



GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG PHỔ THÔNG Ở VIỆT NAM

• ThS. NGUYỄN HỒNG HẢI
Bộ Giáo dục và Đào tạo

Phát triển đội ngũ cán bộ quản lí (CBQL) giáo dục (GD) là nhiệm vụ mang tính chiến lược, có vai trò quyết định đến sự nghiệp phát triển GD [1]. Bộ GD&ĐT đã đề ra mục tiêu đến năm 2012, đội ngũ CBQL GD phải đủ số lượng, đảm bảo chất lượng và cơ cấu theo quy định. Trong bài viết này, chúng tôi phân tích thực trạng đội ngũ hiệu trưởng, phó hiệu trưởng trường phổ thông ở Việt Nam (sau đây gọi tắt là hiệu trưởng (HT) và tóm tắt kết quả nghiên cứu chính sách phát triển đội ngũ HT của ba nước Anh, Mĩ (Bang California), Úc (Bang Victoria, Bang New South Wales), từ đó đề xuất các giải pháp được xem là ưu tiên nhằm phát triển đội ngũ HT nhằm hướng tới mục tiêu trên.

1. Thực trạng về đội ngũ HT trường phổ thông

1.1. Về đội ngũ HT

Năm học 2007- 2008, ở 27.900 trường phổ thông nước ta có khoảng 52.000 HT, phó HT, chiếm khoảng 45% đội ngũ CBQL GD toàn ngành [3]. Theo Báo cáo tổng kết 3 năm thực hiện đề án 09 của Ban chỉ đạo quốc gia [2], hàng năm cần thêm khoảng 3.000 người, chưa kể bổ sung cho số lượng về hưu, chuyển và lí do khác. Đại đa số HT (91,2%) được đào tạo ở trường sư phạm (SP), hiện tỉ lệ có trình độ sau đại học rất ít, chỉ chiếm 3,5%, trong đó trình độ tiến sĩ chiếm 0.1%. Họ thường là các nhà giáo giỏi; chưa được đào tạo về quản lí; làm quản lí chủ yếu dựa vào kinh nghiệm; năng lực lãnh đạo, quản lí còn hạn chế, thiếu tính chuyên nghiệp; kiến thức, kĩ năng về tổ chức bộ máy, quản lí nhân sự và nhất là về quản lí tài chính còn nhiều bất cập; trình độ tin học, ngoại ngữ phần lớn còn hạn chế (tỉ lệ có chứng chỉ tin học là 10% và ngoại ngữ là 8%).

Nhìn chung, đội ngũ HT có bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức tốt. Tuy nhiên, có một bộ phận còn chạy theo thành tích, buông lỏng quản lí, chưa làm tròn chức trách, nhiệm vụ

được giao [4].

1.2. Về công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ HT

Hiện nay, cả nước có một Học viện quản lí GD và ba trường CBQLGD là cơ sở chuyên đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD. Ngoài ra, có Viện Khoa học giáo dục Việt Nam và trên 10 trường đại học SP cũng là các cơ sở tham gia đào tạo, bồi dưỡng CBQLGD. Các chương trình tạo nguồn cũng như chương trình bồi dưỡng cho đội ngũ HT đương nhiệm khá nghèo nàn, không cập nhật. Vì vậy, học viên có ít cơ hội tiếp cận với khoa học quản lí GD hiện đại để phát triển nghề nghiệp.

1.3. Về các chính sách liên quan

Nhiệm vụ và quyền hạn của HT các trường phổ thông đã được quy định khá rõ ràng và được xem là phù hợp trong các văn bản hiện hành. Đặc biệt, Chuẩn HT đã được ban hành kèm theo Thông tư số 29/2009/TT-BGDĐT. Tuy nhiên, một số quy định chưa phù hợp như chính sách, quy chế về tuyển dụng, bổ nhiệm, đánh giá, đãi ngộ...

Nhìn chung, đội ngũ HT trường phổ thông ở nước ta có phẩm chất đạo đức và trình độ chuyên môn cao nhưng còn thiếu về số lượng, hạn chế về năng lực lãnh đạo, quản lí, về trình độ tin học và ngoại ngữ. Các chính sách liên quan không những chưa phù hợp mà còn gây cản trở đến sự phát triển của đội ngũ HT.

2. Một số kinh nghiệm về phát triển đội ngũ HT trường phổ thông của các nước Anh, Mĩ và Úc

2.1. Về chính sách thu hút nhân tài:

Phương thức chủ yếu mà hầu hết các nước sử dụng để thu hút nhân tài là lương, phúc lợi xã hội, điều kiện làm việc và dịch vụ hỗ trợ như: hỗ trợ tạo nguồn, phát triển nghề nghiệp...

Bang California (Mĩ), so với các nghề khác, lương HT không quá cao (trung bình là 97.500\$/năm), nhưng bù lại, khi về hưu, họ được hưởng 100% lương như khi đương chức và các phúc lợi y tế hấp dẫn [6]. Do đó, vị trí HT có sức

hấp dẫn nhất định. Ở Anh, lương HT có 43 bậc, từ 36.618 £ đến 103.750 £ /năm. Để thu hút nhân tài, khắc phục tình trạng thiếu hụt HT, năm 2000, Chính phủ đã thành lập Trường cán bộ quản lý GD quốc gia (The National College for School Leadership - NCSL) để chuyên trách cung cấp các hoạt động tạo nguồn, đào tạo, bồi dưỡng và hỗ trợ phát triển đội ngũ CBQLGD. NCSL chịu trách nhiệm nghiên cứu biên soạn các chương trình đào tạo, bồi dưỡng để tạo điều kiện cho HT, phó HT và các vị trí quản lý khác trong trường phổ thông có các lựa chọn phù hợp với nhu cầu riêng. Bên cạnh đó, năm 2007, Chính phủ đã phê duyệt Chiến lược nhằm khuyến khích các phó HT và GV giỏi theo đuổi nghề HT. Theo đó, rất nhiều chương trình hỗ trợ tiềm năng (như The Targeted Support Programmes) đang được triển khai nhằm hỗ trợ các ứng viên đã có chứng chỉ nhưng chưa được

2.2. Về chính sách tuyển dụng:

Giống như ở Việt Nam, hầu hết HT ở Anh, Mĩ và Úc đều trưởng thành từ GV. Tuy nhiên, muốn được bổ nhiệm, ứng viên ở các nước này bắt buộc phải có chứng chỉ hành nghề; tên gọi và quy trình cấp phép hành nghề có thể khác nhau nhưng về nội dung đều là những chứng chỉ xác nhận năng lực lãnh đạo và quản lý. Ở Bang California (Mĩ), đó là Chứng chỉ quản lý hành chính cơ bản (a Preliminary Administrative Services Credential) do Hội đồng cấp phép GV (The Commission on Teacher Credentialing) cấp và muốn được cấp chứng chỉ quản lý hành chính cơ bản thì phải có chứng chỉ hành nghề GV (a Valid Teaching Credential) và đạt 1 trong 4 điều kiện sau:

- Hoàn thành chương trình chuẩn bị làm HT (The Preparation Programs) thường là 2 năm với 33 đơn vị học trình, trong đó khoảng 1/3 thời gian là thực tập tại trường phổ thông;
- Hoàn thành chương trình tại chức (internship programs);
- Thi đỗ kì thi cấp chứng chỉ HT (School Leaders Licensure Assessment) do Viện Khảo thí Hoa Kỳ (ETS) tổ chức;
- Hoàn thành chương trình do trường đại học và cơ quan GD địa phương phối hợp tổ chức; đó là các chương trình được thiết kế phù hợp với nhu cầu riêng của địa phương.

Ở Anh, đó là Chứng chỉ hành nghề HT (The National Professional Qualification for

Headship - NPQH). Muốn được cấp chứng chỉ, học viên bắt buộc phải tham gia khóa học từ 4 đến 12 tháng, tùy thuộc vào năng lực đầu vào của học viên.

Về phương pháp đánh giá khi tuyển dụng, mỗi nước thậm chí mỗi bang có cách thức khác nhau như ở Bang New South Wales (Úc) sử dụng chuyên gia đánh giá độc lập trong khi ở Bang Victoria (Úc) việc đánh giá do Hội đồng tuyển dụng trực tiếp thực hiện.

Về thủ tục, quy trình tuyển dụng, Bang Victoria (Úc) được xem là khá chặt chẽ. Bộ trưởng Bộ GD của Bang đã ban hành Quyết định số 02 (Ministerial Orders 2007 - Order No.2) về quy chế tuyển dụng HT. Theo Quy chế này, Hội đồng tuyển dụng đảm bảo tối thiểu phải có: 1/ Chủ tịch Hội đồng trường làm Chủ tịch hội đồng tuyển dụng; 2/ Đại diện cha mẹ HS; 3/ Hai người do Vụ trưởng Vụ GD chỉ định (trong đó 1 người là HT có kinh nghiệm và năng lực; 4/ Đại diện cán bộ, GV nhà trường. Để đảm bảo các thành viên hội đồng có đủ phẩm chất và năng lực để đưa ra quyết định chính xác, tất cả thành viên hội đồng phải là người đủ tiêu chuẩn (accredited) theo yêu cầu của Hội đồng đảm bảo chất lượng (The Merit Protection Board). Bên cạnh đó, các thành viên còn được cung cấp đầy đủ tài liệu và được tập huấn về quy trình, tiêu chí tuyển chọn và phương pháp đánh giá trước mỗi kì tuyển dụng. Đây là những điểm khác so với ở Việt Nam. Trong hồ sơ ứng cử, ứng viên được yêu cầu cung cấp các tài liệu để tự chứng minh năng lực, kinh nghiệm và phải có Dự thảo kế hoạch chiến lược trong nhiệm kì làm việc. Qua sơ tuyển, ứng viên bắt buộc tham dự phỏng vấn và trình bày Dự thảo kế hoạch chiến lược để Hội đồng đánh giá.

Nhìn chung, ở các nước, tham gia ứng cử vào vị trí HT xuất phát từ nguyện vọng cá nhân, rất ít trường hợp do cấp trên chỉ định hoặc phân công; Trước khi tham gia tuyển dụng, bản thân các ứng viên tự đánh giá theo Chuẩn để quyết định việc có dự tuyển hay không.

2.3. Về chính sách đào tạo, bồi dưỡng:

Cả 3 nước đều ban hành Chuẩn HT để sử dụng làm công cụ đánh giá, quản lý và hỗ trợ HT tự đánh giá và xây dựng kế hoạch bồi dưỡng cho riêng mình. Ở Bang California (Mĩ), Chuẩn HT có 6 tiêu chuẩn. Ở Anh, Chuẩn HT gồm 6 lĩnh vực, mỗi lĩnh vực quy định kiến thức, năng lực nghề nghiệp (kĩ năng, thái độ, phong cách ứng xử...)

và những nhiệm vụ cụ thể. Ở Bang Victoria (Úc), Chuẩn quy định năng lực của HT trong 5 lĩnh vực: 1/ Điều hành tác nghiệp; 2/ Quản lý nhân lực; 3/ Chuyên môn; 4/ Phát triển giá trị và hình ảnh nhà trường; 5/ Xây dựng văn hóa nhà trường.

Một điểm nổi bật là cả ba nước Anh, Mĩ và Úc đều có rất nhiều chương trình đào tạo, bồi dưỡng hỗ trợ tạo nguồn và giúp HT đương nhiệm phát triển nghề nghiệp. Ví dụ, ở Bang Victoria (Úc), riêng Vụ GD đã ban hành 7 chương trình bồi dưỡng dành cho những đối tượng khác nhau từ giáo viên có khả năng quản lý và có nguyện vọng muốn làm HT cho đến HT đã có nhiều kinh nghiệm [5], nhờ đó hầu hết nhu cầu bồi dưỡng của các đối tượng về quản lý trường học đều được đáp ứng. Ngoài ra, Bộ GD Bang Victoria (Úc) còn ban hành mô hình trường học hiệu quả (The Effective Schools Model) với 8 nhóm tiêu chí và mô hình năng lực của người lãnh đạo trường học (The Effective Leaders Model hoặc Developmental Learning Framework for School Leaders) với 5 nhóm tiêu chí [9].

HT làm việc theo chế độ hợp đồng, tăng lương theo định kì (ở Bang California - Mĩ, mỗi năm tăng lương 1 lần) dựa trên 4 yếu tố chính: quy mô trường; kết quả công tác; vùng miền nơi công tác; thâm niên. HT tự đánh giá hàng năm và gửi báo cáo để cơ quan cấp trên xem xét; nếu không đáp ứng yêu cầu của cơ quan quản lý GD địa phương sẽ nghỉ quản lý, khi đó họ có thể đi xin việc nơi khác hoặc trở lại làm giáo viên.

3. Một số giải pháp đề xuất về phát triển đội ngũ HT ở Việt Nam

Theo Raymond, phát triển nguồn nhân lực có thể chia thành 3 lĩnh vực chính: 1/ Thu hút và tuyển dụng; 2/ Đào tạo và bồi dưỡng; 3/ Quản lý và sử dụng. Do đó, để phát triển đội ngũ HT, các giải pháp đề xuất phải nhằm giải quyết các vấn đề thuộc 3 lĩnh vực trên. Từ kết quả nghiên cứu chính sách phát triển đội ngũ HT của các nước Anh, Mĩ và Úc, lí luận phát triển nguồn nhân lực và thực trạng đội ngũ HT ở Việt Nam, chúng tôi đề xuất sáu giải pháp nhằm phát triển đội ngũ HT ở Việt Nam đáp ứng mục tiêu của Bộ GD&ĐT đề ra tới năm 2012 như sau:

Một là, coi HT là một nghề: Việc coi HT là một nghề sẽ giúp nâng cao chất lượng đội ngũ. Khi đó, HT sẽ có tính chuyên môn hóa cao và phải có những phẩm chất, năng lực nhất định khi bổ nhiệm; Việc tuyển dụng và sa thải mang tính cạnh tranh, phạm vi tuyển dụng rộng hơn bởi vì HT có thể làm nhiều nhiệm kì, tham gia ứng cử ở

các vùng miền khác nhau, không chỉ bó hẹp trong đơn vị đang công tác.

Hai là, sử dụng Chuẩn HT như công cụ chính để quản lý và phát triển chất lượng đội ngũ HT: Các nước đều coi Chuẩn HT là công cụ xuyên suốt trong công tác phát triển đội ngũ. Ở Việt Nam, Chuẩn HT đã được ban hành và phải được sử dụng để đánh giá năng lực ứng viên khi tuyển dụng; biên soạn các chương trình đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá năng lực và kết quả công tác của HT.

Ba là, quy định HT phải có chứng chỉ trước khi bổ nhiệm: Việc quy định HT phải có chứng chỉ trước khi bổ nhiệm sẽ đảm bảo HT có phẩm chất, năng lực nhất định trước khi bổ nhiệm.

Bốn là, ban hành quy chế tuyển dụng HT: Hiện nay, quy chế tuyển dụng chưa thống nhất giữa các địa phương và chưa giúp tuyển được những ứng viên tốt nhất. Vì vậy, cần ban hành Quy chế tuyển dụng chung cho toàn ngành, trong đó, tối thiểu cần nêu rõ quy trình, (nội dung, hình thức, cơ cấu hội đồng tuyển dụng cũng như tiêu chuẩn của thành viên hội đồng). Quy chế cần quy định theo hướng:

- Khi tuyển dụng phải được thông báo rộng rãi trên internet và phương tiện thông tin đại chúng về vị trí, tiêu chí tuyển chọn để mở rộng phạm vi tuyển;

- Ứng viên phải là người đã được đào tạo về quản lý GD trước khi bổ nhiệm (Ví dụ, ít nhất phải có chứng chỉ hoàn thành khóa học 6 tháng về quản lý GD);

- Các tiêu chí đánh giá cần dựa trên 23 tiêu chí trong Chuẩn HT;

- Thành viên hội đồng tuyển dụng phải là những người được đào tạo về công tác đánh giá hoặc được tập huấn về quy trình và tiêu chí trước khi tổ chức đánh giá để đảm bảo có đủ năng lực đưa ra quyết định chính xác, vì việc đánh giá phẩm chất, năng lực và đặc biệt tiềm năng của một cán bộ là rất khó.

- Trong quy trình tuyển dụng nhất thiết phải có phỏng vấn và các ứng viên phải bắt buộc trình bày kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường cho giai đoạn ứng cử. Phỏng vấn sẽ tạo cơ hội cho các ứng viên thể hiện những năng lực tiềm ẩn và giúp việc đánh giá chính xác hơn.

Năm là, biên soạn các Chương trình tạo nguồn, Chương trình hỗ trợ phát triển nghề nghiệp và tổ chức bồi dưỡng cho HT đương nhiệm: Phát triển nghề nghiệp là quá trình liên tục và suốt đời, hơn nữa tri thức đang phát triển

theo cấp số nhân, vì vậy công tác đào tạo, bồi dưỡng cho HT rất quan trọng. Do đó, cần biên soạn ngay 2 loại chương trình bồi dưỡng:

- Biên soạn các chương trình bồi dưỡng dành cho các đối tượng đã tham gia làm quản lý như hiệu phó, tổ trưởng chuyên môn và có nguyện vọng làm HT để tạo nguồn cho công tác tuyển dụng.

- Biên soạn Chương trình bồi dưỡng theo Chuẩn: Trên cơ sở 23 tiêu chí của Chuẩn HT vừa được ban hành, cần nghiên cứu xây dựng các mô đun bồi dưỡng đáp ứng các yêu cầu của Chuẩn và tổ chức bồi dưỡng theo nhu cầu để tăng cường năng lực cho các HT đương nhiệm.

Sáu là, phải đổi mới cơ chế đánh giá, xếp loại và trả lương theo hướng đảm bảo HT luôn phải nâng cao năng lực quản lý và có trách nhiệm bồi dưỡng thế hệ kế cận, như:

- Quy định năng lực và kết quả lao động là căn cứ chính để sàng lọc, xếp loại và trả lương, thay cho thâm niên như hiện nay. Có như vậy mới đảm bảo các HT phải luôn tự học để nâng cao năng lực nghề nghiệp;

- Quy định HT phải tự đánh giá năng lực của bản thân cũng như kết quả lao động; có như vậy HT mới nhận rõ điểm mạnh, điểm yếu của mình và giúp giảm khối lượng công việc cho cơ quan quản lý;

- Quy định HT phải tham gia giảng dạy trong các lớp bồi dưỡng về quản lý trường học hoặc bồi dưỡng được một cán bộ quản lý kế cận là tiêu chí bắt buộc khi xét danh hiệu HT xuất sắc;

Bên cạnh các giải pháp cho giai đoạn 2010 - 2012, nên từng bước quan tâm đến các giải pháp sau:

- Ban hành bổ sung các chính sách để thu hút và tuyển dụng nhân tài làm HT như chính sách tạo nguồn;

- Ban hành chính sách để thể chế hóa công tác bồi dưỡng HT, theo hướng HT phải tham gia chương trình bồi dưỡng định kỳ và có nguồn kinh phí đảm bảo cho các chương trình bồi dưỡng định kỳ này;

- Nghiên cứu và xây dựng mô hình trường học hiệu quả;

- Nghiên cứu và xây dựng mô hình năng lực lãnh đạo trường học;

- Nghiên cứu và cung cấp công cụ để HT tự đánh giá theo Chuẩn qua mạng;

- Biên soạn các chương trình bồi dưỡng theo đối tượng, nhu cầu, như các chương trình bồi dưỡng về quản lý dành cho giáo viên giỏi, cho

phó HT, HT khá muốn lên mức xuất sắc...; Tổ chức nghiên cứu dịch thuật các chương trình của các nước tiên tiến như Úc, Mĩ, Singapore.

- Đầu tư nâng cao năng lực cho đội ngũ giảng viên (như cử đi học nước ngoài, triển khai các đề tài nghiên cứu về quản lý GD, cung cấp tài liệu về quản lý trường học của nước ngoài...);

- Xây dựng một thang lương mới cho đội ngũ HT, trong đó có các ngạch và quy định về mức độ phân cấp quản lý tương ứng với các ngạch, theo hướng năng lực càng cao, HT càng có nhiều quyền tự chủ;

- Thành lập cơ quan chuyên trách về cấp chứng chỉ hành nghề HT và hành nghề giáo viên;

- Xây dựng cơ sở dữ liệu về HT và nguồn HT bao gồm cả thông tin về số lượng, chất lượng, cơ cấu, nhu cầu bồi dưỡng của từng HT;

- Xây dựng website để phục vụ công tác phát triển đội ngũ HT như cung cấp các dịch vụ đào tạo, bồi dưỡng, trao đổi thông tin, kinh nghiệm, tư vấn hỗ trợ, thông báo tuyển dụng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Chấp hành TW, *Chỉ thị 40-CT/TW về việc xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục*, 2004.
2. Ban Chỉ đạo Quốc gia triển khai đề án 09, *Báo cáo tổng kết 3 năm thực hiện đề án 09*, 2009.
3. Bộ GD&ĐT, *Thống kê giáo dục năm học 2007-2008*.
4. Chính phủ Việt Nam, *Báo cáo Quốc hội số 143/BC-CP về đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý trong lĩnh vực giáo dục, đào tạo và dạy nghề*, 2006.
5. Department of Education and Early Childhood of Victoria, Accessed online 12 May, 2010 at:
6. National Association of Secondary Principals. 2008 Principal Salary Survey. Accessed online 9 February, 2010 at:
7. Raymond J. Stone, *Human Resource Management*, 3th edition, Jacaranda Wiley Ltd, 1998.
8. Sergiovanni, T, "*Lãnh đạo trong trường học*", *Lãnh đạo giáo dục*, 1984, vol. 41.
9. Vụ Giáo dục Bang Victoria, *Mô hình phát triển nghề nghiệp cho cán bộ quản lý trường phổ thông*, 2007.

SUMMARY

This article presents: 1. status of school heads in Vietnam, 2. lessons in developing school heads in UK, US and Australia; 3. Measures for developing the school heads in Vietnam.