

NHỮNG TÌNH HUỐNG CÓ VẤN ĐỀ TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ CỦA NGƯỜI HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG TIỂU HỌC

• NGUYỄN THỊ THÚY DUNG

Khoa Quản lý Giáo dục - Đại học Sài Gòn

1. Tình huống có vấn đề và người hiệu trưởng trường tiểu học

Trong hoạt động quản lý (QL) của người hiệu trưởng (HT) trường tiểu học, tình huống có vấn đề (THCVĐ) có thể nảy sinh bất cứ lúc nào, vì rất nhiều nguyên nhân. Chẳng hạn, tình huống xảy ra do phẩm chất và năng lực của HT không đáp ứng được yêu cầu của lao động quản lý (sự đánh giá không công bằng của HT dẫn đến xung đột giữa các giáo viên; sự phân công nhiệm vụ không hợp lý dẫn đến mâu thuẫn giữa các bộ phận, v.v...). THCVĐ trong QL xảy ra cũng có thể do điều kiện làm việc trong trường quá khó khăn, thiếu thốn; tập thể nhà trường có những cá nhân hay đả kích, châm chọc, soi mói, bẻ phái, đưa tin thất thiệt gây đổ vỡ...

Tuy nhiên, thực tế đã chỉ ra rằng ngay trong những tập thể như vậy, một HT có năng lực, có trực giác nhạy bén, được trang bị những kiến thức và kĩ năng quản lý vững vàng, biết đúc kết kinh nghiệm quản lý của mình và đồng nghiệp, sẽ không chỉ lường trước được những tình huống có thể xảy ra mà còn kịp thời đưa ra các biện pháp tác động để phòng ngừa các xung đột.

Một vấn đề đặt ra ở đây là khi một nhà trường có điều kiện làm việc rất tốt, các cá nhân và tập thể đều tốt và nhất là HT có phẩm chất, năng lực hoàn toàn phù hợp với yêu cầu của lao động quản lý trường tiểu học, thì THCVĐ trong QL có thể xảy ra hay không? Các tình huống đó vẫn có thể xảy ra bất cứ lúc nào! Mỗi thành viên trong tập thể xuất phát từ những hoàn cảnh khác nhau; mỗi cá nhân là một thế giới nội tâm vô cùng đa dạng, với những quan điểm, tình cảm, thói quen... khác nhau. Họ thường có những cách phản ứng khác nhau trước các sự kiện nảy sinh trong hoạt động và đời sống của nhà trường. Giữa họ tồn tại không chỉ những mối quan hệ công việc mà còn có những mối quan hệ tâm lý, xã hội vô cùng phức tạp. Đặc biệt, tập thể trường tiểu học có một đặc điểm phổ biến là rất đông phụ nữ. Họ mang những đặc điểm tâm

lí đặc trưng của nữ giới (tỉ mỉ, cụ thể, nhạy cảm, dễ bị tổn thương...). Chính vì thế, hơn ở đâu hết, trường tiểu học là nơi dễ xảy ra THCVĐ trong QL. Do đó, có thể nói, một HT thành công là người phát hiện kịp thời các THCVĐ và giải quyết nó một cách hiệu quả trong suốt quá trình quản lý của mình.

2. Mức độ xuất hiện và độ khó của các THCVĐ trong QL đối với HT trường tiểu học

2.1. Cách tiến hành điều tra

Trước hết chúng tôi xác lập danh mục 122 THCVĐ trong QLGD ở trường tiểu học từ các nguồn tài liệu sau:

- Các công trình biên soạn, tập hợp của các tác giả Phan Thế Sùng [2], Nguyễn Trại [3], Lục Thị Nga [1], Nguyễn Thế Vinh (chủ biên) [4]

- Các bài kiểm tra, bài thi của học viên (HV) các lớp đào tạo bồi dưỡng CBQL trường tiểu học tại Trường CBQLGD TPHCM trong giai đoạn 2000-2005.

Trên cơ sở danh sách 122 THCVĐ đã được xác lập, chúng tôi xây dựng phiếu điều tra đối với 38 HT ở TPHCM có thâm niên QLGD trường tiểu học từ 10 năm trở lên về các THCVĐ nêu trên nhằm xác minh mức độ xuất hiện của các THCVĐ đó trong thực tiễn QLGD ở trường tiểu học, đồng thời xác định mức độ khó trong giải quyết (theo đánh giá của các HT dựa trên kinh nghiệm của họ).

Thang điểm đánh giá THCVĐ dựa theo 2 tiêu chí trên được quy định như sau:

a) Mức độ xuất hiện trong thực tiễn QLGD ở trường tiểu học:

- Ít xảy ra: 1đ
- Xảy ra tương đối thường xuyên: 2đ
- Xảy ra thường xuyên: 3đ

b) Mức độ khó trong giải quyết

- Dễ giải quyết: 1đ
- Tương đối khó giải quyết: 2đ
- Khó giải quyết: 3đ

Xử lý các số liệu bằng phương pháp thống kê toán học, đã thu được kết quả đáng tin cậy.



2.2. Kết quả điều tra

2.2.1. Mức độ thường gặp của các THCVD

Phân tích theo thứ tự từ các tình huống thường gặp nhất đến ít dần của 122 THCVD,

theo đánh giá của các HT cho thấy có 27 THCVD được các HT cho là thường gặp hơn cả (bảng 1).

Bảng 1. Các THCVD được đánh giá thường gặp trong thực tiễn QLGD ở trường tiểu học.

STT	Tóm tắt nội dung THCVD	Điểm trung bình thường gặp	Thứ bậc
1	Cấp trên muốn đề bạt một GV giỏi, nòng cốt của trường lên làm QL ở một trường khác.	2.76	1
2	GV thích dạy mãi một khối lớp.	2.68	2
3	GV cho HS “tập dượt” trước bài đăng kí dự giờ.	2.66	3
4	Phải lựa chọn một trong hai GV giỏi ngang sức ngang tài đi thi GV giỏi cấp thành phố.	2.50	4
5	HT được bổ nhiệm về một trường mới, phải xây dựng kế hoạch năm học mà chưa nắm hết mọi thông tin cần thiết	2.47	5
6	HT trẻ mới được bổ nhiệm về trường, khi dự giờ, GV lớn tuổi tỏ ý bất cần, không phục.	2.45	6
7	Phụ huynh học sinh (PHHS) phản ánh GV đánh con của họ	2.45	6
8	Trong trường có một GV viết chữ quá xấu.	2.39	7
9	PHHS lớn tiếng tranh cãi trong văn phòng vì HT không giải quyết cho con của họ vào học do không đúng tuyển	2.37	8
10	GV trẻ mới ra trường run sợ quên hết giáo án mỗi khi được cấp trên dự giờ.	2.37	8
11	GV lôi kéo HS về nhà dạy thêm.	2.37	8
12	Trong trường có một GV thường phát âm sai.	2.37	8
13	HT tình cờ phát hiện một HS bỏ học dài ngày mà GVCN vẫn chưa tìm hiểu nguyên nhân	2.34	9
14	HT được bổ nhiệm về một trường có nền nếp kỉ cương không tốt, GV thường lên lớp muộn giờ.	2.34	9
15	HT mới được bổ nhiệm về một trường mà tập thể sư phạm có những mâu thuẫn nội bộ sâu sắc.	2.34	9
16	GV không muốn người khác dự giờ mình.	2.32	10
17	GV có năng lực nhưng không nhận làm tổ trưởng chuyên môn (TTCM)	2.29	11
18	PHHS phản ánh GV giảng bài sai kiến thức	2.29	11
19	PHHS gặp HT xin chuyển lớp cho con của họ vì họ cho rằng GV “không ưa” con của họ.	2.29	11
20	TTCM buông lỏng QL tổ.	2.29	11
21	HT tình cờ phát hiện lớp ồn ào mất trật tự vào giờ GV giảng bài.	2.29	11
22	Dư luận trong GV về năng lực giảng dạy yếu của một thầy giáo.	2.29	11
23	HT tình cờ đi qua lớp phát hiện GV đang mạt sát HS.	2.29	11
24	HT bị phê bình trong cuộc họp liên tịch mở rộng về việc ít hiểu biết về hát, nhạc, thể dục.	2.26	12
25	Nhân viên văn thư yếu kém về nghiệp vụ chuyên môn	2.26	12
26	GV muốn dạy lên theo lớp.	2.26	12
27	Mâu thuẫn giữa GV dạy 2 buổi/ngày và GV dạy 1 buổi/ngày về vấn đề thu nhập.	2.26	12

Chúng tôi nhận thấy các THCSVD thường gặp trên thể hiện trong tất cả 4 chức năng QL của HT: kế hoạch hóa (THCSVD 5, 14, 15), tổ chức (THCSVD 1, 2, 4, 17), chỉ đạo (THCSVD 8, 9, 12, 13, 19), kiểm tra (THCSVD 3, 6, 7, 10, 11, 16, 18, 20, 21, 22, 23); tập trung nhiều trong lĩnh vực QL nhân sự, phân công phân nhiệm, chỉ đạo điều hành, kiểm tra đánh giá công tác chuyên môn, mối quan hệ với phụ huynh học sinh.

2.2.2. Những THCSVD được các HT đánh giá khó giải quyết

Phân tích theo thứ tự mức độ khó giảm dần của 122 THCSVD, chúng tôi thu được 23 THCSVD được các HT cho là khó giải quyết hơn cả (bảng 2).

Bảng 2. Các THCSVD được đánh giá ở mức độ khó giải quyết

STT	Tóm tắt nội dung THCSVD	Điểm trung bình khó khăn trong việc giải quyết	Thứ bậc
1	HT mới được bổ nhiệm về trường mà HT cũ do có sai phạm trong công tác QL xuống làm một GV bình thường.	2.53	1
2	HT mới được bổ nhiệm về một trường mà tập thể sư phạm có những mâu thuẫn nội bộ sâu sắc.	2.45 *	2
3	HT và phó HT mâu thuẫn, bất đồng quan điểm trong QL nhà trường dẫn đến tình trạng đội ngũ GV bị phân hóa, chia rẽ, bè phái.	2.42	3
	HT trẻ mới được bổ nhiệm về trường, khi dự giờ, GV lớn tuổi tỏ ý bất cần, không phục.	2.42 *	3
5	PHHS lớn tiếng tranh cãi trong văn phòng vì HT không giải quyết cho con của họ vào học do không đúng tuyển.	2.39 *	4
6	GV dạy yếu nhưng là người thân của cán bộ quận đến trường xin nhận công tác.	2.39	4
7	HT được bổ nhiệm về một trường có nền nếp, kỉ cương không tốt, GV thường lên lớp muộn giờ.	2.39 *	4
8	Trong trường có một GV viết chữ quá xấu.	2.37 *	5
9	PHHS ào vào trường đòi "trùng trị" GV vì đã đánh con của họ.	2.37	5
10	Phải lựa chọn một trong hai GV giỏi ngang sức ngang tài đi thi GV giỏi cấp thành phố.	2.37 *	5
11	HT được bổ nhiệm về một trường mới, phải xây dựng kế hoạch năm học mà chưa nắm hết mọi thông tin cần thiết.	2.37 *	5
12	Nhân viên văn thư có hoàn cảnh gia đình khó khăn, yếu kém về nghiệp vụ chuyên môn.	2.37 *	5
	PHHS đòi kiện vì GV đánh con của họ.	2.34 *	6
14	Phó HT có những dấu hiệu yếu kém về phẩm chất và năng lực.	2.34	6
15	HT tình cờ phát hiện một HS bỏ học dài ngày mà GVCN vẫn chưa tìm hiểu nguyên nhân.	2.34 *	6
16	GV có năng lực nhưng không nhận làm TTCM.	2.34 *	6
17	GV thích dạy mãi một khối lớp.	2.32 *	7
18	PHHS phản ảnh GV giảng bài sai kiến thức.	2.32 *	7
19	GV không muốn người khác dự giờ mình.	2.29 *	8
20	GV trẻ mới ra trường run sợ quên hết giáo án mỗi khi được cấp trên dự giờ.	2.29 *	8

21	HT bị phê bình trong cuộc họp liên tịch mở rộng về việc ít hiểu biết về hát, nhạc, thể dục.	2.29 *	8
22	GV tự cho mình là người có tài, ứng cử một chức vụ lãnh đạo đoàn thể, nhưng không trúng cử, từ đó trở thành người gai góc, chống đối tập thể.	2.26	9
23	Trường tham gia một tiết mục trong hội diễn văn nghệ quận, đến giờ diễn thì GV phụ trách “biến mất”.	2.26	9

* *THCVD cũng được đánh giá là thường gặp*

Bảng 2 cho thấy:

- Các THCVD ở mức khó giải quyết thể hiện trong tất cả các chức năng QL, các nội dung QL của HT trường tiểu học, các mối quan hệ trong nhà trường.

* *Các chức năng QL:* kế hoạch hóa (THCVD 7, 11), tổ chức (THCVD 6, 10, 12, 16, 17, 22), chỉ đạo (THCVD 8, 15, 21, 23), kiểm tra (THCVD 4, 13, 18, 19, 20...).

* *Các nội dung QL:* QL về chuyên môn giảng dạy và giáo dục (THCVD 8, 9, 13, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23); QL công tác văn thư hành chính (THCVD 12); QL nhân sự (THCVD 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10, 12, 14...).

* *Các mối quan hệ trong phạm vi nhà trường:* giữa cấp trên với nhau (THCVD 3, 14); giữa cấp trên và cấp dưới (THCVD 4); giữa cấp dưới với nhau (THCVD 10, 19); giữa nhà trường với phòng giáo dục (THCVD 6), với PHHS (THCVD 5, 9, 18).

- Các THCVD trong bảng 2 được đánh giá là khó giải quyết hơn cả, tuy nhiên cũng không phải là rất khó, vì điểm trung bình về mức độ khó giải quyết cao nhất cũng chỉ đạt 2,53đ (THCVD 1).

- Các THCVD được đánh giá là khó giải quyết vì hầu hết đều có những nguyên nhân không do bản thân HT, mà là những nguyên nhân khách quan. Riêng THCVD 21 có nguyên nhân thuộc về HT, tuy nhiên, các môn học được đề cập (hát, nhạc, thể dục) là những môn học chuyên, không phải HT nào cũng biết; muốn hiểu biết các môn học này, người HT phải có năng khiếu nhất định và phải được đào tạo... Việc HT ít hiểu biết các môn học này là một điều rất bình thường. Do đó, cái khó của THCVD là ở chỗ HT phải thay đổi nhận thức của cấp dưới cho rằng HT là người phải hiểu biết tất cả.

- THCVD 9 và 13 gần giống nhau và đều thuộc về mối quan hệ với PHHS, tuy nhiên, THCVD 9 có điểm trung bình khó khăn đạt 2,37đ (xếp hạng 5), cao hơn 0,03đ so với THCVD 13

(2,34đ, xếp hạng 6). Dù chênh lệch không lớn nhưng có thể lí giải sự khác biệt là: trong THCVD 9, HT không có nhiều thời gian để suy nghĩ, phải giải quyết ngay tình trạng hỗn loạn mất trật tự do PHHS gây ra, không để họ có hành động xúc phạm nhân phẩm và danh dự của GV. Điều này đòi hỏi bản lĩnh, nghệ thuật thuyết phục của HT ngay vào thời điểm đó. THCVD 13 cũng đòi hỏi bản lĩnh của HT, nhưng trong THCVD này, HT có thời gian để suy nghĩ, thậm chí có thể bàn bạc với đội ngũ cốt cán của mình nhằm tìm ra biện pháp tối ưu để giải quyết THCVD.

3. Kết luận

Kết quả nghiên cứu này cho thấy người HT nói chung và HT trường tiểu học nói riêng, luôn gặp các THCVD trong QL. Kết quả trên có thể giúp các nhà QL, các HT tiểu học tham khảo, nhằm chủ động, sớm phát hiện và giải quyết hiệu quả các THCVD nảy sinh trong QL.

Các THCVD được đánh giá vừa thường gặp vừa khó giải quyết chính là cơ sở để lựa chọn xây dựng hệ thống bài tập THCVD sử dụng trong việc huấn luyện kĩ năng giải quyết THCVD trong QLGD cho học viên đang học các lớp đào tạo bồi dưỡng HT tương lai của trường tiểu học.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Lục Thị Nga (2004), *Những tình huống thường gặp trong quản lí trường học (cách suy nghĩ và ứng xử thành công)*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
2. Phan Thế Sùng, Lưu Xuân Mới (2002), *Tình huống và cách ứng xử tình huống trong quản lí giáo dục và đào tạo*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
3. Nguyễn Trại (2001), *66 tình huống của hiệu trưởng trường tiểu học*, NXB Giáo dục.
4. Nguyễn Thế Vinh (chủ biên) (1996), *102 tình huống quản lí trường học*, Bộ bài giảng bồi dưỡng hiệu trưởng trường tiểu học, tập 3, Trường CBQLGD TPHCM.

SUMMARY

The article presents the results obtained in investigating problematic situations in the management activities of primary school principals.