

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CỦA HIỆU TRƯỞNG CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CƠ SỞ HUYỆN CHƯ SÊ, TỈNH GIA LAI

HỒ XUÂN HỒNG
Phòng GD&ĐT huyện Chu Sê

1. Đặt vấn đề

Các tài liệu về khoa học lãnh đạo, quản lí, tổ chức đều đề cập khái niệm lãnh đạo và phong cách lãnh đạo. **Lãnh đạo** một tổ chức được hiểu là dẫn dắt tổ chức và những người dưới quyền bằng cách đưa ra tầm nhìn, chủ trương, đường lối, động viên khích lệ, nêu gương... để mọi người trong tổ chức cùng tin tưởng, đoàn kết, nỗ lực hoạt động nhằm đạt được những mục tiêu của tổ chức trước mắt cũng như dài hạn.

Mục tiêu, nhiệm vụ, nội dung hoạt động của các đơn vị có thể giống nhau (ví dụ các trường học trên cùng địa bàn), nhưng phương pháp, hình thức, biện pháp của những người lãnh đạo ở các đơn vị đó có thể rất khác nhau, mang dấu ấn, bản sắc riêng của cá nhân nhà lãnh đạo. Sự khác biệt đó chính là phong cách lãnh đạo (PCLĐ). Theo Vũ Lan Hương: "PCLĐ là tổng hòa những cách thức, phương thức tiến hành trong hoạt động quản lí, được thực hiện thường xuyên, tạo thành nét riêng giữa các nhà lãnh đạo"[4].

Các nhà nghiên cứu về khoa học quản lí, lãnh đạo thường nêu lên một số kiểu PCLĐ điển hình và phân tích những mặt hay và dở của mỗi kiểu PCLĐ đó. Wright (1996), nhà nghiên cứu người Mỹ, đã đưa ra bốn PCLĐ: PCLĐ hướng vào công việc, PCLĐ hướng vào con người, PCLĐ chuyên quyền, PCLĐ phân quyền. Theo K. Levin thì PCLĐ có ba loại cơ bản: PCLĐ độc đoán, PCLĐ dân chủ, PCLĐ tự do. Chúng tôi tán thành cách phân ra năm loại PCLĐ trong nhiều tài liệu về khoa học quản lí, lãnh đạo của Việt Nam. Đó là: PCLĐ độc đoán, gia trưởng; PCLĐ hành chính, quan liêu; PCLĐ tự do; PCLĐ dân chủ; PCLĐ dân chủ tập trung. Mỗi PCLĐ nêu trên đều xuất hiện trong những hoàn cảnh lịch sử khác nhau, đáp ứng yêu cầu lãnh đạo trong những điều kiện cụ thể. Trong hiện tại, ở những người lãnh đạo khác nhau, các PCLĐ đó vẫn hiện hữu ở chừng mực nhất định. Do đó, việc nghiên cứu xem PCLĐ nào là phù hợp, hiệu quả trong điều kiện xã hội ta ngày nay là điều cấp thiết.

Tư tưởng Hồ Chí Minh về PCLĐ đã được Người nêu lên từ trước những năm 1930 trong tài liệu **Đường cách mệnh**, sau đó là tài liệu **Sửa đổi lề lối làm việc** (1947) và trong nhiều bài nói, bài viết của Người. Bản thân Chủ tịch Hồ Chí Minh là hiện thân tiêu biểu của PCLĐ mẫu mực, là giá trị quý báu để làm gương cho các thế hệ cán bộ lãnh đạo ngày nay. PCLĐ Hồ Chí Minh hết sức phong phú và đặc sắc, nhưng cốt lõi vẫn là PCLĐ dân

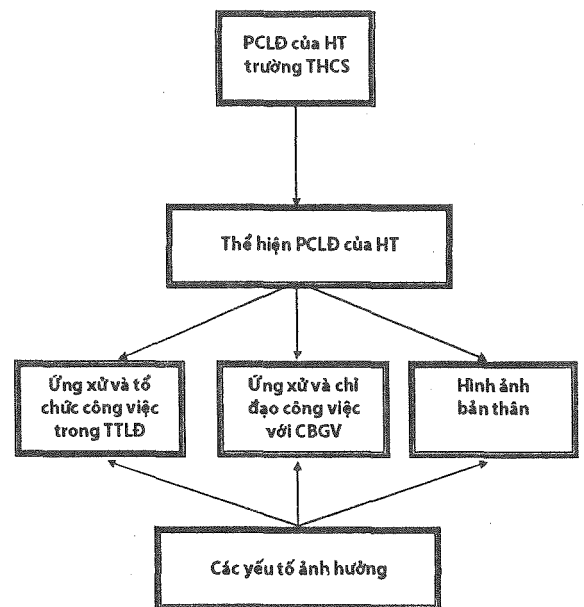
chủ tập trung. Người nói: "Dân chủ là nền tảng của tập trung. Tập trung phải được hình thành trên nền tảng dân chủ. Dân chủ dưới sự chỉ đạo của tập trung"[3]. Trong đó phải luôn "lấy dân làm gốc". Người nói: "Dân chúng đồng lòng, việc gì cũng làm được. Dân chúng không ủng hộ, việc gì làm cũng không nên"[3]. Thấm nhuần tư tưởng Hồ Chí Minh về PCLĐ, các văn bản của Đảng và Nhà nước ta luôn nêu lên nguyên tắc lãnh đạo "dân chủ tập trung". Đó cũng là PCLĐ phù hợp với các nhà lãnh đạo ở nước ta hiện nay.

2. Phong cách lãnh đạo của hiệu trưởng trường THCS

Từ cơ sở lí luận trên, chúng tôi xác định PCLĐ của các hiệu trưởng (HT) trường THCS là hệ thống các phương pháp, cách thức, lề lối làm việc, giao tiếp được sử dụng thường xuyên để tổ chức, động viên các lực lượng giáo dục trong nhà trường cùng đoàn kết, nỗ lực hoạt động nhằm đạt được những mục tiêu xác định. Nòng cốt của PCLĐ này là "dân chủ tập trung".

PCLĐ của HT biểu hiện ra ở rất nhiều mặt, nhưng sau khi phân tích kĩ, chúng tôi chỉ tập trung vào ba mặt cơ bản thể hiện PCLĐ của HT là:

- Ứng xử và tổ chức công việc trong tập thể lãnh đạo (TTLĐ);
- Ứng xử và chỉ đạo công việc với giáo viên (GV);



Sơ đồ 1. Mô hình PCLĐ của HT trường THCS

- Hình ảnh bản thân người HT.

Ba mặt biểu hiện đó được coi là ba tiêu chí đánh giá PCLĐ của HT; tiêu chí một được cụ thể hóa thành 12 chỉ số; tiêu chí hai 11 chỉ số; tiêu chí ba 7 chỉ số. Các chỉ số có thể dùng các phương pháp khảo sát, lượng hóa, đánh giá PCLĐ của HT. Từ những lí giải trên có thể mô hình hóa PCLĐ của HT trường THCS như sơ đồ 1.

3. Phong cách lãnh đạo của hiệu trưởng các trường THCS huyện Chư Sê

3.1. Giới hạn nghiên cứu

Huyện Chư Sê được thành lập năm 1981, nằm ở phía nam tỉnh Gia Lai, diện tích tự nhiên 64.296,27 ha, gồm 15 xã, thị trấn; có 183 thôn, làng, tổ dân phố, trong đó làng đồng bào dân tộc chiếm 67,21%; dân số có 113.642 người, người Kinh 52,09%, dân tộc thiểu số chiếm 47,91%. Tình hình kinh tế, xã hội, văn hóa, giáo dục còn nhiều khó khăn, phức tạp. Huyện Chư Sê có 16 trường THCS, 1 trường đạt chuẩn quốc gia, 6 trường ở xã đặc biệt khó khăn; với 200 lớp, 7.103 HS, trong đó có 2.421 HS dân tộc. Việc điều tra về PCLĐ của HT đã được tiến hành ở cả 16 trường THCS cùng với số cán bộ GV hiện có ở nhà trường vào thời điểm năm học 1012 - 2013.

Công tác lãnh đạo của HT trường THCS đã được nêu rõ mục tiêu, nhiệm vụ, quyền hạn trách nhiệm, quy định cụ thể tại Điều 19, Điều lệ trường THCS, trường THPT và trường phổ

thông nhiều cấp học, ban hành kèm theo Thông tư số 12/2011/TT-BGDĐT ngày 28/3/2011 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT [1]. Nghiên cứu này quan tâm phát hiện những biểu hiện PCLĐ của 16 HT trường THCS của Chư Sê bằng các phương pháp quan sát, phỏng vấn và nhất là điều tra bằng phiếu hỏi đối với 16 HT, với 55 người

TT	PCLĐ thể hiện trong TTLĐ	Người trả lời phiếu	Rất rõ		Tương đối rõ		Có một phần		Chưa có	
			Chỉ số	Phần trăm	Chỉ số	Phần trăm	Chỉ số	Phần trăm	Chỉ số	Phần trăm
1	Làm việc có kế hoạch, không tùy hứng	TTLĐ (55)	37	67.27%	11	20.00%	5	9.09%	1	1.82%
		HT (16)	10	62.50	6	37.50	0	0	0	0
2	Biết tổ chức, phân nhiệm rõ ràng, hợp lí	TTLĐ (55)	37	67.27	18	32.73	0	0.	0	0.
		HT (16)	8	50.00	8	50.00	0	0	0	0
3	Chỉ đạo khoa học, kiên quyết, kịp thời	TTLĐ (55)	30	54.55	25	45.45	0	0.	0	0.
		HT (16)	5	31.25	11	68.75	0	0	0	0
4	Biết động viên, khích lệ tập thể và cá nhân	TTLĐ (55)	24	43.64	29	52.73	2	3.64	0	0.
		HT (16)	6	37.50	9	56.25	1	6.25	0	0
5	Theo dõi sát sao, chỉ ra yếu kém, giúp đỡ kịp thời	TTLĐ (55)	25	45.45	29	52.73	1	1.82	0	0.
		HT (16)	4	25.00	9	56.25	3	18.7	0	0
6	Lắng nghe cùng giải quyết khó khăn	TTLĐ (55)	33	60.00	20	36.36	2	3.64	0	0.
		HT (16)	7	43.75	8	50.00	1	6.25	0	0
7	Dám nhận lỗi và sửa lỗi,	TTLĐ (55)	36	65.45	14	25.45	5	9.09	0	0.
		HT (16)	9	56.25	7	43.75	0	0	0	0
8	Tôn trọng ý kiến tập thể, phát huy sức mạnh tập thể	TTLĐ (55)	35	63.64	17	30.91	1	1.82	2	3.64
		HT (16)	14	87.50	2	12.50	0	0	0	0
9	Nêu gương về tận tụy với công việc nhà trường,	TTLĐ (55)	30	54.55	24	43.64	1	1.82	0	0
		HT (16)	8	50.00	8	50.00	0	0	0	0
10	Quan hệ trong TTLĐ đoàn kết, tin tưởng lẫn nhau	TTLĐ (55)	43	78.18	9	16.36	3	5.45	0	0
		HT (16)	12	75.00	4	25.00	0	0	0	0
11	Kiểm tra, đánh giá khách quan, phù hợp thực tiễn	TTLĐ (55)	33	60.00	18	32.73	3	5.45	1	1.82
		HT (16)	7	43.75	9	56.25	0	0	0	0
12	Có uy tín trong TTLĐ	TTLĐ (55)	40	72.73	11	20.00	4	7.27	0	0
		HT (16)	13	81.25	3	18.75	0	0	0	0

Bảng 1: Kết quả điều tra về phong cách lãnh đạo của HT thể hiện trong tập thể lãnh đạo

TT	PCLĐ đã thể hiện với GV	Người trả lời phiếu	Rất rõ		Tương đối rõ		Có một phần		Chưa có	
			HT (16)	GV (330)	HT (16)	GV (330)	HT (16)	GV (330)	HT (16)	GV (330)
1	Hiểu biết công việc của GV để phân công phù hợp	HT (16)	10	62.50%	6	37.50%	0	0	0	0
		GV (330)	222	67.27	98	29.7	9	2.73%	1	0.30
2	Hiểu biết và tôn trọng lao động sư phạm của GV	HT (16)	11	68.75	5	31.2	0	0	0	0
		GV (330)	235	71.21	88	26.6	6	1.82	1	0.30
3	Biết phát huy vai trò của các tổ chuyên môn để nâng cao chất lượng GD	HT (16)	11	68.75	5	31.2	0	0	0	0
		GV (330)	213	64.55	104	31.5	12	3.64	1	0.30
4	Biết dựa vào các GV chủ nhiệm để tổ chức GD học sinh	HT (16)	9	56.25	7	43.7	0	0	0	0
		GV (330)	201	60.91	112	33.9	15	4.55	2	0.61
5	Tôn trọng, lắng nghe ý kiến của các GV	HT (16)	12	75.00	4	25.0	0	0	0	0
		GV (330)	186	56.36	121	36.6	21	6.36	2	0.61
6	Khuyến khích các GV phát huy sáng kiến, kinh nghiệm hay	HT (16)	11	68.75	5	31.2	0	0	0	0
		GV (330)	203	61.52	104	31.5	22	6.67	1	0.30
7	Gắn gũi, thông cảm, giúp đỡ các GV khi họ gặp khó khăn	HT (16)	9	56.25	7	43.7	0	0	0	0
		GV (330)	180	54.55	118	35.7	30	9.09	2	0.61
8	Khuyến khích GV học tập vươn lên	HT (16)	12	75.00	4	25.0	0	0	0	0
		GV (330)	216	65.45	101	30.6	13	3.94	0	0
9	Tự mình nêu gương về tự học, tự bồi dưỡng, hoàn thiện bản thân	HT (16)	8	50.00	8	50.0	0	0	0	0
		GV (330)	194	58.79	119	36.0	15	4.55	2	0.61
10	Thể hiện vai trò cánh chim đầu đàn, dẫn dắt tập thể GV nhà trường	HT (16)	14	87.50	2	12.5	0	0	0	0
		GV (330)	214	64.85	101	30.6	14	4.24	1	0.30
11	Có uy tín đối với tập thể GV	HT (16)	13	81.25	3	18.7	0	0	0	0
		GV (330)	211	63.94	106	32.1	12	3.64	1	0.30

Bảng 2: Kết quả điều tra về phong cách lãnh đạo của HT thể hiện với giáo viên

thuộc tập thể lãnh đạo (TTLĐ) các trường và 401 GV của 16 trường THCS của huyện.

Kết quả nghiên cứu thực trạng

3.2.1. PCLĐ của HT thể hiện trong TTLĐ (xem bảng 1)

Các số liệu điều tra cho thấy:

- Xét tổng thể PCLĐ của HT thể hiện "rất rõ" trong TTLĐ đều đạt từ khá trở lên;

- "Có được uy tín trong TTLĐ" (72,73%), "Quan hệ trong TTLĐ đoàn kết, tin tưởng lẫn nhau" (78,18%)

GV" (56,36 %); "Gắn gũi, thông cảm, giúp đỡ các GV khi họ gặp khó khăn" (54,55%); "Tự mình nêu gương về tự học, tự bồi dưỡng, hoàn thiện bản thân" (58,8%)...

3.2.3. PCLĐ thể hiện ở hình ảnh bản thân HT (xem bảng 3)

Các số liệu cho thấy:

- Các HT thể hiện "rất rõ" hình ảnh bản thân ở các chỉ số: "Đạo đức, lối sống cá nhân gương mẫu" (77,8%);

và "biết tổ chức, phân nhiệm rõ ràng, phối hợp hợp lý" (chiếm 67,27%)...

- Điều đáng chú ý là hầu hết các chỉ số, HT đều đánh giá thấp hơn đánh giá của TTLĐ, cho thấy các HT có sự khiêm tốn trong tự đánh giá bản thân.

- Tuy nhiên, "Biết động viên, khích lệ tập thể và cá nhân" (43,64%); "Theo dõi sát sao, chỉ ra yếu kém, giúp đỡ kịp thời" (45,45%)... Đây là hai chỉ số còn thấp trong PCLĐ của các HT.

3.2.2. PCLĐ của HT đã thể hiện với GV (xem bảng 2)

Các số liệu cho thấy: - Hầu hết HT trường THCS có PCLĐ được GV đánh giá theo 11 tiêu chí ở mức độ thể hiện "rất rõ" và "tương đối rõ" từ khá trở lên;

- Mức biểu hiện "rất rõ" khá cao ở một số chỉ tiêu: "Hiểu biết và tôn trọng lao động sư phạm của GV" (71,21%); "Hiểu biết công việc của GV để phân công phù hợp" (67,27%); "Biết phát huy vai trò của các tổ trưởng chuyên môn để nâng cao chất lượng GD" (64,55%); "Có uy tín với tập thể GV" (63,9%)...

- Tuy nhiên, biểu hiện "rất rõ" còn hạn chế ở các chỉ số: "Tôn trọng, lắng nghe ý kiến của các

TT	PCLĐ thể hiện ở hình ảnh bản thân	Người trả lời phiếu	Rất rõ		Tương đối rõ		Rõ một phần		Chưa rõ	
1	Ngoại hình và trang phục thể hiện là người LĐ phù hợp với hoàn cảnh địa phương	HT (16)	8	50.00%	8	50.00%	0	0	0	0
		TTLĐ (55)	35	63.64	18	32.73	2	3.64	0	0
		GV (330)	23	70.00	82	24.85	14	4.24	3	0.91
2	Tác phong "mô phạm" mà gắn gũi với GV, HS	HT (16)	10	62.50	5	31.25	1	6.25	0	0
		TTLĐ (55)	36	65.45	19	34.55	0	0	0	0
		GV (330)	195	59.09	125	37.88	10	3.03	0	0
3	Cách làm việc đáng để đồng nghiệp, HS học tập	HT (16)	12	75.00	4	25.00	0	0	0	0
		TTLĐ (55)	30	54.55	23	41.82	2	3.64	0	0
		GV (330)	211	63.94	108	32.73	11	3.33	0	0
4	Hành vi giao tiếp, ứng xử đáng để GV, HS học tập	HT (16)	8	50.00	8	50.00	0	0	0	0
		TTLĐ (55)	36	65.45	16	29.09	3	5.45	0	0
		GV (330)	194	58.79	125	37.88	10	3.03	1	0.30
5	Ngôn ngữ phong phú và chuẩn mực	HT (16)	9	56.25	6	37.50	1	6.25	0	0
		TTLĐ (55)	37	67.27	17	30.91	1	1.82	0	0
		GV (330)	199	60.30	121	36.67	9	2.73	1	0.30
6	Đạo đức, lối sống cá nhân gương mẫu	HT (16)	14	87.50	2	12.50	0	0	0	0
		TTLĐ (55)	48	87.27	7	12.73	0	0	0	0
		GV (330)	257	77.88	69	20.91	4	1.21	0	0.00
7	Mức độ cảm tình của GV, HS, CMHS đối với hình ảnh người HT nhà trường	HT (16)	13	81.25	2	12.50	0	0	1	6.25
		TTLĐ (55)	34	61.82	21	38.18	0	0	0	0
		GV (330)	207	62.73	114	34.55	8	2.42	1	0.30

Bảng 3: Kết quả điều tra về phong cách lãnh đạo của HT thể hiện ở hình ảnh bản thân

"Ngoại hình và trang phục thể hiện là người lãnh đạo phù hợp với hoàn cảnh địa phương" (70,0%); "Cách làm việc đáng để đồng nghiệp và HS học tập" (63,94%), và "Mức độ cảm tình của GV, HS, CMHS đối với hình ảnh người HT nhà trường" (62,73%)...

- Tuy nhiên cũng còn một vài chỉ số biểu hiện "rất rõ" ở mức độ chưa cao: "Hành vi giao tiếp, ứng xử đáng để GV, HS học tập" (58,8%); "Tác phong mô phạm mà gắn gũi với GV, HS" (59,60%)...

4. Kết luận

Các số liệu điều tra bằng phiếu hỏi kết hợp với phỏng vấn, quan sát, tọa đàm... đều cho thấy PCLĐ của các HT trường THCS huyện Chu Sê quán triệt nguyên

tắc "dân chủ tập trung" và thể hiện "rất rõ" và "rõ" đạt khá cao trong TTLĐ, trong GV cũng như hình ảnh bản thân ở hầu hết các chỉ số. Kết quả đó cho thấy công tác tuyển chọn, bồi dưỡng các HT trường THCS huyện Chu Sê mấy năm gần đây đạt kết quả tốt.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ GD&ĐT, *Điều lệ trường THCS, trường THPT và trường phổ thông nhiều cấp học*, ban hành kèm theo Thông tư số 12/2011/TT-BGDĐT ngày 28/3/2011 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT, 2011.

2. Đảng Cộng sản Việt Nam, *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XI*, NXB Chính trị quốc gia, [tr 261-264], 2011.

3. Hồ Chí Minh toàn tập (1947-1948), tác phẩm *Sửa đổi lề lối làm việc*, NXB Chính trị Quốc gia, 2011.

4. Nguyễn Lộc, *Lí luận về Quản lí, Giáo trình sau đại học chuyên ngành Quản lý Giáo dục*, NXB Đại học sư phạm, 2010.

SUMMARY

The article has presented some theoretical issues regarding leadership styles among principals of lower secondary schools through the following facets: Behaviors

and organization of work in the leadership; Behaviors and guidance of work with teachers; personal images of the principal. Also, the article has introduced the research findings of actual status of leadership styles among principals of lower secondary schools in Chu Se district, Gia Lai province. The questionnaire survey data in combination with interview information, observations, dialogues... show that leadership styles among principals of lower secondary schools in Chu Se district, Gia Lai province have thoroughly grasped the principles of "centralized democracy" and the ideas of "very clear" and "clear" are dominantly in existence in leaders, teachers as well as personal images in almost all indicators.