

# BỒI DƯỠNG ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN ĐẦU ĐÀN TẠO NGUỒN PHÁT TRIỂN CÁN BỘ QUẢN LÝ TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG

• ThS. VŨ ĐÌNH CHUẨN

Sở Giáo dục và Đào tạo TP.Đà Nẵng

## 1. Vai trò của đội ngũ cán bộ quản lý trong việc đổi mới trường phổ thông

1.1. Đội ngũ cán bộ quản lý (CBQL) luôn là một trong những yếu tố quan trọng nhất góp phần quyết định sự phát triển của một tổ chức, bởi lẽ chính họ là người tổ chức thực hiện có hiệu quả các khâu của quá trình quản lý, phát triển tổ chức. Chủ tịch Hồ Chí Minh đã nói: "Cán bộ là cái gốc của mọi công việc";... "Công việc thành công hay thất bại đều do cán bộ tốt hay kém". (1)

Đối với giáo dục – đào tạo, CBQL lại càng có vai trò quan trọng hơn, vì đây là sự nghiệp đào tạo con người, nguồn lực quan trọng nhất để phát triển đất nước. Đảng và Nhà nước ta luôn khẳng định vai trò quyết định của đội ngũ CBQL trong việc điều hành một hệ thống giáo dục đang ngày càng phát triển. Chỉ 40-CT/TW ngày 15/6/2004 của Ban Bí thư TW Đảng đã nêu rõ: "... xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục được chuẩn hóa, bảo đảm về chất lượng, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đặc biệt chú trọng nâng cao bản lĩnh chính trị, phẩm chất, lối sống, lương tâm, tay nghề của nhà giáo" (2).

Đối với giáo dục quốc tế, vào những năm cuối thế kỷ XX, UNESCO đã đưa ra bốn trụ cột cho phát triển giáo dục là: học để biết (Learning To Know), học để làm (Learning To do), học để tồn tại (Learning To Be), học để chung sống (Learning To Live Together), thì hiện nay, đầu thế kỷ XXI, đã phải bổ sung thêm bốn trụ cột mới, đó là học để lãnh đạo ( Learning To Lead), học để sáng tạo (Learning To Create), học để trưởng thành và phát triển (Learning To Grow, Develop) và học để biết cảm thông, chăm sóc (Learning To Care) (3).

Để đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập quốc tế, việc phát triển đội ngũ CBQL cho ngành Giáo dục và Đào tạo, đặc biệt là đội ngũ CBQL giỏi cho các trường trung học phổ thông (THPT) là hết sức cấp thiết.

1.2. Đội ngũ CBQL giáo dục giỏi trong bối cảnh hội nhập hiện nay phải là những người có bản lĩnh chính trị vững vàng, thấm nhuần và vận dụng sáng tạo đường lối chủ trương của Đảng và Nhà nước; có những phẩm chất như: thông minh (IQ-Intelligence Quotient), sáng tạo (CQ-

Creativity Quotient); có chỉ số trí tuệ xã hội (SI-Social Intelligence) và chỉ số cảm xúc (EQ-Emotional Quotient), chỉ số đạo đức (MQ-Moral Quotient) cao; hiểu biết rộng, am hiểu sâu về một vài lĩnh vực chuyên môn, về chính trị - xã hội; biết dẫn thân trong công tác, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm trong hành động; vận dụng tốt khoa học quản lý hiện đại; nắm bắt và xử lý nhanh thông tin; nhạy cảm với cái mới; luôn bình tĩnh, sáng suốt trước mọi tình huống; có năng lực cao trong quyết định và tổ chức thực hiện đường lối, chính sách, giải pháp; làm chủ nghệ thuật lãnh đạo, quản lý; thuần thục các kỹ năng lãnh đạo, quản lý như: giao tiếp, đàm phán, chinh phục, thu phục, thuyết phục đối tác, tập hợp, cuốn hút và khả năng nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của quần chúng, tiếp nhận đúng dư luận xã hội, giải quyết các xung đột trong tổ chức...

1.3. Với những yêu cầu trên, việc phát triển đội ngũ CBQL cho các trường học là một quá trình phức tạp, gồm nhiều giai đoạn, với nhiều công việc; bằng nhiều giải pháp, từ việc hướng nghiệp, tạo nguồn, quy hoạch... đến đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, sử dụng, đãi ngộ...

Đội ngũ CBQL trường THPT có thể được chuẩn bị và quy hoạch từ nhiều nguồn khác nhau. Tuy nhiên, để có những người CBQL giỏi theo những tiêu chí nêu trên thì cần phải chuẩn bị nguồn thật chu đáo, kĩ lưỡng và từ rất sớm, ngay khi họ còn đang học ở trường đại học; thậm chí phải được hướng nghiệp từ khi đang học ở nhà trường phổ thông. Không phải ngẫu nhiên mà trong mục tiêu của Chương trình giáo dục phổ thông, nhiều nước đã đặt ra vấn đề phát triển năng lực lãnh đạo (leadership) cho học sinh (4).

Việc bồi dưỡng ĐNGV đầu đàn tạo nguồn phát triển đội ngũ CBQL trường học là một vấn đề rất quan trọng cần được trao đổi, nghiên cứu.

## 2. Thực trạng công tác bồi dưỡng ĐNGV đầu đàn trong các trường THPT hiện nay

ĐNGV đầu đàn trong các trường THPT là những giáo viên (GV) có chuẩn năng lực nghề nghiệp đạt mức độ cao, có năng lực chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm vững vàng, là lực lượng

nòng cốt cho việc giảng dạy bộ môn, có khả năng tổ chức các hoạt động chuyên môn, nghiên cứu khoa học (NCKH) ở mức tổ bộ môn hoặc cao hơn, đóng vai trò chủ chốt trong việc nâng cao hiệu quả dạy học và giáo dục của nhà trường.

Công tác bồi dưỡng ĐNGV đầu đàn trong các trường THPT hiện nay còn bất cập về số lượng, cơ cấu, năng lực tổ chức, quản lý chuyên môn, chưa đáp ứng được yêu cầu và đòi hỏi của nhà trường trong giai đoạn mới. Cụ thể:

- Số lượng GV đầu đàn chưa đầy đủ theo yêu cầu giáo dục và dạy học của nhà trường. Thực tế hiện nay ở nhiều trường vẫn có những GV giữ vai trò đầu đàn vì họ có thâm niên công tác cao, có kinh nghiệm trong giảng dạy, nhưng những GV này lại rất hạn chế về khả năng tiếng Anh, tin học và khả năng tiếp cận, cập nhật cái mới, khó có thể quy hoạch để đào tạo ở trình độ trên chuẩn. Do vậy, trong thời gian tới, những GV này sẽ khó có thể giữ vai trò đầu đàn; vì số GV trẻ, được đào tạo cơ bản về chuyên môn, nghiệp vụ và có trình độ tiếng Anh, tin học khá sẽ về bổ sung thay thế. Tuy nhiên trong thời gian trước mắt, số giáo viên trẻ này lại chưa thể có được những kinh nghiệm chuyên môn và sư phạm của các GV đầu đàn nêu trên. Đó là một mâu thuẫn cần giải quyết.

- Lực lượng ĐNGV đầu đàn của các trường THPT còn quá mỏng mà hầu hết lại bị chi phối bởi công việc giảng dạy đang ở mức quá tải. Do đó việc tổ chức sinh hoạt chuyên môn ở tổ, dự giờ, thao giảng chưa được thường xuyên và chưa có hiệu quả. Đặc biệt, công tác NCKH giáo dục, sáng kiến cải tiến phục vụ cho giảng dạy, giáo dục trong nhiều trường học chưa được đẩy mạnh; ĐNGV đầu đàn chưa thể hiện vai trò đầu tàu trong hoạt động này, nên hạn chế nhiều tới việc nâng cao tiềm lực chuyên môn của nhà trường THPT.

- Năng lực tổ chức quản lý, tập hợp đội ngũ của người GV đầu đàn còn nhiều hạn chế, chỉ nặng về hành chính; chưa thực sự có sức mạnh tinh thần, tư tưởng và tâm lý để cuốn hút, khơi dậy động cơ nội tại của ĐNGV trong các hoạt động chuyên môn.

Những mặt hạn chế nêu trên, theo chúng tôi, do những nguyên nhân chủ yếu sau đây:

+ Nhận thức về vai trò của ĐNGV đầu đàn trong việc nâng cao chất lượng dạy học và giáo dục của nhà trường và việc tạo nguồn phát triển đội ngũ CBQL trường học chưa đúng mức.

+ Ở nhiều trường THPT chưa có quy hoạch phát triển ĐNGV đầu đàn. ĐNGV "gọi là đầu đàn" hiện nay hình thành một cách tự phát, chưa hề được cấp quản lý nào đánh giá, công nhận.

+ Các cấp QLGD, các nhà trường chưa đặt ra một cách cụ thể những tiêu chuẩn đối với

ĐNGV đầu đàn cho các môn học ở các trường THPT.

+ Việc đầu tư cho công tác đào tạo, bồi dưỡng ĐNGV đầu đàn chưa được thực hiện. Hầu hết ĐNGV đầu đàn chưa được quan tâm bồi dưỡng về trình độ quản lý giáo dục. Việc sử dụng, đánh giá, đãi ngộ đối với ĐNGV đầu đàn vẫn còn nhiều bất cập. Công tác phát triển ĐNGV đầu đàn thành CBQL chưa được thực hiện tốt hoặc thiếu sự quan tâm đúng mức.

### 3. Một số đề xuất về việc bồi dưỡng ĐNGV đầu đàn ở trường THPT

Xây dựng ĐNGV đầu đàn là một trong những giải pháp đặc biệt quan trọng đối với các trường THPT hiện nay. Trong ĐNGV đảm bảo chuẩn hóa về nghề nghiệp, đòi hỏi các trường THPT phải có những GV đầu đàn về chuyên môn và NCKH, làm nòng cốt cho việc giảng dạy bộ môn, nâng cao hiệu quả giáo dục của nhà trường. Đây chính là nguồn quan trọng để phát triển CBQL trong các trường THPT.

Để phát triển ĐNGV đầu đàn trong các trường THPT, cần quan tâm đến một số vấn đề sau đây:

3.1. Các cấp quản lý cần nhận thức đúng mức về vai trò của GV đầu đàn và tầm quan trọng của việc phát triển đội ngũ này trong nhà trường THPT. Coi đây là giải pháp quan trọng tạo ra sự chuyển biến về chất lượng dạy học; đồng thời tạo nguồn phát triển đội ngũ CBQL các trường THPT và bổ sung CBQL của ngành Giáo dục và Đào tạo.

3.2. Bộ Giáo dục và Đào tạo cần sớm có những quy định rõ ràng, thống nhất trong toàn ngành các tiêu chuẩn đánh giá về phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực chuyên môn và sư phạm, khả năng quản lý... của CBQL trường THPT. Từ đó tổ chức tốt công tác quy hoạch phát triển ĐNGV đầu đàn cho các trường THPT, hướng tới phát triển đội ngũ CBQL nhà trường.

3.3. Các phẩm chất tâm sinh lý hình thành nên năng lực của người CBQL chủ yếu được hình thành qua quá trình rèn luyện và hoạt động. Tuy nhiên, những yếu tố mang tính năng khiếu cũng hết sức quan trọng, góp phần để phát triển người GV đầu đàn trở thành người CBQL giáo dục tài năng. Chính vì vậy, cần có chương trình phát hiện sớm những học sinh có năng khiếu quản lý từ khi còn học ở trường THPT, đại học. Khi phát hiện được năng khiếu quản lý thì các chương trình đào tạo, bồi dưỡng, cơ chế, chính sách đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng, đãi ngộ phải hướng tới việc phát triển tối đa năng khiếu bẩm sinh đó; tạo điều kiện cho học sinh có môi trường học tập tốt và môi trường cọ xát, thử thách, rèn luyện, phát triển phù hợp để tài năng quản lý sớm bộc lộ hết năng lực tiềm ẩn của mình.

3.4. Các cơ sở đào tạo GV THPT cần đưa vào chương trình đào tạo một số môn học, học phần về khoa học giáo dục hiện đại mà nhiều nước trên thế giới đã đưa vào như Công nghệ dạy học, ứng dụng công nghệ đa phương tiện, Đo lường và đánh giá trong giáo dục, Quản lí trường học... vào nội dung kiến thức nghiệp vụ sư phạm. Đặc biệt, cần làm tốt công tác hướng nghiệp nhằm định hướng cho sinh viên tích cực học tập, rèn luyện, NCKH, thâm nhập vào các môi trường quản lí, môi trường xã hội để phát hiện những sinh viên có năng khiếu quản lí để có kế hoạch bồi dưỡng nhằm phát triển các phẩm chất trí tuệ, năng lực hoạt động xã hội và các phẩm chất của người CBQL giáo dục.

Cũng nên mở rộng chuyên ngành đào tạo hệ cử nhân tài năng hoặc cử nhân chất lượng cao trong các cơ sở đào tạo GV cho trường THPT, trong đó chú trọng đào tạo cử nhân tài năng hoặc cử nhân chất lượng cao lĩnh vực quản lí giáo dục.

3.5. Ở trường THPT, việc phát triển ĐNGV đầu đàn cần lưu ý đến các vấn đề sau đây:

- Tổ bộ môn trên cơ sở thực tiễn giảng dạy, NCKH của từng GV để khẳng định năng lực, phẩm chất nghề nghiệp của họ; từ đó phát hiện, xem xét, đề nghị hiệu trưởng bồi dưỡng, bố trí nhiệm vụ để những GV nổi trội về phẩm chất, năng lực tiếp cận với công tác quản lí; tổ chức cho tập thể GV trong tổ bộ môn đẩy mạnh các hoạt động chuyên môn và NCKH.

Cần lưu ý rằng, GV đầu đàn không phải tự nhiên mà có, cũng không phải chỉ giỏi chuyên môn là đủ. ĐNGV đầu đàn là sự phát hiện, bồi dưỡng, phải được thừa nhận, tôn vinh của cả tập thể giáo viên trong tổ; đồng thời phải có kiến thức và kĩ năng quản lí. Khi đó, người GV đầu đàn mới thực sự phát huy vai trò đầu tàu của mình.

Việc phát hiện các GV đầu đàn có thể thông qua dự giờ, hội giảng và dựa vào kết quả NCKH của GV. Những GV đầu đàn thường có khả năng xuất hiện nhiều trong hai nhóm:

+ Nhóm GV đã qua giảng dạy nhiều năm ở trường THPT, có trình độ đào tạo chuẩn hoặc trên chuẩn. Số GV này thường có kinh nghiệm giảng dạy, có uy tín trong ĐNGV, giảng dạy tốt, vững vàng về chuyên môn, có phẩm chất đạo đức tốt.

+ Nhóm GV mới được tuyển dụng về trường, có trình độ đào tạo đạt chuẩn hoặc trên chuẩn. Số GV này tuy có thời gian giảng dạy ngắn nhưng có thể sớm bộc lộ chuyên môn sâu, sắc sảo trong NCKH, có năng lực tìm tòi sáng tạo, có trình độ ngoại ngữ và tin học, nhanh nhạy và thích đổi mới...

- Trên cơ sở nguồn GV đầu đàn đã được phát hiện, các trường THPT cần có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng những năng lực cần thiết như: kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm,

trình độ ngoại ngữ, tin học, khả năng NCKH, kiến thức quản lí... Việc đào tạo, bồi dưỡng nhằm phát triển ĐNGV đầu đàn cần thực hiện theo các mục tiêu gần và mục tiêu xa, đảm bảo sự kế thừa giữa các thế hệ GV trong tổ bộ môn và trong nhà trường.

- Từ lí luận về hình thành và phát triển năng lực, cần tạo ra môi trường hoạt động cụ thể để ĐNGV đầu đàn rèn luyện năng lực; đồng thời, chỉ có thể đánh giá ĐNGV đầu đàn có năng lực thông qua hoạt động giảng dạy, NCKH và tham gia các hoạt động thực tiễn của họ.

Muốn vậy, cần giao các hoạt động đòi hỏi trình độ chuyên môn cao, kĩ năng giảng dạy tốt, khả năng NCKH thuần thực để ĐNGV đầu đàn chủ trì thực hiện. Cũng cần đặt ra cho những GV này nhiệm vụ diu dắt những GV mới ra trường và những người còn hạn chế về chuyên môn, nghiệp vụ. Bên cạnh đó, cần thường xuyên có những hoạt động giao lưu với các trường đại học, các viện nghiên cứu, với các trường THPT ở trong nước và nước ngoài... để những GV đầu đàn có dịp trao đổi kinh nghiệm với những GV giỏi ở đơn vị khác hoặc có trình độ cao hơn.

Để thực hiện tốt công tác xây dựng ĐNGV đầu đàn, các trường THPT cần tham mưu với cấp trên hoặc đề ra những chế độ chính sách đãi ngộ phù hợp như quyền lợi trong học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ, đi tham quan trong và ngoài nước để tiếp cận với các thành tựu khoa học mới, giúp họ có những động lực cần thiết phát huy năng lực của mình.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Hồ Chí Minh toàn tập, tập 4, NXB Chính trị Quốc gia, 1995, Tr 486-492.
2. Ban chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam (2004) số 40-CT/TW 15/06/04, *Chỉ thị của Ban Bí thư về việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lí giáo dục.*
3. *Learning to Transform* - W.I.S.E. Model - Wholistic Integrated Science & Education Research Institute.
4. International Review of Curriculum and Assessment (INCA) - <http://>
5. Chính phủ nước Cộng hoà Xã hội chủ nghĩa Việt Nam, *Quyết định số 09/2005/QĐ-TTg ngày 11/01/2005 phê duyệt đề án "Xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lí giáo dục giai đoạn 2005-2010".*

#### SUMMARY

*A managerial staff for upper-secondary schools can be prepared from different resources. However, to have really excellent leaders, an early and careful preparation should be made. The improvement of the leading teachers to provide resources for the development of upper secondary school managerial staff is needed to study, to discuss, and especially to suggest some clear suggestions.*