đến biện pháp thúc ép, tạo được không khí thoải mái giữa lãnh đạo và tập thể.

- Người hiệu trưởng có uy tín là người có khả năng xử lý thông tin nhanh nhạy, kịp thời. Những quyết định quản lý, điều hành đều mang tính khoa học, sáng tạo, đúng đắn, mọi quyết định đều được cán bộ giáo viên toàn tâm, toàn ý thực hiện.

- Người hiệu trưởng có uy tín là người được dư luận xã hội, tập thể giáo viên nhà trường nhận xét tốt, tập thể nhà trường liên tục phát triển bền vững theo chiều hướng đi lên.

- Người hiệu trưởng có uy tín là người luôn công bằng và chính xác trong nhận xét, đánh giá, động viên khen thưởng, trách phạt cá nhân, các tổ nhóm trong nhà trường, thực sự động viên được mọi người trong phong trào thi đua. Đánh giá phải công bằng, dân chủ, công khai, tránh mọi thành kiến, định kiến cá nhân.

- Người hiệu trưởng có uy tín phải là người có đạo đức trong sáng, lành mạnh, cần kiệm, liêm chính, chí công, vô tư, nhiệt tình và hết lòng vì công việc quản lý nhà trường, rèn người, dạy trẻ.

- Người hiệu trưởng có uy tín thực phải là người thực hiện tốt quan điểm, đường lối chính sách của Đảng về giáo dục và đào tạo, mạnh dạn tiếp thu cái mới, chủ động sáng tạo, tạo mọi điều kiện cho các thành viên thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị của nhà trường.

Như vậy, người hiệu trưởng nhà trường cần phải có uy tín, đó phải là uy tín thực. Nói như vậy có nghĩa về lý luận và thực tiễn, chúng ta thừa nhận trong quản lý có uy tín thực và uy tín giả. Uy tín giả tạo là uy tín không được hình thành từ mối quan hệ tự giác đích thực của người cán bộ quản lý với người bị quản lý (trong nhà trường, đó là mối quan hệ giữa hiệu trưởng và cán bộ, giáo viên). Người bị quản lý sẽ thực hiện nhiệm vụ do những sức ép, áp lực từ bên ngoài một cách miễn cưỡng, thiếu tự giác, thiếu tin tưởng.

Uy tín giả tạo của người hiệu trưởng biểu hiện ở việc trấn áp bằng quyền uy. Bản chất loại này là do sở hữu quyền lực, dựa vào quyền lực mà xã hội giao cho một cách thái quá để điều hành các mối quan hệ trong tập thể nhà trường. Ví dụ, hiệu trưởng chỉ vì giáo viên không tuân theo lệnh của mình mà không nâng lương, không phân công giảng dạy cho giáo viên.

Uy tín giả tạo còn được tạo bởi sự lợi ngôn, ngụy biện. Biểu hiện của dạng này là hay thổi phồng thành tích, làm giảm nhẹ hoặc mất hẳn những sai lầm trong việc thực hiện nhiệm vụ quản lý lãnh đạo. Mọi sai lầm họ đều đổ lỗi cho nguyên nhân khách quan, không dám chịu trách nhiệm về mình, nói nhiều, làm ít.

Uy tín giả tạo của người hiệu trưởng còn được thể hiện dưới dạng dân chủ giả hiệu. Uy tín loại này thực chất là mị dân. Trong việc thực hiện kế hoạch năm học nhà trường, mọi vấn đề đều được hiệu trưởng đưa ra thảo luận, bàn bạc,... nhưng khi quyết định thì lại áp đặt theo ý chí cá nhân một cách cứng nhắc, có khi còn đi chệch nguyện vọng của quần chúng.

Khi người hiệu trưởng không có uy tín thực thì mối quan hệ giữa người lãnh đạo và cấp dưới trở nên suông sã, tự nhiên theo kiểu "cá mè một lứa", tới mức nhiều khi thiếu mẫu mực trong hành vi để mọi người thân mật với mình, nhờ đó tranh thủ sự đồng cảm của mọi người khi điều hành công việc.

Trái lại, đôi khi nhà quản lý thể hiện uy quyền kiểu gia trưởng. Bản chất của loại này là uy tín được tạo bởi thói trịch thượng, tự kiêu, đề cao mình quá mức. Biểu hiện của người lãnh đạo kiểu này là họ thường vô hiệu hoá những cán bộ, giáo viên có năng lực, lập phe cánh ủng hộ mình chống lại người có uy tín thực. Họ thường thích khen, ưa nịnh, hiếu thắng, không ít trường hợp lấy

của công ban phát cho người dưới quyền trung thành với bản thân mình. Uy tín giả tạo là uy tín không có thực. Vì không có uy tín thực nên nhà quản lý phải mượn ô dù che chở. Họ mượn uy tín của cấp trên bằng nhiều con đường khác nhau như qua bạn bè, người thân,... để tìm người đỡ đầu. Khi điều hành công việc, họ thường dựa vào vị thế của cấp trên làm áp lực cho quyết định của mình.

Không có uy tín thực, người lãnh đạo dựa vào những thành tích cũ của cá nhân cũng như của đơn vị để củng cố địa vị mới được đề bạt. Dựa vào kinh nghiệm cũ, không chịu học hỏi bổ sung kiến thức, đổi mới tư duy, lấy quá khứ làm kinh nghiệm điều hành công việc, họ thường bị người khác vượt qua.

Khác với uy tín thực chất, uy tín giả tạo nằm ở nhân cách chính bản thân người làm công tác quản lý. Người cán bộ quản lý cần thấy rõ những biểu hiện đa dạng, phức tạp của loại uy tín này để ngăn ngừa, đấu tranh, phòng tránh.

Uy tín thực chất là yếu tố được hình thành suốt cả quá trình rèn luyện tu dưỡng, phấn đấu liên tục của người lãnh đạo. Uy tín trở thành bộ phận nhân cách của người quản lý. Uy tín thực chất giúp người quản lý thành công trong thực thi công việc, điều hành các mối quan hệ xã hội trong quá trình hoạt động của nhà trường.

- Những biện pháp cơ bản nâng cao uy tín người hiệu trưởng:

Để có uy tín trong giáo viên, phẩm chất đạo đức, năng lực người hiệu trưởng là yếu tố quyết định. Bằng hoạt động tích cực của mình trong việc nêu cao tinh thần trách nhiệm trước tập thể giáo viên, học sinh và nhân dân, hiệu trưởng sẽ được tín nhiệm cao, mọi hoạt động quản lý trở nên dễ dàng hơn, hiệu quả hơn, cuộc sống cá nhân thanh thản hơn. Cụ thể, người hiệu trưởng cần thực hiện một số yêu cầu trong các lĩnh vực sau:

- Trong quản lý: Hiệu trưởng cần tự phấn đấu, rèn luyện nâng cao trình độ lý luận và nghiệp vụ quản lý, tích cực tham gia nghiên cứu đổi mới quản lý, luôn tìm tòi những biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý.

- Trong chuyên môn: Người hiệu trưởng phải nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ dạy học, tích cực đổi mới phương pháp dạy học theo hướng tiếp cận quy luật tâm lý nhận thức nhằm nâng cao hiệu quả dạy và học. Đó là nhiệm vụ trung tâm, nhiệm vụ hàng đầu của người hiệu trưởng trường tiểu học.

- Trong quan hệ với đồng nghiệp: Luôn quan tâm tới đời sống sinh hoạt, lao động của cán bộ giáo viên, phân công lao động hợp lý, chọn đúng người, giao đúng việc sao cho phát huy được những tiềm năng vốn có của mỗi người, tạo điều kiện cho họ thực hiện tốt nhiệm vụ giảng dạy, đảm bảo hài hoà lợi ích tập thể và lợi ích cá nhân.

- Trong giao tiếp ứng xử: Luôn gương mẫu trong hành vi giao tiếp ứng xử trong nhà trường, ngoài xã hội, ở gia đình. Thực hiện "cần, kiệm, liêm, chính, chí công, vô tư" như Bác Hồ sinh thời đã dạy.

Như vậy, để uy tín người hiệu trưởng ngày càng nâng cao thì yếu tố quyết định vẫn là phẩm chất, tài năng, trí tuệ của người hiệu trưởng. Bằng các hoạt động tích cực với tinh thần trách nhiệm cao, người hiệu trưởng sẽ góp phần nâng cao chất lượng dạy và học trong nhà trường, xây dựng được một tập thể sư phạm mẫu mực, xuất sắc, khẳng định vai trò quan trọng của mình trong nhà trường và xã hội.

KẾT LUẬN

Phẩm chất và năng lực người hiệu trưởng tiểu học là những thành tố nền tảng cấu tạo lâu dài nên nhân cách người hiệu trưởng tiểu học. Các phẩm chất đó liên hệ chặt chẽ với nhau không thể tách rời, luôn bổ sung hỗ trợ nhau và góp phần tạo nên uy tín của người hiệu trưởng trong nhà trường, trong cộng đồng xã hội và góp phần tạo nên phong cách quản lý của người hiệu trưởng.

Phong cách quản lý của hiệu trưởng là điều kiện, là tiền đề hết sức quan trọng góp phần nâng cao chất lượng công tác quản lý và hiệu quả đào tạo của nhà trường. Vì vậy, người hiệu trưởng phải xây dựng cho mình một phong cách làm việc đổi mới, dân chủ và khoa học, đáp ứng được trọng trách của nhiệm vụ quản lý nhà trường.

Thực tiễn giáo dục hiện nay đòi hỏi người hiệu trưởng tiểu học phải quản lý tốt các mặt hoạt động giáo dục toàn diện trong nhà trường song cũng phải thiết lập và duy trì, phát triển các mối quan hệ với các tổ chức trong và ngoài nhà trường để thu hút và động viên các tổ chức đó cùng tham gia vào các hoạt động giáo dục học sinh, nâng cao chất lượng giáo dục toàn diện trong nhà

trường. Khi người hiệu trưởng có phong cách quản lý và có uy tín, tín nhiệm cao, mọi hoạt động quản lý của người hiệu trưởng sẽ thuận lợi hơn và chắc chắn sẽ gặt hái được những thành công trong công tác quản lý.

Câu hỏi thảo luận

1. Anh (chị) hiểu thế nào là quản lý? Quản lý giáo dục khác quản lý khác như thế nào?
2. Anh chị cho biết người quản lý cần những năng lực và phẩm chất nào?
3. Anh (chị) cho biết những phẩm chất cần thiết của người hiệu trưởng tiểu học? Theo anh (chị), phẩm chất nào là quan trọng nhất? Vì sao?
4. Hãy chia sẻ kinh nghiệm rèn luyện phẩm chất của anh (chị).
5. Người hiệu trưởng tiểu học cần có những năng lực như thế nào? Theo anh (chị), năng lực nào là năng lực người hiệu trưởng cần chú trọng rèn luyện, nâng cao và phát triển? Vì sao?
6. Hiện nay, anh (chị) đang quản lý trường mình theo phong cách nào? Đưa ra một tình huống chứng tỏ phong cách quản lý anh (chị) đang áp dụng là hiệu quả?
7. Nhân tố tạo nên uy tín người hiệu trưởng là gì? Phân biệt uy tín giả tạo và uy tín thật.

Bài 30

GIAO TIẾP TRONG QUẢN LÝ GIÁO DỤC

(15 tiết)

MỞ ĐẦU

1. Mục tiêu

- Hiểu và trình bày được các loại giao tiếp, công cụ giao tiếp, một số yếu tố tâm lý tác động đến giao tiếp quản lý giáo dục, phong cách giao tiếp, mạng và kênh giao tiếp, nguyên tắc giao tiếp quản lý, một số phẩm chất tâm lý cần trong giao tiếp quản lý giáo dục, các hình thức chủ yếu trong giao tiếp quản lý giáo dục, bí quyết thành công trong giao tiếp quản lý giáo dục.

- Có thái độ tích cực, chủ động học, liên hệ với thực tiễn quản lý giáo dục và vận dụng những kiến thức của bài học vào thực tiễn công tác quản lý để rèn luyện kỹ năng giao tiếp, nhằm góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả của công tác quản lý giáo dục nói chung và quản lý trường tiểu học nói riêng.

2. Khái quát về nội dung

- Một số vấn đề chung về giao tiếp, giao tiếp quản lý giáo dục.
- Đặc điểm, đặc trưng của giao tiếp, giao tiếp quản lý giáo dục.
- Công cụ, phong cách, mạng lưới, kênh giao tiếp và hình thức giao tiếp chủ yếu trong quản lý giáo dục.
- Một số vấn đề tâm lý tác động đến giao tiếp, giao tiếp quản lý giáo dục.

3. Khái quát về phương pháp giảng dạy và học tập

Kết hợp sử dụng phương pháp thuyết trình, giảng giải, đàm thoại, nêu vấn đề, thảo luận nhóm, lớp với sử dụng một số phương tiện dạy học.

NỘI DUNG

1. KHÁI NIỆM CHUNG VỀ GIAO TIẾP

1. Khái niệm về giao tiếp, giao tiếp quản lý giáo dục

1.1. Khái niệm về giao tiếp

- Tiến sĩ Phạm Minh Hạc đã đưa ra quan niệm về giao tiếp: Giao tiếp là hoạt động xác lập và vận hành các quan hệ người với người để hiện thực hóa các quan hệ xã hội giữa mọi người với nhau. Giao tiếp quan tâm đến việc hiện thực các quan hệ con người, thông qua các quan hệ xã hội. Đó vừa là điều kiện vừa là nguồn gốc nảy sinh và phát triển tâm lý người. B.Ph. Lomov, nhà tâm lý học Nga với cuốn *Những vấn đề giao tiếp* đã coi giao tiếp là phạm trù cơ bản của tâm lý học hiện đại. Theo ông, giao tiếp là mối quan hệ tác động qua lại giữa con người với tư cách là chủ thể.

- Theo quan niệm của các nhà tâm lý học nhân cách: Giao tiếp là quá trình tác động qua lại giữa người với người, thông qua đó sự tiếp xúc tâm lý được thực hiện và các quan hệ liên cá nhân được cụ thể hóa.

- Theo B. Parughin nhà tâm lý học xã hội Nga thì giao tiếp là quá trình thông tin quan hệ giữa con người với con người, là quá trình hiểu biết lẫn nhau, ảnh hưởng lẫn nhau và trao đổi cảm xúc lẫn nhau.

- Nghiên cứu tâm lý trị liệu, bác sĩ Nguyễn Khắc Viện đi đến kết luận rằng: Giao tiếp là sự trao đổi giữa người với người, thông qua ngôn ngữ nói, viết, cử chỉ, mà ngày nay từ này hàm ý chỉ sự trao đổi thông qua một bộ mã. Theo V.N.Miakhirev, giao tiếp dưới góc độ nhân cách là quá trình tác động qua lại lẫn nhau giữa các nhân cách cụ thể.

- Dưới góc độ xã hội học thì giao tiếp là hành động xã hội. Bản chất của giao tiếp là quá trình trao đổi thông tin, suy nghĩ, xúc cảm, tình cảm giữa người này với người khác, nhằm thỏa mãn các nhu cầu sống, học tập, lao động và thực hiện các nhiệm vụ được giao.

Một số nhà xã hội học nhấn mạnh rằng giao tiếp là một dạng hành động xã hội đặc biệt, vì giao tiếp có thành phần cấu trúc của một hành động xã hội. Đó là hành động hướng tới người khác và tính đến sự có mặt của người khác, là một dạng hoạt động xã hội đặc biệt mà trong đó đối tượng của hành động đồng thời là chủ thể của hành động và ngược lại. Đối tượng và chủ thể luôn

chuyển hóa vị trí cho nhau, tác động lẫn nhau và chịu sự tác động của các yếu tố xã hội.

- Quan niệm giao tiếp dưới góc độ điều khiển học (thông tin).

Giao tiếp là quá trình thông tin do Laswell đưa ra. Theo ông, bản chất của giao tiếp là quá trình thông tin, bao gồm 5 thành tố cơ bản tạo nên là: người phát tin, thông điệp, kênh truyền tin, người nhận tin và hiệu quả của quá trình truyền tin. Trả lời được 5 câu hỏi cơ bản của quá trình truyền tin là nắm được bản chất của quá trình giao tiếp. Đó là: Ai truyền tin? Bằng cách nào? Truyền cho ai? Nhằm mục đích gì? Truyền vào lúc nào? Ở đâu?

Tuy nhiên, quan niệm này chủ yếu nhấn mạnh yếu tố thông tin - kỹ thuật của giao tiếp mà ít quan tâm tới yếu tố tâm lý, tình cảm và xã hội của giao tiếp.

Tóm lại: Trên cơ sở các quan niệm trên, chúng ta đi đến xây dựng một quan niệm riêng về giao tiếp. Giao tiếp được hiểu là quá trình tiếp xúc giữa con người với con người, trong một quan hệ xã hội nhất định nhằm nhận thức, trao đổi tư tưởng, tình cảm, vốn sống, kinh nghiệm, kỹ năng, kỹ xảo nghề nghiệp.

Giao tiếp trong quản lý giáo dục là vấn đề khá rộng và phức tạp. Tuy nhiên, phần dưới đây chỉ tập trung vào nghiên cứu giao tiếp trong quản lý trường tiểu học.

1.2. Khái niệm về giao tiếp trong quản lý nhà trường

Giao tiếp là những hoạt động trao đổi, chia sẻ thông tin giữa người quản lý với cán bộ, giáo viên, công nhân viên trong phạm vi nhà trường nhằm đảm bảo cho bộ máy hành chính trong nhà trường vận hành bình thường và thực hiện được chức năng, vai trò và mục tiêu dạy và học tốt.

Giao tiếp chính là quá trình thiết lập và vận hành nên các mối quan hệ hai chiều lẫn nhau về mặt tâm lý giữa chủ thể quản lý với các chủ thể được quản lý nhằm giải quyết hợp lý nhiệm vụ dạy và học, làm cơ sở cho việc thực hiện có hiệu quả những nhiệm vụ quản lý xác định trong các hoạt động cùng nhau, nhằm truyền bá ý đồ, tư tưởng, tình cảm cho nhau, gây ảnh hưởng, cảm hóa lẫn nhau và để lại dấu ấn trong nhau. Chúng ta có thể hiểu rõ khái niệm giao tiếp quản lý qua các đặc điểm tâm lý cơ bản của nó:

- *Tính được nhận thức của giao tiếp.* Nghĩa là khi giao tiếp, người hiệu trưởng hay người giáo viên đều ý thức được rõ ràng về mục đích, nội dung của

vấn đề mình sẽ giao tiếp, cách thức sẽ dùng để thực hiện quá trình giao tiếp. Mặt khác, mỗi chủ thể cũng cần nhận thức được những diễn biến tâm lý của mình, của đối phương thể hiện khi họ đang giao tiếp với mình. Ví dụ: Người quản lý ý thức về vị trí, trách nhiệm của mình là người giao việc, là hướng dẫn cấp dưới thực hiện. Còn người giáo viên thì ý thức rõ về vị trí của mình là cấp dưới, cần lắng nghe để hiểu và nắm được công việc cần làm của mình, ý thức được đặc điểm tâm lý, thói quen hành vi của người cán bộ quản lý.

- Là quá trình diễn biến của sự trao đổi thông tin về nội dung công việc, về những kế hoạch dự kiến sẽ phải làm, hoặc trao đổi tư tưởng, tình cảm, suy nghĩ về cách tiến hành của người cán bộ quản lý với người giáo viên và ngược lại.

- Kết quả của giao tiếp quản lý là luôn dẫn đến sự hiểu biết về thông tin, quyết định về công việc, cảm thông, gây ảnh hưởng và để lại dấu ấn trong nhau ở một mức độ xác định nào đó.

- Giao tiếp được coi như là một loại hình quan hệ hai chiều về mặt tâm lý - xã hội giữa người hiệu trưởng với người giáo viên mang nội dung và tính chất xã hội - lịch sử. Đây là quan hệ giáo dục, mà trong đó cả hai bên cùng thực hiện những yêu cầu sư phạm, cùng nhằm giải quyết những nhiệm vụ của dạy và học, thông qua các hoạt động giáo dục.

2. Chức năng và vai trò của giao tiếp

2.1. Chức năng của giao tiếp

Giao tiếp thực hiện nhiều chức năng khác nhau nhằm phục vụ cho những mục đích cá nhân hoặc của nhóm người hay cộng đồng.

- Giao tiếp thực hiện chức năng *định hướng* cho mọi hoạt động, cho việc thiết lập các mối quan hệ với mọi người. Nhờ có giao tiếp quản lý mà người giáo viên xác định, hình dung được mô hình về công việc mà mình phải làm, làm như thế nào, bằng cách nào để có thể tiến hành giải quyết được các nhiệm vụ được giao một cách tối ưu.

- Giao tiếp thực hiện chức năng *thông tin hai chiều*, đánh giá lẫn nhau và có tác dụng nối mạch cho việc hình thành mối quan hệ hai chiều giữa mọi người với nhau trong quá trình cùng tham gia các hoạt động giáo dục. Trong giao tiếp, chủ thể và đối tượng giao tiếp luôn có sự chuyển hóa vị trí cho nhau.

Sự tiếp xúc giữa hai người (hoặc các nhóm người với nhau) đều thực hiện sự thu nhận và phát đi những thông tin cần thiết nhằm thực hiện những mục đích nhất định của mình.

- Giao tiếp thực hiện chức năng *điều khiển, điều chỉnh* hành vi cũng như việc thiết lập nên các mối quan hệ của chủ thể và để thống nhất - phối hợp các hành động của mọi người với nhau.

- Giao tiếp thực hiện chức năng *phát triển và giáo dục nhân cách*. Nhân cách được hình thành, phát triển và hoàn thiện là nhờ có giao tiếp. Giao tiếp vừa là phương tiện quan trọng, vừa là hoạt động đặc trưng, vừa là môi trường không thể thiếu được để hình thành và hoàn thiện nên nhân cách ở mỗi người. Qua giao tiếp, con người học được cách làm người, lĩnh hội được những kinh nghiệm lịch sử - xã hội. Chính thông qua giao tiếp mà nhân cách của người giáo viên, học sinh, cán bộ, nhân viên và người cán bộ quản lý được điều chỉnh và ngày càng hoàn thiện. Giao tiếp thực hiện nhiều chức năng khác nhau nhằm phục vụ cho những mục đích cá nhân hoặc của nhóm người hay cộng đồng.

2.2. Vai trò của giao tiếp

Giao tiếp có vai trò rất quan trọng không chỉ trong cuộc sống hàng ngày mà còn có ý nghĩa lớn trong quản lý giáo dục nói chung và trong quản lý nhà trường nói riêng, trong lao động sản xuất, các hoạt động khác và là điều kiện không thể thiếu được để con người tồn tại và phát triển nhân cách.

- Giao tiếp có vai trò quan trọng trong trao đổi thông tin:

Các cán bộ quản lý thường xuyên phải tiếp nhận, xử lý rất nhiều các mệnh lệnh cần thiết cho cấp dưới. Nhờ có giao tiếp mà các thông tin được trao đổi giữa các cá nhân, giữa các nhóm người, giữa các tổ chức với nhau, từ đó giải quyết được các nhu cầu cần thiết trong cuộc sống, sinh hoạt và trong các hoạt động lao động sản xuất. Giao tiếp còn có ý nghĩa quan trọng trong việc định hướng cho mọi hành vi, hành động của con người, quy định sự phát triển những phẩm chất tâm lý của nhân cách chủ thể và đối tượng giao tiếp.

- Giao tiếp có vai trò quan trọng trong quá trình ra quyết định:

Để xác định vấn đề và lựa chọn các giải pháp, mỗi người cần phải trao đổi thông tin với người khác. Nhờ có giao tiếp mà người quản lý nắm được tình hình và đặc điểm về mọi mặt của các thành viên, các hoạt động, công việc

trong nhà trường hoặc ngoài nhà trường. Đó chính là một trong những cơ sở mà người cán bộ quản lý nhà trường cần quan tâm khi xây dựng các loại kế hoạch, khi ra những quyết định tổ chức và chỉ đạo các hoạt động giáo dục.

Ví dụ: Nhiều nhà quản lý chỉ đồng ý tuyển chọn nhân viên, sau khi đã xem xét hồ sơ, phỏng vấn và kiểm tra kỹ lưỡng trình độ và tay nghề của người xin việc.

- Giao tiếp giữ vai trò quan trọng trong trao đổi tình cảm, hình thành nhân cách:

Giao tiếp được coi là điều kiện thiết yếu, có khả năng tạo ra được những tiền đề tâm lý thuận lợi cho việc hình thành và phát triển những phẩm chất của tâm lý, ý thức và nhân cách. Giao tiếp vừa là phương tiện vừa là điều kiện cần để tạo ra tình cảm gắn bó, thân mật, sự hiểu biết lẫn nhau trong công việc và trong sinh hoạt hàng ngày của mọi thành viên trong nhà trường.

Giao tiếp là điều kiện tất yếu để con người tồn tại và phát triển. Giao tiếp vừa là hoạt động đặc trưng của loài người vừa là phương tiện, là điều kiện không thể thiếu được để hình thành và hoàn thiện nhân cách của con người, vì tâm lý người là quá trình cá nhân lĩnh hội kinh nghiệm xã hội - lịch sử biến thành vốn riêng, kinh nghiệm sống riêng của bản thân, thông qua hoạt động và giao tiếp.

Tâm lý là sản phẩm của hoạt động và giao tiếp. Hoạt động và giao tiếp, mối quan hệ giữa chúng là quy luật tổng quát để hình thành và biểu lộ tâm lý người. Trong lĩnh vực quản lý, giao tiếp vừa là phương tiện vừa là điều kiện cần thiết để định hướng, kiểm soát và điều chỉnh mọi hành vi, hành động của mọi thành viên trong nhà trường. Giao tiếp có nghệ thuật và khoa học là phương tiện hữu hiệu để người hiệu trưởng quản lý nhà trường có kết quả tốt.

- Giao tiếp giữ vai trò quan trọng trong quản lý nhà trường:

Trong trường tiểu học, lực lượng giáo viên, cán bộ công nhân viên chiếm tỷ lệ lớn. Họ phải vất vả gánh vác cả công việc của xã hội lẫn gia đình. Họ rất cần người quản lý, lãnh đạo hiểu về họ, thông cảm, quan tâm, động viên, chia sẻ những khó khăn trong cuộc sống đời thường và trong công tác mà họ được giao. Nhờ có giao tiếp mà người quản lý với người giáo viên, cán bộ, nhân viên hiểu về nhau nhiều hơn; thầy cô giáo và học sinh hiểu, thông cảm và giúp đỡ lẫn nhau. Nhờ có giao tiếp mà người quản lý tạo lập được uy tín, niềm tin đối với

cha mẹ học sinh, với các cấp chính quyền địa phương và tranh thủ được sự ủng hộ của các cá nhân hảo tâm, tập thể cho các hoạt động giáo dục của nhà trường. Người hiệu trưởng còn sử dụng giao tiếp như là phương tiện đắc lực để trao đổi công việc với hội cha mẹ học sinh, cũng như khách đến làm việc với trường.

Qua giao tiếp, người hiệu trưởng không chỉ phát đi hoặc nhận lại thông tin về quá trình và tiến độ thực hiện các hoạt động giáo dục mà còn bày tỏ và chia sẻ cảm xúc, thái độ và tình cảm với mọi thành viên trong nhà trường, với hội cha mẹ học sinh. Nhờ có giao tiếp (hỏi han) về công việc, sức khỏe, tình hình cuộc sống mà người hiệu trưởng với giáo viên, cán bộ, nhân viên và học sinh trở nên hiểu biết nhau hơn, dễ thông cảm hơn và hình thành nên những tình cảm tốt đẹp, xây dựng nên bầu không khí tâm lý trong tập thể vui vẻ, nhẹ nhàng, tin tưởng. Điều này giúp cho mọi người có tâm trạng tốt, thái độ tích cực để làm việc hiệu quả hơn.

Giao tiếp vừa là hoạt động vừa là phương tiện cần thiết để mọi thành viên trong nhà trường tự học và học tập lẫn nhau.

Trong lĩnh vực quản lý, giao tiếp vừa là phương tiện vừa là điều kiện cần thiết để định hướng, kiểm soát và điều chỉnh mọi hành vi, hành động của mọi thành viên trong nhà trường. Giao tiếp có nghệ thuật và khoa học là phương tiện hữu hiệu để người hiệu trưởng quản lý nhà trường có kết quả tốt.

Trong lĩnh vực giáo dục, giao tiếp có sứ mạng quan trọng là truyền bá nền văn minh, tiếp thu nền văn hóa tiên bộ của thế giới và biến nó thành cái riêng của mỗi người. Nhờ đó, nền giáo dục không chỉ phát triển mà còn mở rộng và tái sản xuất sức lao động cho con người. Càng mở rộng giao tiếp, người cán bộ quản lý (hiệu trưởng) cũng như những người chịu sự quản lý (giáo viên, nhân viên, học sinh) càng học hỏi được nhiều điều tốt, càng hạn chế được những nét tính cách chưa phù hợp với yêu cầu của tập thể và xã hội nhờ đó nhân cách sẽ ngày một hoàn thiện hơn.

3. Nguyên tắc cơ bản trong giao tiếp quản lý trường tiểu học

Mọi hoạt động trong trường tiểu học đều hướng tới thực hiện tốt nhiệm vụ mà Đảng và Nhà nước giao cho là dạy tốt và học tốt. Muốn hoàn thành nhiệm vụ cao cả cần phải nắm chắc một số nguyên tắc giao tiếp sau:

3.1. Tôn trọng giáo viên, nhân viên và học sinh

Theo nguyên tắc này, mọi người trong nhà trường cần luôn luôn tôn trọng

phẩm giá của nhau. Mọi người trong trường cần hiểu nhau, nhìn nhận và đánh giá về nhau một cách đúng đắn, thông cảm cho nhau, giúp đỡ nhau để sống và làm việc tốt hơn. Tránh khắt khe, xoi mói và ghen tị nhau. Đặc biệt người lãnh đạo cần nhận xét, đánh giá đúng khả năng, trình độ và sự cố gắng, nỗ lực của từng người trong hoàn cảnh cụ thể. Điều đó sẽ làm cho mọi người cố gắng, phấn khởi và công tác tốt hơn.

Trong trường tiểu học, đại đa số là nữ nên quan hệ giữa ban giám hiệu với giáo viên, nhân viên không chỉ là quan hệ hợp tác, vì công việc mà nên là quan hệ tình cảm thân thiện. Người lãnh đạo có thể coi những thành viên trong nhà trường là người thân của mình. Với những hình thức giao tiếp khác nhau, người lãnh đạo cần hiểu và nắm được đặc điểm, khả năng, cá tính của họ. Người lãnh đạo cần chú ý lắng nghe và tạo điều kiện để người giáo viên được nói. Điều đó rất hữu ích cho công tác quản lý nhà trường.

3.2. Hãy lắng nghe và nói với nhau tâm tư, nguyện vọng, ý nghĩ của mình

Mọi thành viên trong nhà trường nên nói cho nhau nghe những ý nghĩ, tâm tư, nguyện vọng của mình để mọi người hiểu đúng về mình. Người nghe, nên nghe chăm chú, nghe cho hết, nghe từ đầu đến cuối, không nên ngắt lời, bỏ dở giữa chừng. Nghe và nói là hai hành động đi đôi với nhau mà chúng ta cần phải học tập và rèn luyện thường xuyên.

Trong quản lý nhà trường, người lãnh đạo và quản lý cần phải biết chú ý lắng nghe mọi người nói. Người quản lý nên nghe nhiều rồi hãy nói. Nghe người khác nói sẽ thu được nhiều thông tin hữu ích. Khi giao tiếp với giáo viên, nhân viên, phụ huynh hoặc với học sinh, người lãnh đạo và quản lý cần nói một cách chân thật, ôn tồn, cách nói giản dị, văn minh, lịch sự và tăng cường dùng từ “cảm ơn”. Là cán bộ quản lý cũng nên có những tâm sự chân thành với anh em khi cần thiết, để mọi người hiểu, thông cảm với mình, và hình thành nên mối quan hệ tình cảm, nhất là những khi khó khăn hoặc khi có việc gấp.

3.3. Dân chủ bàn bạc, thể hiện quyền tập trung trong quyết định

Trong nhà trường, người hiệu trưởng cần tạo điều kiện để mọi người được bàn bạc, đóng góp ý kiến về cách tổ chức và thực hiện các hoạt động giáo dục để đi tìm những quan điểm chung, lợi ích chung. Bàn bạc chứ không phải là cãi vã, bàn bạc có tranh luận song có phải - trái rõ ràng, trên - dưới phân

minh, đúng - sai minh bạch. Khi không có ý kiến đóng góp, dù đúng và thống nhất hay không, người lãnh đạo cũng cần dùng quyền hạn của mình để quyết định trên cơ sở lắng nghe và phân tích, chắt lọc lấy cái tích cực của các ý kiến đóng góp.

3.4. Hãy thông cảm với nhau và biết chấp nhận

Trong giao tiếp, người quản lý, lãnh đạo cũng như người giáo viên phải chấp hành đúng các luật pháp của Nhà nước, chấp hành các quy chế về chuyên môn, về đạo đức, chấp hành các nội quy của nhà trường. Người quản lý, lãnh đạo phải biết cảm thông về hoàn cảnh, về khả năng, về quyền lợi, về đặc điểm cá tính của giáo viên, cán bộ, nhân viên, học sinh trong trường mình phụ trách. Muốn vậy, mỗi bên khi giao tiếp hãy tự đặt địa vị của mình vào vị trí của phía bên kia, để hình dung ra những khó khăn, vất vả của họ. Trong mọi tình huống, người quản lý cần tìm hiểu nguyên nhân, động cơ hành động của những người dưới quyền, tìm hiểu điều kiện và hoàn cảnh cụ thể để có cách đối nhân xử thế cho phù hợp.

Khi người giáo viên phạm lỗi, người lãnh đạo cần thận trọng phân tích, giao tiếp (trực tiếp hoặc gián tiếp) để tìm hiểu nguyên nhân. Trên cơ sở đó mà có cách giải quyết và ứng xử phù hợp. Khi người giáo viên bị hạn chế về mặt nào đó, người lãnh đạo cần phải chấp nhận thực tế đó ở thời điểm hiện tại, nhưng sau đó cần có kế hoạch bồi dưỡng, động viên và tạo điều kiện thuận lợi để người dưới quyền của mình học tập nâng cao trình độ và rèn luyện.

Tóm lại, để nâng cao hiệu quả và chất lượng quản lý nhà trường được tốt, người cán bộ quản lý cần hiểu và vận dụng các nguyên tắc vào thực tiễn quản lý. Các nguyên tắc này quan hệ chặt chẽ với nhau, có sự tác động hỗ trợ lẫn nhau.

4. Phân loại giao tiếp

Có nhiều cách phân loại giao tiếp nếu dựa vào những căn cứ khác nhau.

4.1. Căn cứ vào phương tiện giao tiếp có thể chia thành 3 loại

- Giao tiếp vật chất: Giao tiếp giữa người với người bằng vật chất.
- Giao tiếp ngôn ngữ: Giao tiếp giữa người với người được thực hiện bằng ngôn ngữ (nói, viết).
- Giao tiếp phi ngôn ngữ: Là giao tiếp được thực hiện bằng những cử chỉ, điệu bộ, nét mặt, ánh mắt, nụ cười,...

4.2. Căn cứ vào phong cách của giao tiếp có thể chia thành các loại

- Giao tiếp trực tiếp: Giao tiếp mặt đối mặt, các chủ thể trực tiếp phát và nhận tín hiệu với nhau.
- Giao tiếp gián tiếp: Là giao tiếp thông qua thư từ, điện thoại, có khi qua ngoại cảm, thần giao cách cảm.

4.3. Căn cứ vào quy cách, người ta chia giao tiếp thành các loại

- Giao tiếp chính thức: Giao tiếp nhằm thực hiện nhiệm vụ chung theo chức trách, quy định, thể chế.
- Giao tiếp không chính thức: Là hình thức giao tiếp giữa những người hiểu biết rõ về nhau, theo kiểu thân tình, nhằm mục đích chính là thông cảm, đồng cảm với nhau.

Các loại giao tiếp nói trên luôn tác động qua lại, bổ sung cho nhau, làm cho mối quan hệ giao tiếp của con người trở nên đa dạng và phong phú.

4.4. Theo tâm lý học xã hội, giao tiếp có thể chia thành các loại

- Giao tiếp định hướng xã hội: Là giao tiếp trong đó chủ thể với tư cách đại diện cho một nhóm lớn xã hội hoặc cộng đồng người thực hiện thông tin mang tính thuyết phục về các vấn đề thuộc đường lối, chính sách đối nội hoặc đối ngoại của một thể chế xã hội.
- Giao tiếp định hướng nhóm: Là giao tiếp trong đó chủ thể với tư cách đại diện cho một nhóm xã hội thực hiện thông tin, giải quyết những vấn đề của nhóm xã hội đặt ra trong lao động sản xuất, học tập, sinh hoạt hàng ngày....
- Giao tiếp định hướng cá nhân: Là giao tiếp trong đó chủ thể với tư cách cá nhân thực hiện mục đích cá nhân, như trao đổi tâm tư, tình cảm, thông báo cho nhau những nội dung nào đó với cá nhân hoặc với nhóm xã hội.

II. ĐẶC ĐIỂM ĐẶC TRƯNG CỦA HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP, GIAO TIẾP TRONG QUẢN LÝ GIÁO DỤC

1. Đặc điểm đặc trưng của hoạt động giao tiếp

Giao tiếp là hoạt động đặc trưng chỉ có ở loài người. Giao tiếp có những đặc điểm đặc trưng khác với các hoạt động khác.

1.1. Giao tiếp là một quá trình tương tác xã hội, một quan hệ xã hội

- Đặc điểm cơ bản của giao tiếp là sự tác động qua lại hai chiều giữa chủ

thể giao tiếp và đối tượng giao tiếp nhằm thực hiện mục đích nhất định. Trong quá trình giao tiếp luôn có sự chuyển đổi, giao hoán vị trí của chủ thể với đối tượng giao tiếp. Sự tác động này có thể là: Cá nhân với cá nhân; cá nhân với nhóm; nhóm với nhóm; nhóm với cộng đồng.

- Giao tiếp là mối quan hệ xã hội giữa các cá nhân có chức năng, nhiệm vụ cụ thể với cá nhân, cá nhân với tập thể (tập thể giáo viên hoặc học sinh). Ví dụ: Quan hệ giữa hiệu trưởng với người giáo viên, quan hệ giữa hiệu trưởng với tập thể cán bộ giáo viên và công nhân viên, quan hệ giữa hiệu trưởng với tập thể học sinh. Quan hệ xã hội chỉ được thực hiện trong quá trình tác động giữa con người với con người. Con người vừa là thành viên tích cực (chủ thể) của các mối quan hệ xã hội vừa là sản phẩm của các mối quan hệ xã hội.

Vì vậy, bản chất của con người là tổng hòa các mối quan hệ xã hội. Trong nhà trường, quan hệ giữa người hiệu trưởng với giáo viên là quan hệ xã hội đích thực. Mục đích giao tiếp của người giáo viên và người quản lý, lãnh đạo đều nhằm thực hiện các nhiệm vụ dạy học của nhà trường.

- Giao tiếp mang tính lịch sử - xã hội của loài người. Vì giao tiếp diễn ra trong những điều kiện, hoàn cảnh lịch sử cụ thể (không gian), gắn với những con người, ở một thời gian xác định. Nhờ đó mà các nhà đạo diễn điện ảnh đã xây dựng nên những bộ phim có giá trị lịch sử cao như: "Nữ hoàng Cleopâtre", "Tân Thủy Hoàng", "Em bé Hà Nội",... Qua những tác phẩm văn học cổ đại, chúng ta được sống lại với các quan hệ xã hội ở các giai đoạn phát triển lịch sử - xã hội khác nhau.

1.2. Giao tiếp là quá trình con người tri giác lẫn nhau

Trong quá trình giao tiếp, chủ thể giao tiếp và đối tượng giao tiếp được nhìn mọi hành vi, cử chỉ, điệu bộ, vẻ mặt biểu thị thái độ của nhau; được nghe lời nói của nhau, được tiếp xúc và tác động lẫn nhau bằng những thông tin, xúc cảm của mình. Điều đó có nghĩa là con người được tri giác lẫn nhau, thông qua giao tiếp. Phần lớn những gì được trao đổi trong giao tiếp đều đã được cá nhân trải nghiệm, tức là được tai nghe, mắt thấy, tay làm...

Qua giao tiếp, con người không chỉ nhận biết được những chuyện đã xảy ra mà còn hiểu được đặc điểm tâm lý của nhau và cùng nhau phán đoán những gì sẽ xảy ra. Vì vậy, giao tiếp không chỉ phản ánh tính chủ động, tích cực của mỗi bên mà còn thể hiện rõ tính mục đích. Nhờ đặc điểm này, con người có

thể nâng cao hiệu quả giao tiếp, biến đổi và hoàn thiện giao tiếp nhằm thực hiện các mục đích khác nhau của cá nhân.

1.3. Giao tiếp vừa là một hoạt động đặc trưng vừa là phương tiện hoạt động

Giao tiếp và hoạt động là hai mặt khác nhau, có quan hệ chặt chẽ với nhau và không thể thiếu được của lối sống, của hoạt động cùng nhau giữa con người với con người trong thực tiễn. Dù trong giao tiếp hay hoạt động ở hình thức nào thì chủ thể tiến hành cũng đều do cá nhân thực hiện. Cụ thể như:

- Có trường hợp, giao tiếp là điều kiện cần thiết cho một hoạt động khác. Ví dụ: Trong dạy học, giao tiếp vừa là điều kiện vừa là phương tiện để thực hiện mục đích của hoạt động dạy và học, để xây dựng mối quan hệ giữa giáo viên với học sinh, hoặc quan hệ giữa người hiệu trưởng với giáo viên.

- Có trường hợp, hoạt động là điều kiện để thực hiện các mối quan hệ giao tiếp giữa con người với con người, ví dụ: Học sinh có tham gia hoạt động học tập ở nhà trường nên cha mẹ và bản thân chúng mới có quan hệ giao tiếp với các thầy, cô giáo và bạn bè cụ thể ở trường học đó.

1.4. Bản chất của giao tiếp là quá trình tiếp xúc tâm lý giữa người với người

Để trao đổi thông tin, xúc cảm và được tri giác lẫn nhau nhằm thỏa mãn nhu cầu của con người, thực hiện mục đích cá nhân. Trong giao tiếp và sau khi giao tiếp thường có đặc điểm là:

- Bao giờ cũng dẫn đến nhận thức về nhau, hiểu biết lẫn nhau hơn trước.

- Cá nhân thể hiện thái độ của mình thông qua biểu thị xúc cảm, hành vi, cử chỉ, lời nói, tác phong... một cách có chủ định. Nhận thức về nhau, hiểu biết lẫn nhau, biểu thị xúc cảm cho nhau vừa là nguyên nhân vừa là kết quả của quá trình giao tiếp ở con người.

2. Đặc trưng của giao tiếp trong quản lý trường tiểu học

Giao tiếp trong quản lý trường tiểu học có nhiều đặc trưng khác với giao tiếp trong các lĩnh vực khác. Đó là:

2.1. Tính mục đích

Hoạt động quản lý trường tiểu học là hoạt động có mục đích chiến lược, có chương trình, có mục tiêu và kế hoạch thực hiện để đạt được mục tiêu. Vì

vậy, giao tiếp trong quản lý trường tiểu học cũng phải có tính mục đích rõ ràng. Mọi hoạt động giao tiếp trong nhà trường đều phải nhằm hướng tới mục đích nhất định. Đó là thực hiện có hiệu quả và chất lượng nhiệm vụ quản lý nhà trường nhằm hoàn thành tốt hoạt động dạy và học.

2.2. Tính hiệu quả

Quản lý nhà trường luôn nhằm hướng tới hiệu quả tối ưu trong những điều kiện cụ thể nhất định. Vì vậy, giao tiếp trong quản lý nhà trường cũng phải nhằm đạt hiệu quả của hoạt động quản lý. Hoạt động giao tiếp trong quản lý nhà trường cần được cân nhắc, tính toán, tinh giản những mệnh lệnh, chỉ thị, chọn lọc những thông tin ngắn gọn, súc tích, chính xác, chính đáng, dễ hiểu đồng thời cần phải lựa chọn những hình thức giao tiếp thích hợp, nhằm mang lại hiệu quả tối ưu trong quản lý hoạt động dạy và học.

2.3. Tính tổ chức

Giao tiếp trong quản lý nhà trường nói chung và trong trường tiểu học nói riêng mang tính tổ chức cao. Việc trao đổi thông tin được đưa vào kế hoạch, chương trình hành động của ban giám hiệu, các phòng ban, giáo viên, công nhân viên hoặc theo cơ sở chức năng.

Thông tin được phân loại theo chức năng và tính chất công việc. Bộ phận thu nhận hay chuyển phát những thông tin cũng được giao cho những trách nhiệm và quyền hạn nhất định trong mạng lưới thông tin. Thông tin được truyền đi theo chiều dọc từ trên xuống, từ dưới lên và theo chiều ngang từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ người này đến người kia. Nhờ tính tổ chức cao mà thông tin giao tiếp được chính xác và kịp thời.

2.4. Tính ổn định và liên tục

Quản lý trường tiểu học là hoạt động quản lý hành chính nhà nước. Đó là quá trình hoạt động liên tục và ổn định, nên giao tiếp trong quản lý trường tiểu học cũng phải đảm bảo tính liên tục và tính ổn định tương đối.

2.5. Tính chuẩn mực

Trong bộ máy hành chính nhà nước nói chung và nhà trường tiểu học nói riêng, mọi thành viên dù là hiệu trưởng hay phó hiệu trưởng, cán bộ, nhân viên và giáo viên đều luôn phải học hỏi, rèn luyện để hướng tới những hành vi xã hội đạt chuẩn mực, hành vi văn minh, lịch sự. Với người lãnh đạo - quản lý

cần giữ thái độ mực thước, thái độ ứng xử uyển chuyển, mềm dẻo với từng người, từng việc; hành vi giao tiếp lịch sự, văn minh, vừa thể hiện uy quyền song vừa gần gũi, cởi mở với giáo viên, học sinh. Ngược lại, các thành viên khác trong nhà trường khi tiếp xúc với người lãnh đạo - quản lý cần có thái độ tôn trọng cấp trên, không gây phiền hà, nâng cao tinh thần trách nhiệm của bản thân, đảm bảo kỷ cương và trật tự trong nhà trường. Điều đó cần được thể hiện thông qua việc sử dụng ngôn từ và ngữ điệu trong lời nói, cách xưng hô, cử chỉ, hành vi, việc làm của mọi thành viên khi giao tiếp với người lãnh đạo - quản lý.

Giao tiếp đảm bảo tính chuẩn mực trong điều kiện xã hội đang cải cách toàn diện là một đòi hỏi tất yếu. Để đáp ứng được yêu cầu của xã hội, mọi người chúng ta, ai cũng cần phải nỗ lực rèn luyện và học tập một cách chủ động, tích cực, kiên trì, thường xuyên.

III. CÔNG CỤ VÀ PHONG CÁCH GIAO TIẾP, MẠNG LƯỚI VÀ KÊNH GIAO TIẾP, HÌNH THỨC GIAO TIẾP CHỦ YẾU TRONG QUẢN LÝ GIÁO DỤC

1. Công cụ giao tiếp (phương tiện)

Công cụ giao tiếp của con người là ngôn ngữ nói, ngôn ngữ viết, phương tiện biểu cảm và vật chất.

1.1. Ngôn ngữ nói

Loại công cụ này thường được sử dụng nhiều nhất trong giao tiếp. Khi sử dụng ngôn ngữ nói cần chú ý đến:

- *Thứ nhất* là người nói đã sử dụng những ngôn từ nào. Trong giáo dục và quản lý giáo dục, tốt nhất là lựa chọn và dùng những từ đẹp, thanh nhã, giản dị, dễ hiểu... để thể hiện sự tôn trọng người đối thoại. Còn cách xưng hô với các bậc cha mẹ học sinh nên dùng các đại từ nhân xưng theo kiểu gia đình. Với người ít tuổi hơn nên "thưa anh, chị" sẽ làm mọi người vui lòng. Trong quan hệ công tác nên dùng các đại từ như "đồng chí hoặc thầy, cô, anh, chị...". Ngôn từ được dùng trong giao tiếp nói nên giàu hình ảnh, hình tượng.

- *Thứ hai* là người nói dùng ngữ điệu, cường độ của giọng nói như thế nào để có sức hấp dẫn, lôi cuốn người đối thoại. Thông thường thì nên dùng giọng nói êm ái, ngọt ngào, ngữ điệu lên xuống trầm bổng hợp với nội dung nói. Lời

nói vui đùa cần tế nhị, nên pha chút hóm hỉnh hài hước một cách đúng chỗ, đúng lúc sẽ làm cho người đối thoại có cảm giác vui vẻ, thư giãn, vì đã tạo nên bầu không khí thoải mái, vui vẻ, tránh vui đùa, vụng về quá trớn.

1.2. Phương tiện biểu cảm (đó là cử chỉ, điệu bộ, nét mặt, ánh mắt, nụ cười...)

- Phương tiện biểu cảm là sự biểu lộ tình cảm của con người qua nét mặt, nụ cười, cái bắt tay, dáng đi, dáng đứng, cách ngồi... phương tiện biểu cảm còn gọi là phương tiện "phi ngôn ngữ".

- Phương tiện phi ngôn ngữ thường biểu hiện rất phong phú, đa dạng, được dùng hỗ trợ thêm cho ngôn ngữ nói. Khi sử dụng phương tiện biểu cảm cần lưu ý:

- Biểu cảm qua cái miệng để thể hiện nhiều sắc thái rất khác nhau của xúc cảm: Vui vẻ thì cười, tức giận thì bĩu môi, mím môi... trong quản lý giáo dục nên nở nụ cười, tránh bĩu môi.

- Đôi mắt là cửa sổ của tâm hồn. Đôi mắt cũng có nhiều cách biểu cảm rất hữu hiệu để thu hút lòng người. Đó là ánh mắt nhìn trêu mếu, tươi sáng, chân thật. Tránh cái nhìn trừng trừng, trợn mắt, liếc nhìn, lườm, nhìn trộm... Giao tiếp bằng mắt được gọi là giao tiếp siêu ngôn ngữ.

- Đầu cũng biểu cảm như một thái độ đồng tình hay không đồng tình. Nếu đầu nghiêng về phía miệng người đang nói thường thể hiện sự chăm chú nghe. Ngược lại là thờ ơ, tránh trong lúc giao tiếp lại ngoảnh nghiêng đi nơi khác.

- Cái tay thường được sử dụng trong giao tiếp như: Nắm chặt tay lại đấm xuống bàn (thể hiện sự tức giận), hai tay chống nạnh (bàn tay úp vào) thể hiện thái độ tự tin hoặc thể hiện thái độ tức giận, khinh ghét (nếu bàn tay để ngửa), hai bàn tay xoa xoa vào nhau thể hiện sự xin xỏ, cái bắt tay chặt chẽ thể hiện tình cảm thân thiện, hay cái bắt tay hờ hững thể hiện tình cảm nhạt nhẽo...

- Tư thế của đôi chân cũng được con người sử dụng làm phương tiện biểu cảm trong giao tiếp như đứng thẳng, đứng nghiêng bất chéo chân, ngồi ngay, ngồi ngả người, ngồi gác chân thể hiện các thái độ khác nhau của con người, v.v...

Tất cả các biểu cảm của con người đều có ý nghĩa tâm lý, mang ý nghĩa và dấu ấn cá nhân, dân tộc, thời đại, lứa tuổi. Mỗi con người trong xã hội cần nắm vững ý nghĩa của các biểu cảm để sử dụng chúng cho đúng nơi, đúng lúc

sao cho phù hợp với hoàn cảnh cụ thể, với đối tượng đang giao tiếp. Ca dao, tục ngữ đã răn dạy chúng ta rằng: *"Đáo giang tùy khúc, nhập gia tùy tục"* hay *"Ăn trông nồi, ngồi trông hướng"*.

1.3. Ngôn ngữ viết

- Loại ngôn ngữ viết được dùng vào giao tiếp quản lý giáo dục như: ra quyết định, viết các văn bản, công văn, viết chỉ thị, bản ký kết hợp đồng, viết khẩu hiệu, giấy mời, trình bày nội dung dạy lên bảng, v.v...

- Ngôn ngữ viết đòi hỏi cao hơn ngôn ngữ nói, như phải đúng văn phạm, câu viết phải rõ ràng, trong sáng, ngắn gọn, dễ hiểu, mạch lạc và đặc biệt phải cân nhắc từng câu, từng từ. Ví dụ: Chỉ cần sai sót một từ trong quyết định của cán bộ quản lý - lãnh đạo sẽ dẫn đến những rắc rối phức tạp và ảnh hưởng tới công tác. Tùy theo từng loại văn bản mà người hiệu trưởng lựa chọn cách viết sao cho đúng mẫu, đúng quy định các văn bản pháp quy của Nhà nước, của từng công việc.

Tóm lại, mỗi công cụ giao tiếp hoặc tổng hợp cả ba loại công cụ giao tiếp đều là sự thể hiện một nội dung tâm lý của con người rất cụ thể. Chúng vừa mang sắc thái trình độ cá nhân, vừa mang sắc thái dân tộc, lứa tuổi, giới tính, thời đại. Muốn sử dụng tốt các công cụ giao tiếp, chúng ta cần phải học tập, thực hành và rèn luyện trong cuộc sống và trong thực tế công tác của mình.

2. Phong cách giao tiếp

2.1. Khái niệm

- Thế nào là phong cách giao tiếp?

Phong cách giao tiếp là cách thức con người tiếp xúc và quan hệ với nhau. Đó là một hệ thống hành vi, cử chỉ, lời nói được sử dụng trong quá trình giao tiếp. Phong cách giao tiếp mang tính ổn định cá nhân, tính ổn định xã hội, tính mềm dẻo, linh hoạt.

- Thế nào là phong cách giao tiếp quản lý nhà trường?

Phong cách giao tiếp của nhà quản lý là một khái niệm thường gặp trong khoa học và thực tiễn quản lý. Có nhiều quan niệm khác nhau về phong cách giao tiếp của nhà quản lý.

Có quan niệm cho rằng phong cách giao tiếp của nhà quản lý là sự vận

dụng một hệ thống mục đích, nguyên tắc, phương pháp vào giao tiếp để giải quyết các công việc, các nhiệm vụ nhằm thực hiện chức năng quản lý của mình.

Phong cách giao tiếp của các nhà quản lý không giống nhau, mặc dù nhiệm vụ và chức năng quản lý có thể như nhau. Phong cách giao tiếp không tự nhiên mà có, nó phải trải qua thực tiễn hoạt động giao tiếp, tích lũy, rèn luyện mà hình thành và dần ổn định.

Phong cách giao tiếp của nhà quản lý có quan hệ mật thiết với khí chất, với cơ sở sinh lý thần kinh, song nó chịu ảnh hưởng lớn của xã hội, đặc biệt là giáo dục và quan hệ giao tiếp.

Phong cách giao tiếp của nhà quản lý có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và hiệu quả công việc quản lý. Để góp phần nâng cao chất lượng công việc, người quản lý cần có phong cách giao tiếp phù hợp với hoàn cảnh, với từng người, với từng nội dung công việc.

Như vậy, có thể hiểu phong cách giao tiếp của nhà quản lý là cách thức tiếp xúc, quan hệ và cư xử đặc biệt của người quản lý - lãnh đạo với những người khác nhằm thực hiện mục tiêu quản lý của mình.

2.2. Cấu trúc của phong cách giao tiếp

Phong cách giao tiếp ở mỗi người đều có chứa đựng hai phần: Cứng và mềm.

- *Phần cứng* là những hành vi, cử chỉ, lời nói được hình thành trong cuộc sống, lâu ngày trở thành thói quen khó xóa bỏ. Phần cứng tạo ra dáng đi, dáng đứng, dáng ngồi, cách ăn, cách nói ở mỗi người. Yếu tố bẩm sinh di truyền về cơ thể của mỗi người cũng có thể tạo ra tiền đề cho một phong cách giao tiếp.

Ví dụ: Người thấp béo thường có dáng đi chậm chạp. Với người gầy chân cao dễ tạo ra dáng đi nhanh nhẹn. Người có lưỡi ngắn thường hay nói ngọng, người có lưỡi dài thường nói nghe âm không chuẩn. Người có lưỡi mỏng, nhọn, với môi mỏng sẽ nói năng hoạt bát.

Quan hệ xã hội được củng cố lâu ngày cũng sẽ tạo ra thói quen giao tiếp. Do vậy cần phải học tập và rèn luyện trong hoạt động thực tiễn mới có được nghệ thuật giao tiếp.

- *Phần mềm* là những hành vi, cử chỉ, lời nói ứng xử rất linh hoạt, cơ động

và xuất hiện bất thường trong cuộc sống. Điều đó giúp cho con người mau chóng thích ứng với sự biến động của cuộc sống. Đó là những kinh nghiệm cá nhân được vận dụng một cách thông minh, sáng tạo.

Phản mềm của giao tiếp có được là do độ nhạy cảm của bộ óc, do trình độ tư duy, trí tuệ của mỗi người, ngoài ra còn phụ thuộc vào truyền thống của gia đình, đất nước....

2.3. Phân loại phong cách giao tiếp

Trong xã hội loài người tồn tại rất nhiều dạng, loại phong cách giao tiếp như: Phong cách tự do, phong cách văn minh, lịch sự, phong cách cổ hủ lạc hậu, v.v... nếu căn cứ vào tiêu chuẩn khác nhau sẽ có các kiểu phong cách giao tiếp khác nhau. Tùy theo thời đại, nghề nghiệp, hoàn cảnh và đối tượng mà ta lựa chọn phong cách giao tiếp cho thích hợp.

- Căn cứ vào đặc điểm tâm lý của người giao tiếp sẽ chia thành các loại: Kiểu cởi mở - tích cực, kiểu thụ động - nhút nhát, kiểu bình tĩnh - tự tin, kiểu thờ ơ - lạnh nhạt.

- Căn cứ vào hệ thống tổ chức và quản lý sẽ chia thành các loại như: Kiểu phong cách giao tiếp độc đoán, phong cách giao tiếp dân chủ, phong cách giao tiếp tự do.

2.4. Phân loại phong cách giao tiếp trong quản lý nhà trường

Các nhà nghiên cứu phân biệt một số phong cách quản lý quan trọng dựa vào hệ thống tổ chức và quản lý.

- Phong cách giao tiếp độc đoán (độc đoán gia trưởng, phong cách cai trị): Đây là kiểu phong cách giao tiếp đã tồn tại từ lâu trong lịch sử loài người. Phong cách này thường thiếu tôn trọng nhân cách và tạo ra khoảng cách về tâm lý giữa hai bên giao tiếp.

Người hiệu trưởng có phong cách giao tiếp độc đoán có những biểu hiện như: Thường xem nhẹ những đặc điểm riêng của giáo viên, thường đòi hỏi quá nhiều đối với họ và giới hạn thời gian thực hiện công việc cho giáo viên một cách cứng nhắc mà ít chú ý đến đặc điểm tâm lý cá nhân, khả năng và hoàn cảnh của họ. Phong cách này thường thể hiện cách nhận xét, đánh giá hành vi, ứng xử, công việc một cách đơn phương, một chiều, làm mất đi tính tự do

của cá nhân, kiểm chế tính sáng tạo và sự suy nghĩ của người khác, do đó làm giảm kết quả công việc.

Phong cách giao tiếp này thường có ở những người thuộc loại khí chất "nóng nảy". Tuy nhiên, phong cách giao tiếp này cũng có tác dụng nhất định đối với việc thực hiện những nhiệm vụ mà yêu cầu phải thực hiện trong một thời gian ngắn, xác định. Phong cách này được dùng trong một số trường hợp đặc biệt, song chỉ sử dụng trong thời gian ngắn, không nên kéo dài hoặc áp dụng với tất cả mọi người, để gây ra bầu không khí căng thẳng.

- Phong cách giao tiếp dân chủ:

Hiện nay phong cách giao tiếp dân chủ đang được toàn bộ xã hội loài người áp dụng tương đối phổ biến. Đặc trưng nổi bật của phong cách này là người lãnh đạo nhà trường luôn tôn trọng và coi trọng những đặc điểm tâm lý cá nhân. Mọi người đối xử với nhau dựa trên cơ sở pháp lý, luật pháp, dân chủ, luôn tôn trọng nhân cách và quyền lợi của nhau.

Do vậy xây dựng mối quan hệ vui vẻ, cởi mở, gần gũi giữa người hiệu trưởng với giáo viên, nhân viên các phòng ban là việc làm rất cần thiết. Kiểu phong cách giao tiếp này phát huy được tính độc lập, sáng tạo và kích thích động viên người lao động làm việc tốt hơn.

Một đặc điểm quan trọng của phương pháp tiếp cận mới trong lãnh đạo là hội cha mẹ học sinh đóng vai trò chủ đạo trong các hoạt động của nhà trường. Họ là người cần được tham gia vào quản lý nhà trường. Nhiệm vụ của họ là thu hẹp khoảng cách giữa nhà trường với cộng đồng. Bởi vậy người quản lý, lãnh đạo nhà trường cần có kế hoạch giao tiếp với hội cha mẹ học sinh. Khi làm việc với họ, người quản lý nhà trường cần sử dụng phong cách giao tiếp dân chủ và có thể tiến hành dưới các hình thức khác nhau.

- Phong cách giao tiếp tự do:

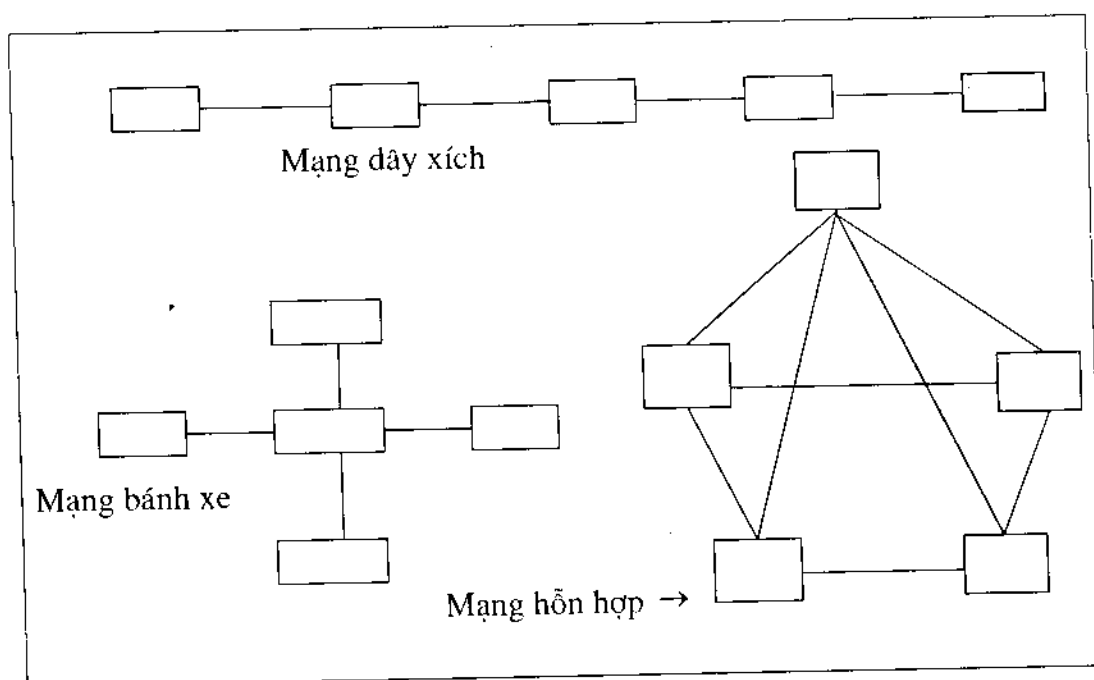
Phong cách giao tiếp tự do coi nhẹ yếu tố kiểm soát, kiểm chế trong giao tiếp. Do đó, nhà quản lý có kiểu phong cách giao tiếp tự do cần phải thận trọng suy nghĩ và lường trước những hậu quả có thể xảy ra khi giao tiếp với nhân viên. Người lãnh đạo có kiểu phong cách giao tiếp tự do cần tránh sự tự do vô chính phủ, vô tổ chức, vô nguyên tắc trong hoạt động quản lý.

Trong thực tiễn giao tiếp quản lý nhà trường, ba loại phong cách giao tiếp độc đoán, dân chủ và tự do cùng tồn tại, song điều quan trọng là người quản

lý cần tùy vào tình huống và đối tượng cụ thể mà phối kết hợp ba loại phong cách nêu trên với mức độ nhiều, ít khác nhau và sử dụng chúng một cách linh hoạt, phù hợp.

3. Mạng lưới giao tiếp

Mạng giao tiếp bao gồm những mối liên hệ mà thông qua chúng các cá nhân giao tiếp với nhau. Trong mạng lưới giao tiếp, mỗi cá nhân là một điểm nằm trong mối liên hệ với các cá nhân khác tạo thành những kiểu mạng lưới giao tiếp khác nhau. Một số kiểu mạng lưới giao tiếp thông dụng được trình bày trong sơ đồ sau:



Sơ đồ mạng lưới giao tiếp

4. Kênh giao tiếp trong quản lý giáo dục

Chúng ta cần phân biệt một số loại kênh giao tiếp thường được áp dụng trong quản lý giáo dục.

- Dựa vào tính chất chính thức của luồng thông tin ta có: Kênh giao tiếp chính thức - kênh giao tiếp phi chính thức.

- Dựa vào chiều hướng của luồng thông tin ta có: Kênh giao tiếp theo chiều dọc và kênh giao tiếp theo chiều ngang.

- Kết hợp các loại kênh này với nhau, ta có ít nhất 4 loại kênh giao tiếp thường gặp trong quản lý nhà trường.

** Bảng tóm tắt các loại kênh giao tiếp theo chiều và theo tính chất:*

Kênh GT	Chính thức	Phi chính thức
Chiều dọc	Giao tiếp dọc chính thức	Giao tiếp dọc phi chính thức
Chiều ngang	Giao tiếp ngang chính thức	Giao tiếp ngang phi chính thức

Ta lần lượt tìm hiểu các loại kênh giao tiếp này:

4.1. Giao tiếp theo chiều dọc (gọi tắt là giao tiếp dọc)

Là giao tiếp giữa người ở vị trí cấp trên với người ở vị trí cấp dưới trong cơ cấu tổ chức của nhà trường. Giao tiếp dọc có thể diễn ra một cách chính thức dưới hình thức cuộc họp giao ban vào buổi sáng thứ hai hàng tuần, hoặc phi chính thức trong cuộc nói chuyện lúc ăn cơm trưa, hoặc câu chuyện ngoài hành lang giữa cán bộ quản lý với nhân viên (giáo viên, học sinh).

- Giao tiếp dọc từ trên xuống dưới:

Là kênh giao tiếp được đặc trưng bởi luồng thông tin xuất phát từ người có vị trí quyền lực cao hơn xuống tới người có vị trí quyền lực thấp hơn.

Trong nhà trường thông tin được truyền từ Ban giám hiệu, từ hiệu trưởng xuống các bộ phận chức năng bên dưới như: Phòng ban, khối lớp, giáo viên, học sinh. Thông tin từ trên truyền xuống dưới thường có một số loại như sau:

- Thông tin về những việc cần làm, như: các mệnh lệnh, các chỉ dẫn, các yêu cầu đối với công việc phải làm. Thông tin về ý nghĩa của công việc.

- Thông tin về những chính sách, chủ trương, quy định, thủ tục và tình hình hoạt động của nhà trường và của các bộ phận phòng, ban, giáo viên, học sinh để cho mọi người cùng biết.

- Thông tin về đánh giá kết quả công việc nhằm kịp thời động viên hay

điều chỉnh hành vi của các cấp dưới. Thông tin thường, phạt thường được truyền từ trên xuống dưới dưới các hình thức như: văn bản, lời nói, hình ảnh, kết hợp các hình thức khác nhau.

Ví dụ: Hiệu trưởng mời cá nhân giáo viên (nhân viên) lên phòng làm việc để nói chuyện, trao đổi trực tiếp về vấn đề chuyên môn hoặc vấn đề riêng trong sinh hoạt đời sống của họ. Hiệu trưởng có thể tổ chức cuộc họp, hội nghị toàn trường, hoặc hiệu trưởng đi thăm lớp, dự giờ.

Trong quản lý, cách truyền tin có hiệu quả hơn cả là truyền tin bằng văn bản trước, sau đó mới truyền tin bằng lời nói. Khi giải quyết mâu thuẫn giữa giáo viên với nhau hoặc giáo viên với nhân viên hoặc nhân viên với nhân viên ở bộ phận khác thì cách trao đổi trực tiếp có hiệu quả hơn là giao tiếp bằng văn bản.

- **Giao tiếp dọc từ dưới lên trên:**

Là giao tiếp truyền thông tin từ cấp thấp hơn lên cấp cao hơn trong tổ chức nhà trường. Kênh giao tiếp này có ý nghĩa rất quan trọng trong quản lý nhà trường hiện nay, vì: Cung cấp thông tin phản hồi của cấp dưới trong quá trình tiến hành các hoạt động giáo dục để cấp trên xem xét, làm cơ sở tham khảo khi ra quyết định và điều chỉnh hoạt động (khó khăn, trở ngại, bản khoản của cấp dưới, tiến độ, kết quả, thái độ của cấp dưới đối với công việc, đối với sự quản lý và chỉ đạo của cấp trên). Tạo ra cơ hội để cấp dưới bày tỏ ý kiến, thái độ đối với cấp trên, xây dựng mối quan hệ hiểu biết và tôn trọng của cấp dưới với cấp trên.

4.2. Giao tiếp theo chiều ngang (gọi tắt là giao tiếp ngang)

Là giao tiếp giữa người này với người khác ở cùng cấp trong tổ chức nhà trường. Kênh giao tiếp này có thể diễn ra chính thức giữa các phòng ban chức năng với nhau. Ví dụ: Thông báo của bộ phận nhà bếp về thực đơn ăn uống trong ngày cho bộ phận giáo viên và học sinh.

Kênh giao tiếp ngang có thể diễn ra không chính thức khi các nhân viên trong cùng bộ phận hoặc khác bộ phận tâm sự với nhau. Giáo viên tâm sự với nhân viên. Kênh giao tiếp ngang nhằm thực hiện chức năng phối hợp hoạt động của các cá nhân cùng thực hiện nhiệm vụ, trao đổi thông tin về kế hoạch và hành động, giải quyết những khúc mắc, mâu thuẫn, tạo nên sự đoàn kết.

nhất trí và hiểu biết lẫn nhau để cùng thực hiện nhiệm vụ chung.

Tuy nhiên, cũng có thể có một số yếu tố tâm lý cản trở kênh giao tiếp chiều ngang mà người quản lý cần chú ý tới là: Sự thiếu tin cậy, sự cạnh tranh để thăng tiến, sự bận bịu và căng thẳng của công việc đều có thể ảnh hưởng tới cách thức và hiệu quả của kênh giao tiếp ngang.

Do đó, người lãnh đạo - quản lý cần phải tính đến những khó khăn và khai thác triệt để các yếu tố có lợi cho giao tiếp chiều ngang như tổ chức các cuộc họp mặt theo định kỳ, tổ chức các hoạt động sinh hoạt chung cho giáo viên và nhân viên cùng tham gia, tạo ra những cơ hội thuận lợi để các thành viên trong nhà trường có điều kiện gặp gỡ, trao đổi về công việc với nhau.

5. Một số hình thức giao tiếp chủ yếu trong quản lý trường tiểu học

Quá trình quản lý nhà trường, tồn tại một số hình thức giao tiếp cơ bản sau:

- Giao tiếp giữa người lãnh đạo với những người dưới quyền mình. Nội dung của hình thức quan hệ giao tiếp này được quy định bởi tính đạo đức, tính pháp lý và hành chính. Phẩm chất nhân cách của chủ thể được coi là những tiền đề tâm lý quan trọng, góp phần quy định nội dung cũng như hình thức biểu hiện của hình thức giao tiếp này. Giao tiếp với các đồng sự gần gũi của mình mang tính chất tâm sự.

- Giao tiếp giữa những người lãnh đạo với nhau, giao tiếp giữa người hiệu trưởng với lãnh đạo cấp trên.

- Giao tiếp giữa người lãnh đạo với các loại khách (phụ huynh, đại diện các tổ chức, các đoàn thể, các cơ quan khác có liên quan đến liên hệ phối hợp công tác).

Quá trình quản lý nhà trường, người hiệu trưởng cụ thể hóa thành các hình thức giao tiếp phong phú, đa dạng như: họp hành (họp hội đồng nhà trường, họp các đoàn thể, sinh hoạt tổ, khối chuyên môn); trao đổi tọa đàm với cấp dưới (để giao việc, nắm tình hình); tiếp khách; thăm lớp, dự giờ dạy của giáo viên và học sinh; đàm phán ký kết hợp đồng; giao tiếp gián tiếp qua điện thoại hoặc telefax, v.v...

Mức độ sử dụng từng hình thức giao tiếp quản lý có khác nhau. Hình thức trao đổi trực tiếp hoặc giao tiếp gián tiếp qua điện thoại được sử dụng hàng

ngày. Họp hội đồng nhà trường, họp công đoàn, chỉ bộ Đảng thường tiến hành định kỳ mỗi tháng một lần. Hàng tuần sinh hoạt tổ, khối chuyên môn. Hình thức trao đổi trực tiếp hoặc gián tiếp được tiến hành thường xuyên trong ngày, v.v...

5.1. Họp hành

Họp hành là một trong những hình thức giao tiếp quan trọng trong nhà trường. Họp hành mang tính chất định kỳ hàng tuần, tháng tùy theo phạm vi khối, tổ, phòng, ban, nhà trường hoặc có thể họp đột xuất do công việc cần gấp. Họp hành có nhiều loại như: họp giao ban của ban giám hiệu, họp bàn kế hoạch, họp chuẩn bị sơ - tổng kết học kỳ, họp truyền đạt chỉ thị và ra mệnh lệnh, họp ban giám hiệu, họp tháng thường kỳ trong hội đồng nhà trường, họp thi đua, họp công đoàn, sinh hoạt tổ (hoặc khối) chuyên môn...

Càng cấp cao thì càng họp nhiều. Vì vậy, ban giám hiệu cần học tập cách điều khiển cuộc họp sao cho có kết quả. Đó là cuộc họp ngắn gọn, dân chủ, có chuẩn bị chu đáo trước, có bàn bạc thảo luận kỹ càng, có sự nhất trí cao trong việc ra nghị quyết, không khí họp không căng thẳng, đạt tới mục đích đã định.

5.2. Ban giám hiệu tọa đàm, trao đổi với cấp dưới để giao việc, nắm tình hình hoạt động chung trong nhà trường

Các cuộc gặp gỡ giữa ban giám hiệu với tổ trưởng, khối trưởng chuyên môn, với nhân viên hoặc giữa tổ trưởng với giáo viên trong trường là hình thức giao tiếp khá quan trọng. Hình thức giao tiếp này có thể tiến hành ở trong phòng làm việc của ban giám hiệu hoặc nơi khác tùy vào hoàn cảnh cụ thể. Nội dung của hình thức giao tiếp này là trao đổi thông tin, cảm xúc và thái độ giữa ban giám hiệu với người dưới quyền. Hiệu trưởng sử dụng hình thức giao tiếp này kết hợp với giao tiếp gián tiếp để nắm tình hình thực hiện các công việc, tiến độ thực hiện các hoạt động giáo dục của các bộ phận. Cũng thông qua hình thức giao tiếp này mà người hiệu trưởng thu thập nhu cầu, nguyện vọng, khó khăn của các thành viên trong quá trình thực hiện nhiệm vụ chuyên môn của mình. Đây là hình thức giao tiếp được tiến hành khá thông dụng, mang tính đa dạng, phong phú trong trường tiểu học.

Hình thức giao tiếp này chiếm rất nhiều thời gian của người lãnh đạo, nhằm nhiều mục đích khác nhau, như:

- Kiểm tra sự thực hiện mệnh lệnh, nghị quyết, kế hoạch làm việc của các khối, lớp, phòng, ban hoặc của cá nhân.
- Ra lệnh hay truyền đạt mệnh lệnh, giao nhiệm vụ.
- Đánh giá sự tiến bộ, tiến độ công việc của cá nhân, của khối, lớp, phòng, ban để kịp thời uốn nắn sai sót và kịp thời động viên những thành tích của họ.
- Đánh giá năng lực, đạo đức của họ.
- nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của mọi thành viên trong nhà trường, để có biện pháp giúp đỡ, giáo dục.

5.3. Tiếp khách

Tiếp khách cũng là hình thức giao tiếp thường xuyên trong công tác quản lý nhà trường của người hiệu trưởng. Hiệu trưởng có rất nhiều loại khách để tiếp đón: Tiếp cấp trên về kiểm tra, tiếp cấp dưới để phản ánh ý kiến, tiếp người xin việc, tiếp cha mẹ học sinh, tiếp các cơ quan liên kết với nhà trường, tiếp khách,...

Hình thức tiếp khách với các loại đối tượng khác nhau đều có mục đích riêng của nó. Với loại đối tượng nào thì người lãnh đạo nhà trường cũng phải đạt được mục đích của mình và làm cho họ vui lòng.

Muốn vậy, địa điểm tiếp khách phải khang trang, trân trọng, không chật hẹp. Thời gian tiếp khách vừa phải, không quá ngắn, không quá lâu, ban giám hiệu nên có thời gian biểu hàng tuần. Khi giao tiếp, người hiệu trưởng cần có thái độ, hành vi, cử chỉ thể hiện lịch sự, đúng với nghi thức và tập tục truyền thống, phù hợp với từng đối tượng; cách ăn mặc cần lịch sự, văn minh, đầu tóc gọn gàng,...

5.4. Ban giám hiệu dự giờ thăm lớp, trao đổi góp ý để rút kinh nghiệm

Để nắm được chất lượng dạy và học của giáo viên và học sinh ở các khối, lớp khác nhau, ban giám hiệu có thể dự giờ dạy, thăm lớp học. Qua tiết dạy, người lãnh đạo có thể thu nhận được các thông tin cần thiết về tiến độ thực hiện chương trình, chất lượng của tiết dạy như thế nào, phương pháp dạy có thực hiện theo tinh thần đổi mới không...

Mặt khác, người lãnh đạo còn nắm bắt được đặc điểm và tình hình của học sinh. Trên cơ sở đó ban giám hiệu sẽ có kế hoạch điều chỉnh, bổ sung, động

viên và giúp đỡ kịp thời cá nhân hoặc đơn vị khối, lớp nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ quản lý của mình. Về phía người giáo viên, học sinh trong lớp được ban giám hiệu dự giờ và có phát biểu sẽ cảm thấy vinh dự khi được ban giám hiệu quan tâm, động viên. Nhờ đó, thầy và trò cùng quyết tâm, cố gắng dạy và học tốt hơn.

5.5. Đàm phán ký kết hợp đồng

Trong công tác quản lý trường tiểu học, đàm phán để ký kết hợp đồng cũng là một trong những hình thức giao tiếp cần thiết của người hiệu trưởng. Những đàm phán thường gặp ở trường tiểu học là: Đàm phán để ký kết hợp đồng xây dựng cơ sở vật chất trường, lớp. Đàm phán cho thuê cơ sở trường lớp để các trung tâm học ngoại ngữ buổi tối. Đàm phán ký kết mời giáo viên dạy hợp đồng, đàm phán ký kết mua sản phẩm, trang thiết bị cho hoạt động dạy và học...

Muốn đàm phán, ký kết hợp đồng có kết quả, tránh những sai sót, người lãnh đạo nhà trường cần chú ý mấy điểm sau:

- Cử người rất am hiểu và có chuyên môn sâu về lĩnh vực cần đàm phán làm cố vấn.
- Người được mời làm cố vấn cần phải được chuẩn bị trước kỹ lưỡng, tuyệt đối không được nhận quà của đối phương để tránh sự mua chuộc.
- Khi đàm phán cần lấy lợi ích chung của đôi bên làm nền tảng và dựa vào luật pháp của Nhà nước.

5.6. Giao tiếp gián tiếp qua điện thoại và telefax

Đây là một hình thức giao tiếp tân tiến, đã rút gọn không gian và thời gian trong giao tiếp. Hình thức giao tiếp này giúp cho Ban giám hiệu vừa có mối liên hệ, tiếp xúc với mọi người vô cùng dễ dàng, vừa đỡ tốn kém, rút gọn thủ tục rườm rà và không phải đi lại nhiều vất vả. Song chúng ta cần học tập cách giao tiếp này sao cho khoa học và có nghệ thuật.

Giao tiếp trong điện thoại cũng tương tự như đối thoại với một người trước mặt. Khi nói cần chú ý ngữ điệu phù hợp để diễn đạt thái độ, tình cảm bằng những lời lẽ thanh lịch, ân cần, kính trọng, thân thiết. Giọng nói cũng cần thu hút sự chú ý người nghe và có sức thuyết phục. Ngôn từ được lựa chọn đảm bảo lịch sự, văn minh. Trong hình thức giao tiếp này, kỹ năng thể hiện nhận

thức, thái độ của chủ thể giao tiếp và đối tượng giao tiếp đều chỉ là biểu hiện qua hoạt động lời nói (chọn ngôn từ, cách sử dụng ngữ điệu, âm sắc của giọng nói...). Bởi vậy giao tiếp bằng điện thoại cũng đòi hỏi người cán bộ quản lý phải học và rèn luyện để đạt tới mức nghệ thuật và khoa học.

Trong quản lý nhà trường, ở một mức độ nhất định, người lãnh đạo có thể dùng hình thức giao tiếp này để trao đổi với trưởng các bộ phận về công việc và nắm tình hình cũng như tiến độ thực hiện các hoạt động giáo dục của họ. Trong một số tình huống cụ thể, người giáo viên có thể dùng điện thoại để trao đổi tình hình học tập của học sinh với cha mẹ các em. Người hiệu trưởng có thể gọi điện thoại cho cấp dưới để trao đổi, hoặc nhắc nhở công việc cần thiết.

Tóm lại, tùy từng nội dung công việc, hoàn cảnh và đối tượng cụ thể mà người hiệu trưởng lựa chọn sử dụng hình thức giao tiếp cho phù hợp và linh hoạt trong thực tiễn quản lý nhà trường. Các hình thức giao tiếp này được phối kết hợp chặt chẽ và có thể đan xen với nhau.

IV. QUẢN LÝ NHÀ TRƯỜNG VỚI VẤN ĐỀ GIAO TIẾP

1. Phân biệt khái niệm quản lý với lãnh đạo nhà trường

Một số người quan niệm rằng lãnh đạo và quản lý là hai vấn đề khác biệt nhau. Một số khác lại cho rằng chúng đi đôi với nhau. Chúng ta có thể phân biệt sự khác nhau giữa quản lý và lãnh đạo như sau:

<i>Lãnh đạo</i>	<i>Quản lý</i>
Người lãnh đạo thường: - Xác định tầm nhìn cho nhà trường. - Lập kế hoạch chiến lược. - Ra quyết định thực hiện. - Khuyến khích, tác động để thực hiện.	Người quản lý thường: - Đảm bảo việc thực hiện tầm nhìn đó. - Thiết kế cách tiến hành những kế hoạch chiến lược đó. - Dùng ảnh hưởng và thẩm quyền của mình để yêu cầu mọi người làm việc có hiệu quả. - Giám sát và chỉ huy thực hiện theo kế hoạch đã định trước.

Lãnh đạo và quản lý là hai phạm trù đi đôi với nhau. Lãnh đạo giỏi trong nhà trường phải bao gồm cả quản lý giỏi, và quản lý giỏi bao giờ cũng phải đi đôi với lãnh đạo giỏi. Những nhà quản lý giỏi cần cả hai kỹ năng quản lý và lãnh đạo.

Khi nói hiệu trưởng là chủ thể quản lý của nhà trường, không thể hiểu đơn giản rằng con người thủ trưởng là chủ thể của quản lý, mà chính nhân cách của họ mới thực sự được coi là chủ thể quản lý. Nhân cách của người hiệu trưởng thể hiện ở đức độ, lý trí và sự tôn trọng luật pháp mà mỗi thành viên trong nhà trường cảm nhận được. Để hiểu rõ về quản lý, ta có thể nghiên cứu một vài đặc điểm đặc trưng của hoạt động quản lý trong nhà trường:

- Hoạt động quản lý rất đa dạng và phức tạp.

Trong cuộc sống có bao nhiêu lĩnh vực hoạt động, thì có bấy nhiêu hình thức quản lý. Vì vậy khi quản lý nhà trường, người hiệu trưởng cần xác định rõ nội dung cụ thể của những hoạt động quản lý đó. Mỗi một hoạt động quản lý đều được thực hiện nhằm hướng vào chiếm lĩnh, phân tích một đối tượng xác định của nó. Việc thực hiện các nhiệm vụ quản lý được diễn ra thông qua các hành động xây dựng kế hoạch hóa, hành động chỉ đạo việc thực hiện kế hoạch đó, hành động kiểm tra, đánh giá tiến trình và kết quả thực hiện được. Tính chất của động cơ quản lý ở mỗi chủ thể có sự khác nhau, tùy theo đặc trưng, tính chất của mục đích, phương tiện và điều kiện mà chủ thể sẽ dùng trong quá trình quản lý. Đặc trưng của trường tiểu học là đại đa số giáo viên là nữ. Thiên chức mà xã hội giao cho họ rất lớn. Điều này đã chiếm mất khá nhiều thời gian của họ và chi phối đến các hoạt động giáo dục ở nhà trường. Để giải quyết được mọi vấn đề của quản lý, người quản lý cần phải có những hiểu biết, tri thức và có hệ thống những quan điểm và tầm nhìn nhất định.

Trên cơ sở đó họ sẽ xây dựng nên chiến lược hành động cùng các kế hoạch chỉ đạo kết hợp với việc xác định mục đích, điều kiện, phương tiện và các biện pháp quản lý cần thiết. Bên cạnh đó người quản lý cần phải đảm bảo một số yếu tố cơ bản như:

- Về mặt nhân cách của chủ thể quản lý, cần có các yếu tố tâm lý như: chiến lược quản lý, phong cách quản lý, kỹ năng quản lý, năng lực quản lý, uy tín và quyền lực của người lãnh đạo.

- Về mặt nhân lực, tài lực và vật lực làm phương tiện cần để quản lý.

- Các yếu tố khách quan được coi là những điều kiện thiết yếu để thực hiện các nhiệm vụ quản lý nhà trường như: cấu trúc của nhóm, tâm trạng nhóm, dư luận và truyền thống của tập thể nhà trường, bầu không khí tâm lý của các nhóm trong nhà trường, tin đồn, v.v...

• Thực chất của hoạt động quản lý là loại hình hoạt động trí tuệ. Hoạt động tư duy quản lý luôn đóng vai trò quyết định trong toàn bộ quá trình quản lý: từ việc xây dựng, duyệt kế hoạch, mục tiêu, chương trình, hệ thống phương thức hoạt động đến chỉ đạo việc thực hiện, kiểm tra và đánh giá tiến trình và kết quả thực hiện, điều chỉnh kế hoạch... Nghĩa là bằng tư duy và thông qua hoạt động tư duy mà người hiệu trưởng thực hiện được nội dung của lao động quản lý nhà trường. Đó là chuẩn bị, kế hoạch hóa, tổ chức, chỉ đạo, kiểm tra, đánh giá và hiệu chỉnh kế hoạch.

- *Tóm lại*, quản lý nhà trường là sự tích hợp của lý luận pháp trị với đức trị nhằm thực hiện chức trách là lãnh đạo nhà trường, thực hiện tốt nhiệm vụ dạy tốt và học tốt; tham mưu và tư vấn cho cấp trên những vấn đề cần thiết nhằm nâng cao hiệu quả và chất lượng của sự nghiệp giáo dục nói chung và dạy học của nhà trường nói riêng; thừa hành nhà nước thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà trường.

2. Quy trình quản lý nhà trường với vấn đề giao tiếp

Công tác quản lý nhà trường thường diễn ra theo chu trình nhất định. Bản chất và nội dung của các giai đoạn này như thế nào, chúng ta sẽ tìm hiểu và nghiên cứu trong bài lý luận về quản lý giáo dục. Phạm vi bài này chỉ đề cập đến một vài vấn đề của giao tiếp liên quan đến từng giai đoạn trong chu trình quản lý nhà trường.

• Giai đoạn 1: Tiền kế hoạch

Người hiệu trưởng thành lập bộ phận chuyên làm kế hoạch; thiết lập mối quan hệ quản lý với các bộ phận, với các tổ chức trong và ngoài nhà trường; thành lập bộ phận chuyên làm kế hoạch; xây dựng hệ thống thông tin quản lý để thu thập thông tin, phân tích và xử lý các nguồn thông tin trên cơ sở có tính đến những khó khăn và thuận lợi, triển vọng của các thành viên, của

các bộ phận trong nhà trường; trên cơ sở đó dự kiến phác thảo một bản kế hoạch chung.

Trong giai đoạn này, người hiệu trưởng cần phải tiến hành các hình thức giao tiếp khác nhau như: Trao đổi trực tiếp, họp hành, trao đổi qua điện thoại, tiếp khách... có thể theo chiều ngang hoặc chiều dọc với cá nhân giáo viên, nhân viên trong trường, với tập thể, với tổ chức, với các cấp lãnh đạo. Để thu thập, phân tích và xử lý các nguồn thông tin, người hiệu trưởng có thể tiến hành giao tiếp ở mọi nơi, vào các thời điểm linh hoạt, miễn là thuận tiện và hợp lý, kết hợp với nghiên cứu các loại văn bản, tài liệu hướng dẫn của cấp trên, trên cơ sở đó phác thảo bản kế hoạch tổng thể dự kiến.

- **Giai đoạn 2: Kế hoạch hóa**

Giai đoạn này kế hoạch đã có ý nghĩa pháp lý. Đó chính là kế hoạch chính thức mà nhà trường cần thực hiện. Trong giai đoạn này, người hiệu trưởng cần giao tiếp với các bộ phận, với các cá nhân để giúp người quản lý cấp dưới xây dựng các loại kế hoạch cụ thể cho các bộ phận, phòng, ban, cho từng khối, lớp trong nhà trường, trên cơ sở đó mà cá nhân giáo viên, nhân viên tự xây dựng kế hoạch cho mình. Trong quá trình xây dựng kế hoạch có thể chưa rõ điều gì hoặc cần bổ sung thì người hiệu trưởng hoặc các thành viên có thể trao đổi, thảo luận.

- **Giai đoạn 3: Tổ chức**

Là giai đoạn mà người hiệu trưởng cần phải tiến hành việc phân công, sắp xếp một cách khoa học các yếu tố cũng như số lượng người trong các bộ phận, các vị trí công việc theo phòng ban, khối lớp nhằm đảm bảo sự tương tác tối ưu tạo nên sức mạnh tổng hợp và thích hợp trong nhà trường.

Ở giai đoạn này, người hiệu trưởng thường tiến hành hình thức họp hội đồng nhà trường, họp hội đồng giáo viên để thông báo thông tin cần thiết cho các bộ phận, cho các cá nhân (vị trí, vai trò, nhiệm vụ, quyền hạn). Với cá nhân nào chưa thông hiểu thì hiệu trưởng gặp gỡ, trao đổi trực tiếp để giải thích, thuyết phục.

- **Giai đoạn 4: Chỉ đạo**

Giai đoạn này thực chất là huy động lực lượng, phát huy yếu tố tiềm tàng

trong mỗi thành viên để thực hiện kế hoạch, nhằm biến mục tiêu, kế hoạch thành hiện thực. Người hiệu trưởng nắm quyền chỉ huy, điều hành và điều chỉnh mọi hoạt động giáo dục, mọi công việc của các bộ phận phòng ban, khối lớp trong nhà trường diễn ra nhịp nhàng và thuận lợi. Khi triển khai thực hiện, người hiệu trưởng đã tiến hành giao tiếp dưới hình thức họp, hướng dẫn và thảo luận, trao đổi trực tiếp hoặc gián tiếp với cá nhân hoặc với phòng ban, tổ, nhóm chuyên môn theo khối, lớp. Chính trong quá trình giao tiếp mà người hiệu trưởng nắm bắt được tình hình thực hiện, tiến độ, khó khăn, thuận lợi, đặc điểm tính tình, khả năng... của các thành viên trong nhà trường, trên cơ sở đó mà điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nhà trường.

- Giai đoạn 5: Kiểm tra

Thực chất của giai đoạn này là đánh giá kế hoạch, là xác định xem mục tiêu dự kiến ban đầu, kế hoạch đã được thực hiện như thế nào? Phát hiện sai sót, yếu kém, tìm ra nguyên nhân thành công hoặc thất bại trong quá trình thực hiện kế hoạch để đạt tới mục tiêu. Trên cơ sở đó, chủ thể quản lý nhà trường rút ra những bài học kinh nghiệm cần thiết. Trong giai đoạn này, người hiệu trưởng thường tiến hành kết hợp nhiều hình thức giao tiếp như: thăm lớp, dự giờ dạy và học của giáo viên và học sinh, tổ chức thi đua dạy tốt và học tốt giữa các khối lớp trong nhà trường, các giáo viên có thể dự giờ của nhau, tổ chức rút kinh nghiệm giờ dạy của giáo viên, tổ chức sinh hoạt tổ chuyên môn theo chuyên đề, thông báo và kiểm tra hồ sơ giảng dạy của giáo viên...

Hình thức kiểm tra trực tiếp thông qua tiết dạy của giáo viên cùng với việc tổ chức rút kinh nghiệm sau các tiết dạy là hình thức giao tiếp quan trọng giúp người hiệu trưởng xác định được thực chất trình độ, khả năng của mỗi giáo viên, tiến độ thực hiện công việc của họ.

Các giai đoạn trong chu trình quản lý có mối quan hệ chặt chẽ, tác động hỗ trợ và bổ sung cho nhau. Quản lý nhà trường nghĩa là phải thực hiện tốt các giai đoạn nói trên nhằm thực hiện nhiệm vụ dạy tốt và học tốt. Trong quá trình tiến hành các giai đoạn quản lý nhà trường, người hiệu trưởng cần sử dụng giao tiếp một cách khoa học và nghệ thuật như một phương tiện đắc lực và như một hoạt động đặc trưng không thể thiếu được trong công tác quản lý nhà trường.

Khi quản lý nhà trường, người hiệu trưởng trước hết cần xác định các chiến lược quản lý nhà trường, chú ý một cách đầy đủ đến các yếu tố cơ bản như: mục tiêu đào tạo, phương thức đào tạo, nội dung đào tạo, đội ngũ thầy cô giáo, tập thể sư phạm, học sinh và những điều kiện cũng như các trang thiết bị cần cho hoạt động dạy và học. Việc quản lý nhà trường đòi hỏi người quản lý phải có tác động chỉ đạo, để làm cho các yếu tố này được vận hành theo đúng quy luật và có sự liên hệ biện chứng với nhau. Đồng thời căn cứ vào thực trạng của đối tượng quản lý, căn cứ vào những điều kiện, hoàn cảnh xác định, vào không gian và thời gian cụ thể mà ưu tiên cho yếu tố nào nổi trội lên, nhằm phát huy vai trò chủ đạo của nó cùng với các yếu tố khác.

3. Một số yếu tố tâm lý tác động đến giao tiếp quản lý nhà trường

Trong quá trình quản lý nhà trường, có nhiều yếu tố tâm lý tác động đến giao tiếp quản lý. Có yếu tố tác động tích cực đến giao tiếp, song cũng có những yếu tố tác động mang tính chất cản trở giao tiếp quản lý nhà trường.

3.1. Một số yếu tố tâm lý tác động đến giao tiếp quản lý nhà trường

Diễn biến và kết quả của giao tiếp thường có liên quan và chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố, đặc biệt là: người phát tin, người nhận tin, nội dung của thông tin (bản tin), kênh truyền tin, vị thế và vai trò xã hội của chủ thể giao tiếp hoặc đối tượng giao tiếp, tâm trạng, v.v...

• Người phát tin

Người phát tin có thể là cá nhân, nhóm người cụ thể hoặc một cộng đồng người.

Song cho dù là cá nhân hay tập thể, thì cá nhân vẫn là người truyền tin, đại diện cho cá nhân hoặc cho nhóm người hoặc cộng đồng người. Nhu cầu, động cơ, thói quen, trình độ văn hóa, vị thế xã hội và vai trò của người phát tin có ảnh hưởng trực tiếp tới ý nghĩa của thông tin.

Ví dụ cùng một thông tin nhưng nếu nó được phát ra từ người hiệu trưởng sẽ có sức mạnh hiệu lực khác với từ người giáo viên hoặc nhân viên phát ra.

• Người nhận tin

Người nhận tin cũng có thể là cá nhân, nhóm người hoặc cộng đồng người. Người nhận tin có vai trò quan trọng trong việc giải nghĩa các thông tin, nhận

biết và chia sẻ những thông tin đó. Nếu người nhận thông tin có hiểu biết về người phát tin, có trình độ tương đồng, có chung những quan tâm với người phát tin thì quá trình giao tiếp diễn ra thuận lợi, hiệu quả giao tiếp cao và ngược lại giao tiếp trở nên khó khăn khi người nhận tin với người phát tin không có chung mối quan tâm, hoặc trình độ không tương đồng.

Nội dung và ý nghĩa của thông tin không chỉ là câu chữ mà người nhận thông tin nghe thấy mà còn là ý tứ thể hiện thái độ của nhau được biểu hiện trong quá trình giao tiếp. Do vậy khi nói chuyện với nhau, ta không chỉ chú ý đến câu chữ khi nói mà còn phải chú ý đến vẻ mặt, ngữ điệu của giọng nói và cử chỉ để hiểu ý tứ của nhau.

- Bản tin

Những thông tin cần truyền đi trong quá trình giao tiếp là tập hợp các biểu tượng mang ý nghĩa nhất định đối với người phát và người nhận tin trong quá trình giao tiếp.

Người phát tin có thể sử dụng ngôn ngữ lời nói, chữ viết, các phương tiện biểu cảm để mã hóa những thông tin, xúc cảm, kinh nghiệm mà họ muốn truyền tới người nhận. Giải nghĩa của bản tin không những là tìm ra nghĩa chung mà còn hiểu được ý riêng của người phát tin.

Nếu thông tin (viết hoặc nói) ngắn gọn, dễ hiểu sẽ làm tăng hiệu quả của quá trình giao tiếp. Ngược lại nếu thông tin dài dòng, rườm rà, ngôn từ khó hiểu sẽ làm cho hiệu quả của quá trình giao tiếp bị giảm, thậm chí không có hiệu quả.

- Kênh truyền tin

Kênh giao tiếp thông dụng nhất là kênh sử dụng lời nói, chữ viết kết hợp với các hình thức biểu cảm của con người. Thực ra để trao đổi thông tin, suy nghĩ, xúc cảm và tri giác lẫn nhau, con người thường sử dụng cả 5 loại giác quan (thị giác, thính giác, vị giác, xúc giác, khứu giác). Nhưng trong đó kênh nghe lời nói, nói, nhìn chữ viết kết hợp với các biểu cảm là chủ yếu trong quá trình giao tiếp. Vì vậy tùy tính chất, mục đích của cuộc giao tiếp mà người quản lý - lãnh đạo chuẩn bị cách ăn mặc, thái độ và lựa chọn ngôn từ để sử dụng trong quá trình giao tiếp.

Ví dụ: người hiệu trưởng lên phát biểu ý kiến trong hội nghị công chức nên mặc com lê, cà vạt, giọng nói cần ấm áp, ngôn từ cần dễ hiểu, cách diễn đạt cần ngắn gọn, rõ ràng, lưu loát, cách nói cần có lý có tình.

Ngày nay, khoa học kỹ thuật và công nghệ phát triển mạnh đã góp phần làm phong phú, đa dạng thêm các phương tiện giao tiếp như: điện thoại, phim ảnh, máy vi tính, cầu truyền hình, ti vi,... do vậy chất lượng và hiệu quả của giao tiếp ngày càng được cải thiện tốt hơn.

- Vị thế và vai trò xã hội của chủ thể hoặc đối tượng giao tiếp

Vị trí và vai trò xã hội của chủ thể giao tiếp hoặc của đối tượng giao tiếp có ảnh hưởng nhất định đến chất lượng và hiệu quả của quá trình giao tiếp. Trong xã hội có những vị thế và vai trò gắn liền với hệ thống phân chia quyền lực thành: người hiệu trưởng, người quản lý, lãnh đạo trung gian và nhân viên, giáo viên.

Ví dụ trong nhà trường, người hiệu trưởng có vị thế và quyền lực cao nhất, phó hiệu trưởng cùng tổ trưởng chuyên môn, khối trưởng chuyên môn là người quản lý - lãnh đạo trung gian, cuối cùng là giáo viên, nhân viên phục vụ trong trường. Vì vị thế và quyền lực khác nhau nên giao tiếp giữa người lãnh đạo với người dưới quyền mang màu sắc khác.

Trong mạng lưới xã hội, một số vị thế và vai trò có ảnh hưởng rất rõ rệt đến giao tiếp như: vai thủ lĩnh, vai gác cổng, vai môi giới, vai cô lập...

3.2. Một số yếu tố tâm lý cản trở giao tiếp quản lý trường tiểu học

Giao tiếp vừa là khoa học vừa là nghệ thuật, đòi hỏi người hiệu trưởng phải chú ý tới những hàng rào tâm lý. Vượt qua các rào cản này sẽ giúp cho chất lượng và hiệu quả của giao tiếp quản lý giáo dục đạt được đúng mục tiêu quản lý nhà trường.

- Thông tin quá tải

Thông tin quá nhiều trong giao tiếp cũng là trở ngại làm cho người giáo viên tiếp nhận thông tin bị phân tán, không tập trung vào những thông tin quan trọng. Để tránh tình trạng này, cần xếp loại và truyền thông tin theo thứ tự ưu tiên, thứ tự quan trọng của thông tin theo thời gian phải hoàn thành.

- Tính chất phức tạp của thông tin

Thông tin trong quản lý nhà trường mà đại đa số là nữ thường rất phức tạp, vì tính đa nghĩa và hay thay đổi. Người hiệu trưởng cần chú ý mã hóa thông tin một cách rõ ràng, chính xác và dễ hiểu trước khi truyền tin tới người giáo viên hoặc nhân viên. Đặc biệt cần thu thông tin ngược lại, nghĩa là hỏi xem người giáo viên đã nhận được thông tin chưa, việc thực hiện nhiệm vụ mà thông tin đưa đến có khó khăn không, có gì chưa rõ cần hỏi thêm liên quan đến nội dung tin nhận được không?

- Sự khác biệt về vị thế

Giao tiếp giữa người hiệu trưởng (và cả phó hiệu trưởng) với giáo viên, nhân viên trong nhà trường là giao tiếp vị thế, nghĩa là giao tiếp phụ thuộc vào quyền lực của họ. Cách nói chuyện của ban giám hiệu với nhau sẽ khác với cách nói chuyện của giáo viên với nhau. Ban giám hiệu muốn cấp dưới hiểu và thi hành mệnh lệnh, ngược lại cấp dưới có thể muốn cấp trên hiểu rõ những khó khăn của họ và cần sự giúp đỡ, động viên. Như vậy một bên ra lệnh và yêu cầu, bên kia chờ mong sự thông cảm và giúp đỡ. Tình trạng đó có thể làm cho giao tiếp bị tắc nghẽn hoặc chỉ thực hiện được giao tiếp một chiều. Để khắc phục, ban giám hiệu cần khuyến khích, tạo điều kiện để người giáo viên được phát biểu, trình bày ý kiến, nguyện vọng, suy nghĩ của họ, đặc biệt ban giám hiệu cần lắng nghe ý kiến đề nghị hoặc góp ý của cấp dưới.

- Thiếu sự tin cậy

Lòng tin cậy là nhân tố làm tăng tính hiệu quả của giao tiếp. Chỉ khi có đủ niềm tin lẫn nhau thì hai bên giao tiếp mới trao đổi cởi mở, đầy đủ các thông tin cần thiết và có thể ủng hộ hoặc hiệp tác với nhau chặt chẽ. Muốn xây dựng được lòng tin trong giao tiếp, người hiệu trưởng phải đặt niềm tin vào người mình đang giao tiếp (giáo viên). Người hiệu trưởng cần trao đổi cởi mở, chia sẻ và tôn trọng ý kiến của giáo viên, nhân viên trong nhà trường.

- Kênh giao tiếp nghèo nàn, xơ cứng

Trong nhà trường cần tạo ra chế độ trao đổi thông tin thường xuyên theo lịch và theo trật tự để thu được nhiều thông tin từ nhiều kênh một cách đều đặn và đầy đủ (dọc - ngang, trên - dưới). Đặc biệt trong hoạt động quản lý nhà

trường, ban giám hiệu cần kết hợp nhiều hình thức giao tiếp như: Giao tiếp trực tiếp bằng cách nói chuyện, giao tiếp qua văn bản, giao tiếp qua điện thoại và giao tiếp bằng các phương tiện khác. Kênh giao tiếp và phương tiện truyền tin càng phong phú càng giúp cho việc truyền tin được chính xác và kịp thời.

Kết luận: Trong công tác quản lý nhà trường, muốn nâng cao chất lượng các hình thức giao tiếp đòi hỏi người cán bộ quản lý cần phải kích thích và phát huy được mặt mạnh của từng yếu tố tâm lý tích cực đồng thời hạn chế tối đa các yếu tố tiêu cực, cản trở đến quá trình giao tiếp. Điều đó đòi hỏi người quản lý nhà trường làm việc phải có kế hoạch và có sự chuẩn bị chu đáo trước.

4. Một số phẩm chất tâm lý cần thiết trong giao tiếp quản lý nhà trường

Để giao tiếp trong quản lý nhà trường có hiệu quả, người hiệu trưởng cần rèn luyện để có một số phẩm chất tâm lý nhất định.

- **Năng lực quan sát đối tượng**

Đây là khả năng định hướng ban đầu về đặc điểm, thuộc tính cơ bản của đối tượng giao tiếp, như: khuôn mặt, dáng người, cách nói năng, cử chỉ, điệu bộ, v.v... Chính điều này đã giúp mỗi người định hướng, xác định cách ứng xử và giải quyết công việc phù hợp.

Ví dụ: Qua quan sát khi gặp nhau đầu giờ sáng, thấy vẻ mặt của người giáo viên mệt mỏi, lo âu, người cán bộ quản lý nhà trường cần lựa thời điểm thích hợp để trao đổi trực tiếp với cá nhân giáo viên đó, nhằm tìm hiểu nguyên nhân và có biện pháp giúp đỡ kịp thời. Điều đó sẽ có tác dụng tích cực đối với người giáo viên trong công tác và cả trong cuộc sống.

- **Kỹ năng biểu hiện những ý nghĩ, xúc cảm, tình cảm, nhận thức của mình với người khác**

Chính kỹ năng thể hiện ý nghĩ, tình cảm, nhận thức của mình với người khác đã giúp cho con người đạt được kết quả trong giao tiếp và ứng xử. Trong quản lý giáo dục, kỹ năng này rất cần thiết. Khi tiến hành các hình thức giao tiếp, người cán bộ quản lý - lãnh đạo cần phải biết cách thể hiện và làm chủ trong việc thể hiện nhận thức và thái độ của mình với cấp dưới một cách rõ

ràng. Họ không được phép nổi nóng, mất bình tĩnh trước mọi người. Ngược lại, cấp dưới cũng cần biết cách thể hiện suy nghĩ, thái độ của mình một cách rõ ràng với cấp trên. Muốn vậy người hiệu trưởng nhà trường cũng như người giáo viên, nhân viên cần phải học tập và rèn luyện về mọi mặt. Học tập qua các lớp đào tạo, lớp bồi dưỡng, dự chuyên đề, đọc sách, đọc báo và học qua thực tiễn các hoạt động giáo dục. Học cái tốt của nhau để cùng chung sống và làm việc.

Kỹ năng biểu hiện nhận thức, xúc cảm tình cảm của chủ thể giao tiếp với đối tượng giao tiếp là cơ sở để con người định hướng suy nghĩ, lựa chọn, điều chỉnh, điều khiển cách ứng xử và giải quyết công việc cho phù hợp với từng hoàn cảnh, đối tượng và từng loại công việc.

*** Năng lực tự chủ trong các tình huống giao tiếp**

Đây là điều kiện quan trọng, không thể thiếu được để thành công trong giao tiếp quản lý nhà trường. Năng lực tự chủ bản thân thường biểu hiện rõ qua việc làm chủ hoạt động lời nói (chọn ngôn từ, ngữ điệu), làm chủ hành vi, cử chỉ, điệu bộ, tác phong, vẻ mặt, ánh mắt; làm chủ thái độ và cách thể hiện xúc cảm của chủ thể giao tiếp.

*** Tôn trọng nhân cách của người giao tiếp**

Tôn trọng nhân cách của đối tượng giao tiếp trong quản lý giáo dục biểu hiện ở nhiều khía cạnh khác nhau. Đó là sự thiện cảm của chủ thể giao tiếp khi tiếp xúc với đối tượng giao tiếp và biết nhìn nhận, đánh giá cái tốt, cái tích cực cơ bản ở họ, không định kiến với cái xấu, cái quá khứ của họ. Mặt khác tôn trọng nhân cách của đối tượng giao tiếp còn có nghĩa là đề ra những yêu cầu cao, song vừa với khả năng và trình độ của họ, đòi hỏi họ có sự cố gắng vươn lên thì đạt được. Khi giao tiếp, sự tôn trọng đối tượng giao tiếp còn thể hiện ở việc chăm chú lắng nghe người giao tiếp nói, biết cách thể hiện sự thông cảm, chia sẻ, đồng tình hoặc thái độ không đồng tình với nội dung của giao tiếp; thể hiện ở sự động viên khích lệ để đối tượng giao tiếp nói chuyện một cách thoải mái...

Kỹ năng giao tiếp đạt được mức độ khoa học và nghệ thuật hay không đòi hỏi người cán bộ quản lý trước hết là cần phải thường xuyên trau dồi cho mình một số phẩm chất tâm lý cần thiết; sau nữa là quá trình thực hành trên cơ sở

vận dụng những kiến thức và kinh nghiệm về giao tiếp thông qua cuộc sống và thực tiễn quản lý nhà trường.

5. Bí quyết đảm bảo cho thành công trong giao tiếp quản lý nhà trường

Giao tiếp thành công hay thất bại trong cuộc sống, trong công tác quản lý nhà trường đòi hỏi người cán bộ quản lý phải thường xuyên có ý thức rèn luyện, trau dồi. Tuy nhiên, nếu có vận dụng những bí quyết thì kết quả giao tiếp sẽ thành công, tránh được những thất bại không cần thiết.

5.1. Cách thức gây thiện cảm với người giao tiếp

- Thành thật chú ý và quan tâm tới đối tượng giao tiếp bằng sự tư duy sâu sắc với ánh mắt đôn hậu và tấm lòng cởi mở. Biết thể hiện sự tế nhị, lịch sự, có văn hóa, sự điềm tĩnh thông qua những cử chỉ, dáng điệu... trong suốt quá trình giao tiếp.

- Luôn tươi cười, niềm nở, ăn nói nhẹ nhàng, đúng mực, thể hiện thái độ lịch sự và tôn trọng người mình đang giao tiếp. Song nụ cười phải chân thực tự đáy lòng của mình.

- Biết hoặc nhớ một vài thông tin cơ bản về đối tượng giao tiếp như: tên gọi (đặc biệt cách gọi thân thiết), cá tính, gia cảnh, sở thích... và vận dụng điều đó vào những lần giao tiếp sau này. Tuyệt đối tránh nhầm lẫn tên gọi trong quá trình giao tiếp. Luôn tỏ ra nắm vững được tất cả những việc làm và mọi quan hệ của đối tượng giao tiếp.

- Biết lắng nghe người nói chuyện, khuyến khích họ nói về mình. Biết dựa vào ánh mắt, cử chỉ, dáng điệu và ngôn ngữ của đối phương mà tiến hành trao đổi cho phù hợp. Tăng cường biểu lộ những cảm xúc tích cực qua ánh mắt, nét mặt, cử chỉ, dáng điệu của mình để hạn chế tối đa ngôn ngữ nói của mình.

- Họ ưa thích điều gì thì bạn nói với họ về điều đó hoặc bạn tạo điều kiện để họ được nói về cái họ thích (nêu câu hỏi để họ trả lời). Tìm mọi cách để khuyến khích đối phương tự nói về bản thân mình một cách đầy đủ.

- Luôn luôn biết làm cho những người dưới quyền mình nhận thức rõ ràng người lãnh đạo và tập thể nhà trường rất trân trọng và đánh giá cao sự đóng

góp công sức của cá nhân họ và tin tưởng vào khả năng của họ. Sự tham gia của cá nhân họ là rất quan trọng trong công việc chung của nhà trường.

5.2. Cách thức dẫn dụ người dưới quyền suy nghĩ theo mình

Để dẫn dụ người giao tiếp suy nghĩ theo mình, có nhiều cách khác nhau như:

- Luôn biết tránh mọi sự tranh luận gay gắt. Khi giao tiếp có sự tranh luận thì bạn nên tìm cách lái sang vấn đề khác nhưng vẫn đảm bảo được một bầu không khí vui tươi, thoải mái, tự nhiên, nhẹ nhàng và tinh tế.
- Tôn trọng ý kiến người giao tiếp, không nên nói với họ là họ lầm (sai). Luôn biết tôn trọng nhân cách của đối phương, tránh sự chê bai, trì trệ hoặc tỏ cử chỉ ngạo mạn, coi thường hay lãnh đạm với đối tượng đang giao tiếp.
- Biết nhận thiếu sót khi có sự nhầm lẫn về một vấn đề nào đó.
- Trong mọi tình huống nên ôn tồn, nhẹ nhàng, đúng mực, không nên xẵng giọng hoặc cáu gắt với người giao tiếp.
- Khi giao tiếp, nên đặt ra những câu hỏi sao cho tự nhiên để người giao tiếp phải đáp là "có". Biết dùng tư duy để chẩn đoán tâm lý của đối phương, từ đó biết khôn khéo để cho họ tự nói ra những từ "đúng" và "có" ngay từ đầu cũng như trong suốt quá trình giao tiếp.
- Để người giao tiếp được nói cho thỏa thích, đặc biệt khi họ đang bức xúc. Chăm chú lắng nghe, gắng sức suy xét theo quan điểm của người giao tiếp.
- Làm cho họ tin rằng chính họ đã đề xuất ra ý kiến từ những gợi ý, dẫn dắt của bạn.
- Luôn biết thể hiện sự đồng cảm với những ước vọng và ý tưởng của đối phương, kích thích thị giác và óc tưởng tượng của người giao tiếp, kêu gọi ở họ những tình cảm cao đẹp để đồng cảm với sự chỉ đạo của người lãnh đạo nhà trường.
- Hãy tỏ cho người khác biết bạn rất hiểu và quý mến họ, vì ai cũng thích được người khác quý mến, hiểu và thông cảm với họ.
- Thách đố và kêu gọi chí khí của người có tâm huyết.

5.3. Cách thức tiến hành phê bình mà không gây sự thù oán với nhân viên

- Biết bắt đầu quá trình giao tiếp với người mắc lỗi bằng những lời khen thành thật, trung thực và tự nhiên. Khen ngợi những sự cố gắng dù là nhỏ nhất của họ, song lời khen của bạn phải đúng và độ lượng. Luôn biết đặt mình vào vị trí của đối phương để có thể thấu hiểu được những việc làm chưa đúng của họ.

- Hãy nói ý để họ hiểu khuyết điểm, lỗi của họ. Tránh ra lệnh, hãy dùng cách đặt câu hỏi để khuyên nhủ họ. Khi trao đổi về khuyết điểm của họ nên tỏ ra ôn tồn, nhẹ nhàng, khách quan, nhưng nghiêm túc. Biết thể hiện sự tôn trọng và yêu quý lẫn nhau mà tiến hành trao đổi thẳng thắn, nhằm tìm ra cách giải quyết những tồn tại một cách hợp lý.

- Trong mọi tình huống, cần giữ danh dự và thể diện cho người có lỗi. Khi trao đổi, giao tiếp tránh thái độ kẻ cả, không tỏ ra mệnh lệnh và coi thường đối phương mà nên trao đổi một cách chân tình, mang tính chất khuyên bảo. Sau đó biết tạo cho họ những điều kiện tốt để thực hiện nhiệm vụ mới và khẳng định lại mình trong các hành động sắp tới.

- Người lãnh đạo luôn biết cách gây cho đối tượng giao tiếp (người dưới quyền mình) có được niềm tin vào tương lai và sự cố gắng vươn tới trong mọi hành động của họ. Luôn tạo cho họ thấy được những viễn cảnh tươi đẹp của cuộc đời và hoạt động của họ. Khen ngợi những cố gắng dù là nhỏ nhất của họ, song lời khen của bạn phải thành thật và độ lượng. Hãy tán dương họ để họ gắng sức làm việc xứng đáng với lời khen đó.

- Hãy tăng cường khuyến khích, động viên để truyền cho họ sự bạo dạn, sức mạnh và lòng tin vào bản thân. Điều đó sẽ làm cho họ thấy lỗi lầm nào cũng sửa được, việc khó khăn nào cũng sẽ vượt qua, để họ có thể tiếp tục cống hiến hết sức lực, trí tuệ của mình cho công việc chung của nhà trường trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Việc nghiên cứu những kiến thức cơ bản về giao tiếp nói chung và giao tiếp quản lý giáo dục nói riêng là rất cần thiết cho người làm công tác quản

lý - lãnh đạo. Nhờ giao tiếp có hiệu quả mà người lãnh đạo hoàn thành nhiệm vụ quản lý trường tiểu học với kết quả mong đợi. Muốn vậy, người hiệu trưởng cần trau dồi kiến thức về mọi mặt, mà trong đó trau dồi những kiến thức giao tiếp nói chung và giao tiếp quản lý giáo dục nói riêng. Sau nữa là cần ghi nhớ và vận dụng những kiến thức về giao tiếp quản lý vào quá trình công tác và rèn luyện trong thực tiễn quản lý nhà trường của mình, tăng cường học hỏi, tích lũy kinh nghiệm, khiêm tốn học hỏi đồng nghiệp một cách thường xuyên, kiên trì và tự giác. Điều đó sẽ có tác dụng giúp người lãnh đạo - quản lý không chỉ nâng cao hiệu quả và chất lượng công tác mà còn có tác dụng đối với cả việc phát triển và hoàn thiện nhân cách, làm cho cuộc sống của chính mình trở nên tinh tế, mang tính nhân ái xã hội sâu sắc.

Câu hỏi thảo luận

1. Vận dụng những hiểu biết về giao tiếp quản lý nhà trường để phân tích nguyên nhân thành công hoặc thất bại của bản thân trong quản lý nhà trường?

2. Qua bài học này, theo anh (chị) cần bổ sung thêm kiến thức gì cho bài giảng được hoàn thiện hơn?

3. Làm một số bài tập tình huống để xác định phong cách lãnh đạo trong quản lý nhà trường: Trước một số tình huống cụ thể, người lãnh đạo sẽ ứng xử và giải quyết như thế nào? Dựa vào đó bạn hãy xác định phong cách giao tiếp của người lãnh đạo nhà trường?

- *Tình huống 1:* Một người nào đó thường làm việc rất hiệu quả nếu có sự trợ giúp, bây giờ trong công việc của mình, người đó thường trễ nải.

- *Tình huống 2:* Một nhóm hiện đang thực hiện một dự án. Một thành viên đến họp muộn không xin lỗi và không hoàn thành công việc của mình. Tuy nhiên điều quan trọng là cả nhóm đang cần thông tin mà anh ta sẽ cung cấp.

- *Tình huống 3:* Có một giáo viên trước đây thường làm việc không hiệu quả, nhưng hiện giờ người đó đang dẫn cải tiến công việc của mình và làm việc có hiệu quả nhờ có sự trợ giúp của bạn.

- *Tình huống 4:* Có một tổ nhóm thường làm việc rất chậm chạp, năng lực của họ rất

tốt và bạn có thể giao phó công việc cho họ. Nhưng hiện giờ thì chất lượng công việc của họ không hiệu quả và ngày càng kém đi.

- *Tình huống 5:* Bạn yêu cầu một thành viên của trường thực hiện một công việc mà anh ta thường vẫn làm tốt. Nhưng bây giờ thì công việc có vẻ khó hơn và người này dường như không thích nó.

- *Tình huống 6:* Có một thành viên yêu cầu được giúp đỡ trong công việc. Thường ngày thì người này vẫn làm việc độc lập.

- *Tình huống 7:* Bạn giao nhiệm vụ mới rất quan trọng cho một giáo viên. Người giáo viên này nhiều tuổi hơn những giáo viên khác. Anh ta nói thật là anh ta nghi ngờ khả năng của mình có thể thực hiện được nhiệm vụ đó.

- *Tình huống 8:* Một thành viên trong nhóm hỏi về một công việc mà bạn đã giao. Thường thì người này làm việc rất hiệu quả và bạn biết anh ta có thể làm được việc đó.

- *Tình huống 9:* Một nhóm giáo viên đang thực hiện công việc rất hiệu quả. Họ yêu cầu thay đổi điều gì đó trong kế hoạch, vì họ muốn cùng nhau tìm ra các giải pháp tốt.

- *Tình huống 10:* Bạn đến muộn trong một cuộc họp với nhân viên. Bạn nghĩ rằng họ đang thảo luận về công việc nhưng khi bước vào thì họ lại thảo luận một chủ đề mới hấp dẫn.

- *Tình huống 11:* Một người làm việc có hiệu quả và ít cần giúp đỡ trong công việc của mình. Công việc của người này sắp tới không có gì thay đổi. Vậy bạn sẽ làm gì?

- *Tình huống 12:* Bạn có một nhóm giáo viên giỏi và muốn họ nâng cao chất lượng và làm việc tích cực hơn nữa. Bạn sẽ thực hiện biện pháp khuyến khích gì để họ đổi mới?

- *Tình huống 13:* Trong nhân viên của bạn có người có năng lực, nhưng lại ít kinh nghiệm. Với nhân viên này, khi giao việc bạn sẽ tiến hành những biện pháp nào để anh ta làm việc có hiệu quả?

- *Tình huống 14:* Bạn có quá nhiều việc phải làm và muốn giao một số việc cho người khác. Người bạn nghĩ đến có thể làm được, nhưng anh ta lại cảm thấy không yên tâm khi làm một mình. Vậy bạn sẽ làm gì?

- *Tình huống 15:* Trong số giáo viên ở trường bạn, có người hay đưa ra những đề xuất hoặc biện pháp để nâng cao chất lượng công việc. Bạn tin tưởng khả năng của người giáo viên đó. Vậy bạn sẽ giải quyết như thế nào với các đề xuất của giáo viên đó?

- *Tình huống 16:* Bạn phụ trách một tổ nhóm, nhưng bạn bị ốm và không thể đến dự cuộc họp. Khi triển khai thực hiện công việc, bạn tham gia cùng với họ và nhóm làm

việc rất tốt. Bạn cảm thấy không yên tâm với vai trò của mình, bạn sẽ phải làm gì?

- *Tình huống 17:* Nhân viên của bạn làm việc tốt và độc lập. Bạn giao công việc cho họ và cho họ tự do làm việc. Bạn sẽ tiếp tục việc này như thế nào để họ làm việc có hiệu quả và chất lượng?

- *Tình huống 18:* Bạn quyết định cần phải thực hiện đổi mới về một cái gì đó trong công việc. Trước đây giáo viên đều đồng tình với bạn, nhưng giờ họ nói rằng họ thiếu các kỹ năng để thực hiện công việc đó. Bạn sẽ phải làm gì để họ thực hiện tốt công việc?

- *Tình huống 19:* Bạn được bổ nhiệm làm hiệu trưởng. Các giáo viên làm việc rất tốt và đã nhận được nhiều sự giúp đỡ của vị hiệu trưởng trước. Nay dưới sự lãnh đạo của bạn, công việc đang trở nên phức tạp và kết quả chưa tốt. Bạn sẽ cần phải làm gì để công việc có tiến triển tốt?

- *Tình huống 20:* Một giáo viên làm việc hiệu quả, tinh tình hiền lành và nhẹ nhàng. Giáo viên này muốn có một nhiệm vụ mới. Bạn có thể giao nhiệm vụ này cho giáo viên đó, nhưng cô ấy không đủ kinh nghiệm. Bạn sẽ làm gì để cô ấy làm việc tốt ?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. *Tâm lý học nhân cách*, Nguyễn Ngọc Bích, NXB Giáo dục, 1989.
2. *Tâm lý học quản lý*, Nguyễn Đình Chính - Phạm Ngọc Uyển, NXB Giáo dục, 1998.
3. *Tâm lý học xã hội trong quản lý*, Ngô Công Hoàn, NXB Đại học Sư phạm, Đại học Quốc gia Hà Nội, 1997.
4. *Các văn bản hiện hành về giáo dục - đào tạo*, NXB Thống kê, 2002.
5. *Phát triển giáo dục và đào tạo nhân tài*, Nghiêm Đình Vĩ, Nguyễn Đắc Hưng, NXB Chính trị Quốc gia, 2002.
6. *Cẩm nang dành cho người hiệu trưởng*, Pam Robbins Hervey B. Alvy, NXB Chính trị Quốc gia, 2004.
7. *Quản lý nguồn nhân lực*, Paul Hersey, Ken Blanchard, NXB Chính trị Quốc gia, 1995.
8. *Tâm lý học ứng xử*, Lê Thị Bừng - Hải Vang, NXB Giáo dục, 1997.
9. *Đắc nhân tâm* (Nguyễn Hiến Lê dịch), Dale Carnegie, NXB Tổng hợp, An Giang, 1989.
10. *Giao tiếp và ứng xử sư phạm*, Ngô Công Hoàn, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 1997.
11. *Tâm lý học đại cương*, Nguyễn Quang Uẩn (chủ biên), NXB Hà Nội, 1995.
12. *Tâm lý học quản trị kinh doanh*, Nguyễn Đình Xuân (chủ biên), NXB Chính trị Quốc gia Hà Nội, 1998.
13. *Giao tiếp trong quản lý hành chính nhà nước ở Việt Nam hiện nay*, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội, 2003.

MỤC LỤC

<i>Lời giới thiệu</i>	3
Bài 29. PHÁT TRIỂN NHÂN CÁCH NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC	5
I. Nhân cách người cán bộ quản lý.....	6
II. Phát triển nhân cách người hiệu trưởng trường tiểu học.....	15
III. Phong cách quản lý và uy tín của người hiệu trưởng trường tiểu học.....	48
Bài 30. GIAO TIẾP TRONG QUẢN LÝ GIÁO DỤC	59
I. Khái niệm chung về giao tiếp.....	60
II. Đặc điểm đặc trưng của hoạt động giao tiếp, giao tiếp trong quản lý giáo dục.....	68
III. Công vụ và phong cách giao tiếp, mạng lưới và kênh giao tiếp, hình thức giao tiếp chủ yếu trong quản lý giáo dục.....	72
IV. Quản lý nhà trường với vấn đề giao tiếp.....	85
<i>Tài liệu tham khảo</i>	102

NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI
SỐ 4 - TỐNG DUY TÂN, QUẬN HOÀN KIẾM, HÀ NỘI
ĐT: (04) 8252916, 8257063 - FAX: (04) 8257063

GIÁO TRÌNH
BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG
TRƯỜNG TIỂU HỌC
HỌC PHẦN VI
NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI - 2006

Chịu trách nhiệm xuất bản:

NGUYỄN KHẮC OÁN

Biên tập:

TRƯƠNG ĐỨC HÙNG

NGUYỄN HUỲNH MAI

Bìa:

TRẦN QUANG

Trình bày - kỹ thuật vẽ tính:

HOÀNG THÚY LƯƠNG

Sửa bản in:

LÊ HẢI LÝ

In 840°, khổ 17 x 24 cm. Tại 34A Nguyễn Khoái - Công ty cổ phần in 15.
Giấy phép xuất bản số: 146-2006/CXB/92g GV-46/HN kí ngày 10/4/2006.
In xong và nộp lưu chiểu quý II năm 2006.

BỘ GIÁO TRÌNH XUẤT BẢN NĂM 2005
KHỐI TRƯỜNG BỒI DƯỠNG CÁN BỘ GIÁO DỤC

1. BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG TRUNG HỌC CƠ SỞ - 4 TẬP
2. BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG MẦM NON - 4 TẬP
3. BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG TIỂU HỌC - 6 TẬP
4. BỒI DƯỠNG NGHIỆP VỤ SƯ PHẠM BẬC 1 CHO GV - 4 TẬP
5. BỒI DƯỠNG NGHIỆP VỤ SƯ PHẠM BẬC 2 CHO GV - 6 TẬP

gt bồi dưỡng hiệu trưởng tiểu



10163476



Giá: 13.500đ