

# ĐỔI MỚI GIÁO DỤC VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẶT RA ĐỐI VỚI CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG

ThS. HOÀNG VĂN DƯƠNG\*

1. Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI khẳng định: “Đổi mới căn bản, toàn diện nền giáo dục Việt Nam theo hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa, dân chủ hóa và hội nhập quốc tế, trong đó đổi mới quản lý (QL) là khâu đột phá, phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục (CBQLGD) là khâu then chốt”. Đổi mới căn bản và toàn diện là đổi mới những vấn đề lớn, cốt lõi, cấp thiết; đổi mới từ chủ trương, quan điểm chỉ đạo, tư duy, phương thức và cơ chế QL đến tất cả các thành tố của quá trình giáo dục; đổi mới ở tất cả các bậc học, ngành học; chuyển mạnh quá trình giáo dục từ “nặng” về truyền thụ kiến thức sang nền giáo dục “trọng” về hình thành, phát triển năng lực và phẩm chất người học; đổi mới từ sự lãnh đạo, QL đến quản trị cơ sở giáo dục và sự tham gia đóng góp của toàn xã hội đối với phát triển sự nghiệp giáo dục.

Đổi mới QL được xác định là khâu đột phá, do đó phải nhanh chóng chuẩn hóa để tạo tiền đề, điều kiện, cơ sở thực hiện “hiện đại hóa, xã hội hóa, dân chủ hóa” trong phát triển giáo dục. CBQLGD là chủ thể thực hiện đổi mới giáo dục, đội ngũ này có vai trò rất lớn, ảnh hưởng tới chất lượng giáo dục và chất lượng nguồn nhân lực. Xác định tầm quan trọng của đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý (CBQL) đối với sự phát triển giáo dục, ngày 15/6/2004 Ban Bí thư đã ban hành Chỉ thị số 40-CT/TW về xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và CBQL. Đánh giá về tình hình giáo dục, Hội nghị TW8 (khóa XI) đã chỉ ra “QL GD-ĐT còn nhiều yếu kém, đội ngũ nhà giáo và CBQLGD bất cập về chất lượng, số lượng và cơ cấu; một bộ phận chưa theo kịp yêu cầu đổi mới và phát triển giáo dục, thiếu tâm huyết, thậm chí vi phạm đạo đức nghề nghiệp”.

Trước yêu cầu đổi mới giáo dục, một trong những yêu cầu đặt ra là phải nâng cao phẩm chất, trình độ, năng lực của đội ngũ CBQLGD.

2. Những vấn đề đặt ra đối với đội ngũ CBQL trường THPT trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay

1) *Đội ngũ CBQL trường học - trung tâm của sự đổi mới.* Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục đặt ra mục tiêu đối với giáo dục phổ thông là: tập trung phát triển trí tuệ, thể chất, hình thành phẩm chất, năng lực công dân; phát triển năng lực sáng tạo và khả năng tự học; tiếp cận nghề nghiệp và chuẩn bị cho giai đoạn học sau phổ thông có chất lượng. Điều này đòi hỏi phải thay đổi phương pháp, hình thức tổ chức các hoạt động giáo dục, thay đổi quan điểm và mô hình QL nhà trường. Quá trình chuyển đổi mô hình QL, người hiệu trưởng có vai trò rất quan trọng, vấn đề này, K. Lewin cho rằng, năng lực QL thể hiện ở năng lực QL sự thay đổi, và ông đưa ra mô hình mà các nhà QL chỉ đạo đổi mới phải tập trung giải quyết gồm có ba pha: Pha *tan* - Pha *thay đổi* - Pha *kết*. Trùng quan điểm với K.Lewin, tổ chức OECD nghiên cứu kinh nghiệm của các hiệu trưởng xuất sắc đã khẳng định “thành công của bất kì canh tân nào trong giáo dục phụ thuộc có tính quyết định vào vai trò của hiệu trưởng nhà trường”, quá trình canh tân chia làm ba giai đoạn: Giai đoạn dân nhập - Giai đoạn phát động - Giai đoạn thể chế hóa.

Thực tế hiện nay, giáo dục phổ thông Việt Nam đang chuyển đổi từ mô hình QL quan liêu, bao cấp sang mô hình QL tự chủ, tự chịu trách nhiệm xã hội. Vai trò của hiệu trưởng trong mô hình mới có nhiều thay đổi. Chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng theo hình thức liên kết Việt Nam - Singapore đã chỉ ra, ngoài vai trò là “một nhà giáo”, hiệu trưởng còn có vai trò kép, là “nhà lãnh đạo và nhà QL”. Từ góc độ khác, khi bàn về công tác QL của nhà lãnh đạo, tác giả Đào Thị Ái Thi cho rằng, nhà lãnh đạo phải đóng nhiều vai khác nhau, nhưng có ba vai trò chính trong số đó là: “nhà chuyên môn”, “nhà điều khiển”, “nhà chiến lược”. Hai cách tiếp cận nghiên cứu có nội hàm giống nhau, đều khẳng định lãnh đạo có ba vai trò chính, ta có thể diễn đạt bằng công thức: Hiệu trưởng = Nhà giáo + Nhà lãnh đạo + Nhà QL. Mô hình mới,

\* Sở Giáo dục và Đào tạo Lào Cai

vai trò lãnh đạo của hiệu trưởng được thể hiện rõ hơn, hiệu trưởng phải tập trung vào lãnh đạo để phát triển nhà trường, quan tâm đến tầm nhìn sứ mạng, giá trị, xây dựng các chương trình hành động phát triển nhà trường, tự chủ và tự chịu trách nhiệm về xây dựng mục tiêu kế hoạch, tổ chức, nhân sự, dạy học và giáo dục, tài chính và tài sản, huy động cộng đồng, tiếp nhận thông tin đa chiều nhiều luồng.

Nghiên cứu sâu hơn quan điểm của các nhà khoa học trong phần trên, cho thấy đội ngũ CBQL trường học có vai trò hết sức quan trọng, họ là chủ thể tác động làm cho đội ngũ giáo viên gạt bỏ những quan niệm cũ về giáo dục; chỉ đạo các thành viên thực hiện đổi mới hoạt động giáo dục và các hoạt động khác; tổng kết, rút kinh nghiệm, củng cố thành quả đạt được trong quá trình đổi mới.

**2) Các nước trên thế giới yêu cầu đối với đội ngũ CBQL trường học.** Xuất phát từ vai trò của đội ngũ CBQL đối với sự phát triển nhà trường, các quốc gia đều quan tâm để phát triển đội ngũ này. Ngày nay vấn đề phát triển đội ngũ CBQL trường THPT theo chuẩn được nhiều nước trên thế giới thực hiện. Việc vận dụng chuẩn trong QL được các nước thực hiện theo nhiều hình thức khác nhau. Vấn đề QL và phát triển đội ngũ CBQL theo chuẩn cần phải xem xét ở nhiều góc độ tiếp cận khác, nghiên cứu toàn diện hơn, không được để cập trong bài viết này.

Với mục đích tham khảo kinh nghiệm để nêu ra các yêu cầu đối với đội ngũ CBQL trường THPT trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục Việt Nam hiện nay, dưới đây tác giả chỉ tiếp cận các yêu cầu cụ thể đối với hiệu trưởng được thể hiện trong chuẩn của một số quốc gia.

Chuẩn	Yêu cầu đối với hiệu trưởng
Hoa Kỳ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phải hoạch định được viễn cảnh (chiến lược) và thúc đẩy học sinh đạt được.</li> <li>- Xây dựng được văn hóa nhà trường, tập trung nâng cao tay nghề đội ngũ giáo viên và thực hiện chương trình dạy học, giáo dục nhân cách cho học sinh.</li> <li>- Tạo mọi nguồn lực để phát triển nhà trường.</li> <li>- Phối hợp chặt chẽ nhà trường với gia đình, cộng đồng xã hội.</li> </ul>
Canada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Là một giáo viên hoàn hảo.</li> <li>- Hỗ trợ các mối quan hệ hiệu quả.</li> <li>- Có tầm nhìn.</li> <li>- Đứng đầu trong môi trường học tập.</li> <li>- Lãnh đạo các hoạt động giảng dạy và giáo dục.</li> <li>- Có khả năng lãnh đạo, điều hành, thu hút mọi người ủng hộ vì lợi ích chung của nhà trường và giáo dục.</li> <li>- QL hoạt động của nhà trường và môi trường học tập hiệu quả.</li> <li>- Hiểu biết và đối phó với bối cảnh xã hội rộng lớn hơn.</li> </ul>
New Zealand	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tăng cường học tập và giảng dạy.</li> <li>- Hy vọng về một môi trường học tập và tất cả học sinh sẽ thành công trong học tập.</li> <li>- Phát triển và sử dụng hệ thống QL hỗ trợ, thúc đẩy học sinh học tập.</li> <li>- Tăng cường giao tiếp và mối quan hệ thúc đẩy học sinh học tập.</li> </ul>
7 nước châu Á	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phải có bằng sư phạm.</li> <li>- Có kinh nghiệm trong giảng dạy.</li> <li>- Được đào tạo bởi một chương trình cụ thể trước khi bổ nhiệm.</li> <li>- Có giấy phép hoặc giấy chứng nhận QL.</li> </ul>

Từ hệ thống tiêu chí của các chuẩn thể hiện trong bảng, có thể khẳng định chuẩn hiệu trưởng trường THPT của mỗi quốc gia đều có những yêu cầu cụ thể với hiệu trưởng. Tổng hợp các yêu cầu của tất cả các chuẩn tham khảo, nhận thấy rất nhiều tiêu chí đã có trong chuẩn hiệu trưởng trường THPT của Việt Nam (tại Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT ngày 22/10/2009 của Bộ trưởng Bộ GD-ĐT). Các yêu cầu nêu trong bảng chủ yếu tập trung vào năng lực lãnh đạo, QL; trình độ chuyên môn, nghiệp vụ; về phẩm chất chính trị và lối sống chưa được đề cập sâu trong các chuẩn nêu trên.

**3) Một số yêu cầu đặt ra đối với CBQL trường THPT hiện nay.** Hiện nay, ở các nước phát triển, đội ngũ CBQL trường THPT hội tụ cả ba chức năng chính, là nhà giáo, nhà lãnh đạo, nhà QL. Những yêu cầu đối với hiệu trưởng trường THPT của một số nước trên thế giới là phù hợp với quan điểm của Đảng ta về đổi mới giáo dục theo định hướng chuẩn hóa, hiện đại hóa, xã hội hóa và hội nhập quốc tế. Chuẩn hiệu trưởng của Việt Nam với 3 tiêu chuẩn, 23 tiêu chí là những yêu cầu rất cụ thể về: phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp; trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và năng lực QL. Chuẩn là cơ sở để đội ngũ CBQL rèn luyện, phấn đấu và là công cụ để các cơ quan QL thực hiện công tác xây dựng, phát triển đội ngũ. Tuy nhiên, trước yêu cầu đổi mới giáo dục, quan điểm và mô hình QL thay đổi, đòi hỏi đội ngũ CBQL nhà trường một số phẩm chất, kiến thức, kĩ năng mới.

Từ cơ sở hệ thống các yêu cầu đối với hiệu trưởng trường THPT của một số nước nêu trên; kết quả nghiên cứu một số tài liệu về kĩ năng, QL lãnh đạo; rà soát lại các yêu cầu nêu trong các tiêu chí của chuẩn hiệu trưởng trường THPT hiện hành, tác giả đề xuất bổ sung một số yêu cầu đối với CBQL trường THPT nhằm đáp ứng đổi mới giáo dục hiện nay:

**a) Về phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, lối sống:** - Có quan điểm rõ ràng, lập trường kiên định trước sự thay đổi; - Có lí tưởng cao đẹp, trung thành với mục tiêu đã lựa chọn; - Hiểu biết và có khả năng ứng phó với bối cảnh xã hội rộng lớn hơn; - Coi trọng lợi ích tập thể; - Nói đi đôi với làm; - Chân thành, thẳng thắn, khiêm tốn, gần gũi và có lòng tin vào mọi người.

**b) Về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ:** - Là nhà chuyên môn giỏi; - Được đào tạo chương trình QL trước khi bổ nhiệm; - Có bằng cấp hoặc chứng chỉ QL trường học.

c) *Về năng lực lãnh đạo, QL nhà trường*: - Có ham muốn làm lãnh đạo; - Có khả năng giao tiếp tốt; - Có khả năng tư duy tổng hợp; - Biết dùng người, hỗ trợ mọi người phát triển chuyên môn; - Lãnh đạo, điều hành, QL hiệu quả các hoạt động của nhà trường.

3. **Đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục đòi hỏi phải thay đổi phương pháp, hình thức tổ chức các hoạt động giáo dục, thay đổi quan điểm và mô hình QL nhà trường.** Quá trình chuyển đổi từ mô hình QL cũ sang mô hình QL mới, hiệu trưởng nhà trường đóng vai trò rất quan trọng. Nghiên cứu dưới các góc độ khác nhau, tác giả đã biểu đạt vai trò của lãnh đạo nhà trường bằng công thức: Hiệu trưởng = Nhà giáo + Nhà lãnh đạo + Nhà QL. Bài viết cũng đã nêu bật vai trò là chủ thể của CBQL trong việc tác động làm thay đổi quan niệm cũ về giáo dục, chỉ đạo các hoạt động đổi mới trong nhà trường. Tham khảo chuẩn hiệu trưởng trường THPT của một số nước, tác giả đã tổng hợp tất cả các tiêu chí trong các chuẩn để so sánh với chuẩn hiệu trưởng trường THPT hiện hành của Việt Nam, làm cơ sở để xuất bổ sung những yêu cầu mới đối với đội ngũ CBQL. Kết quả tác giả đề xuất bổ sung: 5 tiêu chí vào phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp;

3 tiêu chí vào trình độ chuyên môn, nghiệp vụ; 5 tiêu chí vào năng lực QL nhà trường. □

#### Tài liệu tham khảo

1. Bộ GD-ĐT. *Tài liệu bồi dưỡng hiệu trưởng trường phổ thông theo hình thức liên kết Việt Nam - Singapore*. 2009.
2. Bộ GD-ĐT. *Dự án đổi mới giáo dục (SREM) - Sơ lược lịch sử giáo dục Việt Nam và một số nước trên thế giới*. 2009.
3. Đảng Cộng sản Việt Nam. *Nghị quyết số 29-NQ/TW của Ban chấp hành Trung ương lần thứ 8 (khóa XI)*.
4. Trần Kiểm. **Khoa học tổ chức và Tổ chức giáo dục**. NXB Đại học sư phạm, H. 2012.
5. Đào Thị Ái Thi. *Tập bài giảng Kỹ năng lãnh đạo, quản lí*. 2013.

#### SUMMARY

*The article focuses on two main parts: 1) School management staffs - the center of innovation, have confirmed that managers have three major roles as "teachers", "leaders" and "managers"; these staffs are subjects who have changed the old concepts of education in the school; 2) Requirements set out for the high school management staffs, some additional criteria on quality, qualifications and competence of managers.*

## THẺ LỆ VIỆT VÀ GỬI BÀI

### 1. Nội dung bài viết thuộc các lĩnh vực:

- Quản lí giáo dục;
- Tâm lí học - sinh lí học lứa tuổi;
- Lí luận giáo dục;
- Lí luận dạy học;
- Giáo dục nước ngoài; v.v...

### 2. Bài viết:

- Mỗi bài viết không quá 6 trang, khổ A4; phông chữ Times New Roman (Unicode), cỡ chữ 14.
- Tên bài báo và tóm tắt nội dung bài báo trình bày bằng 2 thứ tiếng: tiếng Việt và tiếng Anh.
- Tác giả gửi *bản in* bài viết và *tập tin* bài viết đến Toà soạn (theo địa chỉ Ban biên tập ghi trên *trang mục lục* của Tạp chí).
- Chú thích trong bài đánh số theo thứ tự xuất hiện - Tài liệu tham khảo và chú thích ghi ở cuối bài (trình tự: tên tác giả - tên sách/bài báo/văn bản pháp quy - nhà xuất bản - nơi và năm xuất bản).
- Toà soạn không trả lại bài viết nếu không được đăng.

3. Để tiện liên hệ, tác giả cần ghi rõ địa chỉ công tác, số điện thoại, email vào cuối bài.

TẠP CHÍ GIÁO DỤC