

NĂNG LỰC QUẢN LÝ CHUYÊN MÔN CỦA HIỆU TRƯỞNG TRONG ĐỔI MỚI NHÀ TRƯỜNG

TRẦN VĂN DŨNG

Sở Giáo dục và Đào tạo Thừa Thiên Huế

Hiện nay, ở phần lớn các nước tiên tiến, thủ trưởng đơn vị trường học thường không qua đào tạo ban đầu về quản lý chuyên ngành, mà sau một thời gian trực tiếp dạy học họ tham gia thi tuyển để theo học tập trung một chuyên ngành đào tạo cán bộ quản lý giáo dục (ngạch hiệu trưởng) tại một học viện quốc gia hoặc tiểu ban (vùng/miền), thi tốt nghiệp hoặc bảo vệ luận văn tốt nghiệp thạc sĩ trước khi làm hồ sơ xin tạm bổ dụng với chức danh cán bộ tập sự hiệu trưởng. Ở nước ta, quy trình đào tạo chuẩn hóa nghề nghiệp này vẫn chưa được thực hiện. Do đó, khi triển khai phong trào “đổi mới quản lý và nâng cao chất lượng giáo dục” chúng ta gặp khó khăn về tính đồng bộ trong năng lực và nghiệp vụ quản lý giáo dục ở đội ngũ cán bộ. Phần lớn hiệu trưởng đang quản lý nhà trường theo lô-gích “giá trị bằng cấp” của mô hình “giáo dục hàn lâm” thiên về hành chính bao cấp trong lúc cải cách giáo dục hiện nay của chúng ta đang hướng theo mô hình “nhà trường hiệu quả” vận hành theo lô-gích “giá trị kinh tế thị trường XHCN” thiên về nghiệp vụ

chuyên môn.

Khi nghiên cứu về cấu trúc tổ chức của đơn vị trường học trong thời kì phát triển của kinh tế thị trường, hai nhà xã hội học giáo dục đương thời Mintzberg, H.(1986) và Bonami, M.(1996) đưa ra nhận xét: không giống với các tổ chức khác, cơ sở giáo dục thường vận hành theo một lô-gích kép giao thoa giữa hai phương thức bố trí công việc: hành chính và chuyên môn. Vì vậy, khi đánh giá một cơ sở giáo dục người ta không chỉ dừng lại đánh giá hiệu suất lao động với bộ tiêu chí hành chính ISO mà chủ yếu là đánh giá chất lượng đào tạo với bộ chuẩn kiểm định chất lượng (như PISA* chẳng hạn) để công nhận trường đạt chuẩn quốc gia, quốc tế nhằm khẳng định, nâng cao thương hiệu của trường. Nhưng muốn tạo ra sự chuyển biến chất lượng của nhà trường, vai trò người quản lý luôn mang một ý nghĩa quyết định. Theo phân tích của Picquenot, A. (1993) thuộc Trung tâm Nghiên cứu Quốc gia về Giáo dục Bourgogne-Pháp thì muốn quản lý chuyên môn tốt hiệu trưởng phải có năm năng lực cơ bản

Năng lực nghề nghiệp của hiệu trưởng	Quản lý giáo viên tham gia các chương trình/hoạt động
1. NĂNG LỰC LÝ THUYẾT <i>(COMPETENCES DE THEORIE / THEORY COMPETENCE)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Biết/phân biệt các mô hình đánh giá. - Phân tích/hiểu các loại hình đánh giá tổng kết, điều chỉnh/quá trình, tự đánh giá và đánh giá lẫn nhau.
2. NĂNG LỰC PHƯƠNG PHÁP <i>(COMPETENCES DE METHODOLOGIE / METHODOLOGY COMPETENCE)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Đảm bảo tính giá trị, sự trung thực của người đánh giá và các hoạt động đánh giá. - Thiết lập việc chuẩn hóa trong đào tạo. - Quan sát hoạt động của giáo viên trong tình huống. - Hợp tác trong việc xây dựng một hồ sơ nghề nghiệp (portforlio) với các giáo viên. - Thiết lập một thiết chế theo dõi cá nhân, các hồ sơ nghề nghiệp. - Tạo điều kiện cho việc điều chỉnh các hoạt động liên quan nghề nghiệp (giáo viên, nhân viên, ...).
3. NĂNG LỰC SỰ PHẠM VÀ CÔNG NGHỆ ĐÀO TẠO <i>(COMPETENCES DE PEDAGOGIE ET DE TECHNOLOGIE DE FORMATION / TEACHING AND TECHNOLOGY TRAINING COMPETENCES)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Thiết kế một hoạt động giáo dục / đào tạo có lồng ghép đánh giá. - Lồng ghép đánh giá trong việc xây dựng một đề án. - Lồng ghép đánh giá trong dự án của nhà trường, của tổ chức. - Soạn thảo chuẩn tham chiếu cho mỗi hoạt động cụ thể, một cơ cấu. - Thay đổi thời gian điều chỉnh.

*Chương trình đánh giá học sinh quốc tế



<p>4. NĂNG LỰC XỬ LÝ TÍN HIỆU (COMPÉTENCES SÉMIOTIQUES / SEMIOTICS COMPETENCES)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lắng nghe giáo viên trong quá trình đào tạo, sau khi đi bồi dưỡng về. - Tiên đoán, hiểu được các suy nghĩ, công việc mà giáo viên không nói ra. - Vạch lại cách thức hoạt động của giáo viên trong tình huống. - Kích thích việc phân tích các hành động và hoạt động. - Tạo ra một phương pháp lâm sàng về các vị thế nghề nghiệp. - Kèm cặp giáo viên trong xây dựng dự án (cá nhân, tổ). - Điều hòa việc làm giữa các cặp giáo viên.
<p>5. NĂNG LỰC ĐẠO ĐỨC NGHỀ NGHIỆP (COMPÉTENCES ETHIQUES / ETHICAL COMPETENCES)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hành động căn cứ vào bộ chuẩn đã được tường minh, đã được thương lượng trong đào tạo. - Xác định các điểm thành công / các thành phần phải đào tạo lại. - Trách nhiệm hóa giáo viên đối với các yêu cầu đánh giá và tổ chức họ tham gia vào công tác đánh giá. - Đối chiếu các quan điểm khác biệt. - Chấp nhận một quan điểm cá biệt nhưng hợp lí. - Chấp nhận lỗi, lợi dụng cái sai trở thành một yếu tố đào tạo quan trọng mang tính tập thể hoặc cá nhân. - Đảm bảo một sự nhất quán giữa phát ngôn về đánh giá và các hoạt động thực tiễn đánh giá trong đào tạo. - Thiết lập một cộng đồng giáo viên có đầu óc phê phán. - Ủng hộ và giúp đỡ các sáng kiến, cải tiến. - Xem xét lại bộ chuẩn.

sau (Xem bảng dưới đây):

Căn cứ vào bảng năng lực này, chúng ta thấy, hiện nay vai trò quản lí chuyên môn của hiệu trưởng đang còn mờ nhạt. Quản lí mang tính « cơ học », dựa trên việc chỉ đạo theo dõi giáo viên thực hiện nghiêm túc phân phối chương trình và sách giáo khoa như là « pháp lệnh ». Giáo viên do đó buộc phải tuân thủ những chỉ dẫn trong phân phối chương trình, theo nội dung quy định của từng tiết dạy, bài dạy nhằm đảm bảo một mặt bằng chung trong đánh giá. Đó là tỉ lệ số học sinh đạt điểm trung bình, đủ điểm lên lớp, đỗ tốt nghiệp mỗi năm chứ chưa chú trọng đến vai trò phân hóa tích cực giữa học sinh trong dạy học, đến việc hình thành các năng lực cần thiết cho học sinh trong học tập, cuộc sống và nghề nghiệp. Do đó, mặc dù mỗi năm chúng ta có từ 80% trở lên học sinh tốt nghiệp lớp 12, chăm ngoan, đạo đức, có nhiều kiến thức hàn lâm nhưng các em vẫn còn yếu về khả năng thực hành, kĩ năng sống và năng lực thích nghi với môi trường nghề nghiệp.

Vậy để « nâng cao chất lượng đào tạo », « xây dựng nhà trường thân thiện, học sinh tích cực », chúng ta không thể không đột phá vào khâu tăng cường công tác quản lí chuyên môn của hiệu trưởng như là « con chủ bài » để « đổi mới quản lí nhà trường ». Muốn giải quyết vấn đề này chúng ta một mặt phải

nâng cao chất lượng đội ngũ quản lí, không chỉ ở đạo đức, nhiệt tình, uy tín mà còn cả về năng lực quản lí chuyên môn. Mặt khác còn phải tính đến sự hài hòa trong việc áp dụng giao quyền tự chủ đúng đối tượng song song với sự đánh giá nghiêm minh chế độ trách nhiệm của thủ trưởng. Việc sử dụng chuẩn giáo viên và nhất là chuẩn hiệu trưởng bắt đầu từ năm học 2010-2011 chính là giải pháp bước đầu đưa công nghệ đào tạo mới vào công tác quản lí giáo dục, định hướng công tác quản lí nhà trường thống nhất theo một chuẩn chung, hướng dần đến sự đồng nhất trong đánh giá hiệu quả quản lí của hiệu trưởng, từng bước tiếp cận với mô hình « nhà trường hiệu quả » theo lô-gích « kinh tế thị trường điều tiết theo XHCN ».

SUMMARY :

This article discusses the managerial capacity by school head master in school innovation. According to the author managers play very important role in school quality changes. The author presents the theory by Picquenot, A. from national Research Center Bourgogne-France about 5 basic capacities of a school head master and some recommendations for school administration in Vietnam.