

ĐỔI MỚI CÔNG TÁC QUẢN LÝ GIÁO DỤC CỦA HIỆU TRƯỞNG - GÓP PHẦN ĐỔI MỚI CĂN BẢN VÀ TOÀN DIỆN GIÁO DỤC TRONG NHÀ TRƯỜNG PHỔ THÔNG

TS. NINH VĂN BÌNH*

Trong những năm qua, mặc dù ngành GD-ĐT đã có nhiều cố gắng trong việc nâng cao chất lượng đào tạo, tuy nhiên, chất lượng đào tạo nhìn chung còn thấp, chưa theo kịp yêu cầu phát triển KT-XH của đất nước. Cơ chế quản lý của Nhà nước đối với hệ thống giáo dục (GD) và sự quản lý của các trường còn nhiều bất hợp lý kéo dài, chưa tạo ra động lực đủ mạnh để phát huy năng lực sáng tạo của nhà giáo, cán bộ quản lý và học sinh (HS), tiềm năng đầu tư của xã hội và nước ngoài để phát triển GD chưa được phát huy có hiệu quả. Có nhiều nguyên nhân của tình hình trên, nhưng nguyên nhân căn bản là sự yếu kém trong quản lý nhà nước về GD và sự yếu kém trong quản lý của bản thân các trường.

Đổi mới công tác *quản lý giáo dục* (QLGD) trong nhà trường - cụ thể là của *hiệu trưởng* (HT) - là quá trình thực hiện các giải pháp nhằm phát huy những thế mạnh, ưu điểm đã đạt được, khắc phục những khó khăn, khuyết điểm; có năng lực tổ chức, quản lý thông minh, hiệu quả, có khả năng thích ứng với xu thế giáo dục hiện đại. Trong bài viết này, chúng tôi đề cập một số biện pháp đổi mới công tác QLGD của HT:

1. Xây dựng đội ngũ giáo viên (GV) - lực lượng quyết định chất lượng và hiệu quả dạy học (DH)

Vai trò của HT là tổ chức hoạt động sư phạm của GV, hướng vào mục tiêu dạy chữ, dạy người và tư vấn nghề nghiệp, phát triển toàn diện nhân cách HS. Mục tiêu xây dựng đội ngũ nhà giáo trở thành tập thể sư phạm thống nhất, đủ về số lượng, mạnh về chất lượng và đồng bộ về cơ cấu. Điểm mới trong xây dựng đội ngũ GV và cán bộ GD là quán triệt các quan điểm về chiến lược phát triển nguồn lực con người. Để đạt mục tiêu về xây dựng đội ngũ nhà giáo, HT phải có kế hoạch bồi dưỡng hàng năm và dành một khoản kinh phí ưu tiên cho công tác đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao phẩm chất và năng lực đội ngũ. HT phải thể hiện được vai trò trụ cột sư phạm, thúc đẩy việc bồi dưỡng liên tục, đồng thời, là tấm gương về bồi dưỡng và tự bồi dưỡng thường xuyên. Không những thế, HT phải là người biết quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần của GV, ưu tiên giải quyết kịp thời các chế độ, chính sách mà họ được hưởng. Đây chính là biện pháp thiết

thực nhất để xây dựng tập thể nhà trường đoàn kết, vững mạnh.

Có nhiều cách quản lý, lãnh đạo khác nhau, nhưng thực tế cho thấy rằng, phong cách lãnh đạo dân chủ kết hợp với sự nhạy cảm, tinh tế về tổ chức và tính quyết đoán cao sẽ tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh và đời sống văn hóa tinh thần cao của tập thể.

2. Tăng cường nguồn lực tài chính

Tư tưởng DH hiện đại chứa đựng trong cốt vật chất, kĩ thuật DH hiện đại, tương xứng với nền văn minh hiện đại. Những HT nào kiên trì quan điểm này sẽ phấn đấu không mệt mỏi, tận dụng mọi cơ hội để tăng cường nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất, phương tiện và thiết bị DH cho nhà trường. Bài học về vận dụng quan điểm "Nhà nước và nhân dân cùng làm" vào thực tiễn GD, thực hiện "xã hội hóa GD" đã mở ra khả năng to lớn trong việc phát huy nguồn lực cho GD-ĐT. Những năm qua, nhiều trường phổ thông đã tranh thủ huy động sự đóng góp của cha mẹ HS, sự giúp đỡ của các tổ chức và cá nhân trong và ngoài nước để tăng thêm nguồn lực cho GD (cấp học bổng cho HS nghèo mà học giỏi) và GV (trợ cấp cho những GV có hoàn cảnh kinh tế khó khăn). Những cố gắng đó đã góp phần tăng cường nguồn lực cho nhà trường, khẳng định bài học kinh nghiệm phát huy sức mạnh tổng hợp của toàn xã hội chăm lo xây dựng sự nghiệp GD. Bài học kinh nghiệm đó đã được tổng kết qua thực tiễn cách mạng Việt Nam, có ý nghĩa lớn về mặt lí luận và thực tiễn.

3. Xây dựng môi trường sư phạm lành mạnh

Môi trường sư phạm là toàn bộ những điều kiện tự nhiên và xã hội, có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến quá trình phát triển nhân cách của mỗi người trong môi trường đó. Ví dụ, ở TP. Hồ Chí Minh, những năm qua, mặc dù vẫn còn nhiều khó khăn nhưng ngành GD thành phố đã tập trung chỉ đạo việc xây dựng môi trường, cảnh quan sư phạm trong sạch, lành mạnh. Nhiều trường trung học phổ thông đã có kế hoạch huy động HS lao động hàng tuần để làm sạch, đẹp trường lớp, lau sạch các cửa kính, quét sạch

* Phòng Giáo dục - Đào tạo quận Phú Nhuận - TP. Hồ Chí Minh

mạng nhện... Các trường cũng đã huy động sự đóng góp của HS (thông qua hội cha mẹ HS) để xây dựng "Quỹ vệ sinh". Nhờ có quỹ này mà các trường đã thuê lao công hàng ngày làm sạch các lớp học, nhà vệ sinh. Nhiều trường đã tổ chức tốt các buổi phát thanh (theo chủ đề) trong những giờ chơi. Các hoạt động tập thể, ngoại khóa (như câu lạc bộ văn học, câu lạc bộ tiếng Anh, câu lạc bộ bí thư chi đoàn, câu lạc bộ đội viên xung kích Chữ thập đỏ, thi đố vui để học, thi văn nghệ, làm báo tường, tập san,...) tạo nên không khí sư phạm, văn hóa học đường tươi vui, lành mạnh trong suốt cả năm học. Nhiều trường cũng đã quan tâm và liên kết với các đơn vị đóng trên địa bàn (như kết nghĩa với quân đội, Bệnh viện 175), qua đó, góp phần mở rộng quan hệ, giao lưu, hướng các em vào những việc làm, hoạt động thiết thực của cuộc sống, nâng cao chất lượng DH các môn văn hóa. Nhờ đó, HS có điều kiện phát triển nhân cách toàn diện, củng cố tri thức, tự khẳng định bản thân, rèn luyện khả năng giao lưu, giao tiếp, hòa nhập trong tập thể, cộng đồng một cách tự tin, tự chủ.

4. Nâng cao năng lực chỉ đạo của HT

Năng lực này thể hiện ở khả năng hướng dẫn, giải thích, thuyết phục cán bộ, GV, HS và các lực lượng GD khác về những vấn đề đặt ra đối với nhà trường (như thực hiện nhiệm vụ năm học, các mục tiêu đã đề ra trong kế hoạch). Thông thường, HT tiến hành công việc này trong các hội nghị triển khai kế hoạch vào đầu năm học (như đại hội cán bộ công chức, đại hội công đoàn, đoàn thanh niên, họp phụ huynh...). Trong các phiên họp hội đồng GD, nhà trường cần tiến hành bồi dưỡng tập huấn hoặc hướng dẫn trực tiếp trước khi tiến hành những nhiệm vụ cụ thể (HT thuyết phục cán bộ GV về những tư tưởng sư phạm, những ý đồ quản lí, hướng dẫn nghiệp vụ cho cán bộ GV khi tiến hành từng công việc cụ thể). Trách nhiệm của HT là phải làm nổi bật những tư tưởng sư phạm chứa đựng trong từng nhiệm vụ cụ thể; những kết quả mong muốn đạt được sau mỗi biện pháp, mỗi việc làm; những ý tưởng, dự định trong tương lai để đưa nhà trường đi lên. Điều đó sẽ có sức thuyết phục, tạo dựng niềm tin, thúc đẩy cán bộ GV nỗ lực trong công tác. Quản lí nhà trường là quản lí con người. Do đó, vấn đề con người là vấn đề "cốt tử" của hoạt động quản lí, đặc biệt là quản lí lao động sư phạm - một loại hình lao động có tính độc lập và tự giác cao. Nói đến con người là nói đến nhân cách, cá nhân, cá tính. HT giỏi là người biết tiếp cận để hiểu từng cán bộ GV, tôn trọng, giúp đỡ, động viên, chăm lo đến lợi ích vật chất và tinh thần, phát huy tài năng và thế mạnh của từng người bằng thái độ ân cần, tính trung thực và trình độ văn hoá đạo đức giàu chất nhân văn.

5. Đổi mới phong cách quản lí

Nói đến quan hệ con người trong quản lí là nói đến sự hiểu biết về con người (nhu cầu, động cơ, lợi ích, cá tính, quá trình đào tạo...); bầu không khí tâm lí và môi trường DH; các mối quan hệ thầy - thầy, thầy - trò, trò - trò và phong cách quản lí của HT. Tư tưởng sư phạm, tầm nhìn chiến lược của HT phải được thể hiện nhất quán trong từng hoạt động của nhà trường và trong các quan hệ con người - con người. Ngày nay, vấn đề lợi ích và điều hòa lợi ích được các nhà quản lí đặc biệt quan tâm. Những HT giỏi là người biết điều hòa lợi ích cá nhân, cộng đồng, xã hội theo nguyên tắc: mỗi người vì mọi người, mọi người vì mỗi người. Linh hồn nhà trường thể hiện ở văn hóa đạo đức và các quan hệ con người - con người trong quản lí. Những biểu hiện cực đoan, gia trưởng, tư tưởng cào bằng trong quản lí trường học, ít quan tâm đến từng con người, từng hoàn cảnh, từng số phận cụ thể sẽ làm xói mòn văn hóa đạo đức, làm xơ cứng các mối quan hệ giao lưu, giao tiếp, thui chột các động lực, làm tê liệt các chức năng DH, GD của nhà trường. Trên thực tế, những HT có phong cách quản lí dân chủ kết hợp với sự đòi hỏi cao đối với bản thân, nỗ lực phấn đấu cho một nhà trường nhân văn, dân chủ và hiện đại sẽ có uy tín lớn trong tập thể sư phạm, trong cộng đồng GD và trong xã hội. Quản lí con người không chỉ là một khoa học mà còn là một nghệ thuật. Nghệ thuật đó thể hiện ở thái độ cư xử có văn hóa, khôn ngoan và tế nhị trong việc vận dụng các nguyên tắc quản lí vào ứng xử với từng con người cụ thể, ở sự nhạy cảm, tinh tế trong giao lưu, giao tiếp cũng như trong điều khiển, chỉ huy các hoạt động của tổ chức.

Trong quan hệ thống nhất biện chứng giữa DH và GD, quá trình DH là hoạt động trung tâm, bản chất của nhà trường phổ thông, có vai trò quan trọng trong việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH đất nước. Xu thế và tính chất thời đại đang đặt ra cho các trường học những vấn đề quan trọng, cấp bách, có tính chiến lược và ý nghĩa thời đại. Nếu HT là người thường xuyên đổi mới công tác quản lí để quản lí có hiệu quả sẽ là nhân tố quyết định chất lượng dạy và học trong nhà trường. Đổi mới là khắc phục tình trạng lạc hậu, trì trệ, đáp ứng yêu cầu của sự phát triển. Đổi mới là nhu cầu tất yếu của phát triển, đổi mới để phát triển, do đó, đổi mới công tác QLGD là quá trình nhận thức lại, nhận thức mới về GD, về nhà trường, xác định lại mục tiêu, tìm kiếm các biện pháp, giải pháp hữu hiệu, phương án tối ưu để phát triển GD, phát

(Xem tiếp trang 5)

trình (chọn giảng viên; phương pháp và hình thức tổ chức các lớp học,...); - Chuẩn bị cơ sở vật chất thiết bị ĐT (thư viện, thí nghiệm, xưởng thực hành) đầy đủ, kịp thời, thực hiện chuẩn hoá, tiến tới hiện đại hoá,...; - Phối hợp với các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp, cá nhân,... trong ngành, địa phương, các trường bạn, nước ngoài để hỗ trợ về nhân lực, khoa học, thiết bị để xã hội hóa ĐTN; - Đánh giá kết quả ĐT theo mục tiêu CĐR theo phương châm “*kiểm định chất lượng*” thông qua: quá trình tự đánh giá của các cơ sở dạy nghề (đánh giá trong - tự đánh giá); các trung tâm đánh giá độc lập; cơ sở sử dụng lao động; ý kiến đội ngũ học sinh, sinh viên đã ra trường; hội nghị khách hàng (đánh giá ngoài),...; - Trên cơ sở các thông tin từ việc đánh giá kết quả ĐT, các cơ sở ĐTN, các cơ quan quản lý dạy nghề tiến hành điều chỉnh lại mục tiêu ĐT, chương trình ĐT, CĐR, quá trình tổ chức ĐT (phát huy, kế thừa các thành tựu; uốn nắn và xử lý những khiếm khuyết; loại bỏ những nội dung mà xã hội không có nhu cầu) để có một khoá ĐT mới theo định hướng chiến lược phát triển nghề của Đảng và Nhà nước.

Trong giai đoạn hiện nay, một tất yếu mang tính khách quan là ĐT nguồn nhân lực phải đáp ứng NCXH. Nhu cầu đó cần thể hiện trong mục tiêu ĐT của các cơ sở ĐTN, được cụ thể hoá thành CĐR và đạt được CĐR. Việc xây dựng CĐR và công bố CĐR đối với mỗi nghề ĐT trong các cơ sở dạy nghề là trách nhiệm

của mỗi cơ sở ĐT theo đúng quy định của Bộ GD-ĐT, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội. □

Tài liệu tham khảo

1. Bộ GD-ĐT. **Hướng dẫn xây dựng và công bố chuẩn đầu ra cho các ngành đào tạo.** www.moet.gov.vn. 2010.
2. **Chiến lược phát triển giáo dục 2001 - 2010** (ban hành kèm theo Quyết định số 201/2001/QĐ-TTg ngày 28/12/2001 của Thủ tướng Chính phủ). NXB Chính trị quốc gia - Sự thật, H. 2011.
5. Nguyễn Phúc Châu (chủ nhiệm đề tài). “*Giải pháp triển khai đào tạo cán bộ quản lý giáo dục theo nhu cầu xã hội*”. Đề tài KH&CN trọng điểm cấp bộ (mã số B2007.29-27 TĐ). Bộ GD-ĐT, 2007.
6. Nguyễn Tiến Dũng. **Đổi mới và phát triển dạy nghề ở Việt Nam.** NXB Chính trị quốc gia - Sự thật, H. 2012.
7. Nguyễn Minh Đường. “*Bồi dưỡng và đào tạo đội ngũ nhân lực trong điều kiện mới*”. Chương trình khoa học công nghệ cấp Nhà nước (mã số KX07-14). Hà Nội, 1996.

SUMMARY

In the current period, human resources training must meet the needs of society. These needs must be expressed in the training objectives of vocational training institutions and in the “output” standards of knowledge, skills and attitudes of trainees.

Đổi mới công tác quản lý...

(Tiếp theo trang 2)

triển nhà trường. Đổi mới liên quan đến tất cả các lĩnh vực của hệ thống GD như: chức năng của nhà trường; nội dung, chương trình, sách giáo khoa; kế hoạch hóa DH, GD, tổ chức cán bộ; phương pháp, phương tiện DH, GD... □

Tài liệu tham khảo

1. Ban Tuyên giáo Trung ương. **Tài liệu học tập Nghị quyết Hội nghị lần thứ sáu Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam.** NXB Chính trị quốc gia - Sự thật, H. 2012.
2. Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam. Chỉ thị số 40-CT/TW ngày 15/06/2004 về “*Xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục*”, H. 2004.
3. Vũ Văn Phúc - Nguyễn Duy Hùng. **Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại**

hóa và hội nhập quốc tế. NXB Chính trị quốc gia - Sự thật, H. 2012.

4. V.A Xukhomlinxki (lược dịch Hoàng Tâm Sơn). **Một số kinh nghiệm lãnh đạo của hiệu trưởng trường phổ thông.** Tủ sách cán bộ quản lý và nghiệp vụ, Bộ GD-ĐT, H. 1984.

SUMMARY

Nowadays, the scientists and the education managers have been concerning about researching with stable trend “Innovating education and training basically and wholly” to meet the need of industrialization and modernization.

The principals always have to accompany with innovating education management to make sure that the education management will bring success and it's the key to educational quality. Innovation means the principals have to overcome the stagnate condition and satisfy the need of development. Innovating school management means to strive for a humanity, democracy school and contribute positively in innovating Ho Chi Minh City's education and training basically and wholly.