

NHU CẦU ĐỔI MỚI NỘI DUNG CHƯƠNG TRÌNH BỒI DƯỠNG HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG PHỔ THÔNG

• ĐỖ THIẾT THẠCH

Trường Cán bộ QLGD tại TP. HCM

Ngày 01-11-1997, Bộ trưởng Bộ GD&ĐT ra quyết định số 3481/GD-ĐT ban hành chương trình bồi dưỡng cho cán bộ và công chức nhà nước ngành GD-ĐT (gọi tắt là chương trình 3481). Hơn 10 năm qua, các cơ sở bồi dưỡng cán bộ quản lý (CBQL) ngành GD-ĐT trên cả nước đã bồi dưỡng hiệu trưởng trường phổ thông theo chương trình này. Chương trình 3481 đã góp phần quan trọng trong việc bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng quản lý nhà trường cho hiệu trưởng trường phổ thông trong thời gian qua. Tuy nhiên, toàn cầu hóa và những bước tiến về công nghệ đang tác động trực tiếp và mạnh mẽ đến giáo dục: Luật Giáo dục năm 2005 có nhiều điểm mới so với Luật Giáo dục năm 1998, việc đổi mới chương trình, sách giáo khoa, việc ban hành chuẩn nghề nghiệp giáo viên, chuẩn hiệu trưởng sắp được ban hành, v.v. Bối cảnh mới đòi hỏi phải đổi mới nhà trường, đổi mới cách quản lý và từ đó đổi mới nội dung chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng trường phổ thông.

I- Bối cảnh mới - thay đổi và thách thức

1- Toàn cầu hóa và những ảnh hưởng của nó: Tác động của toàn cầu hóa và những bước tiến về công nghệ đã làm thay đổi cách thức mà các tổ chức triển khai các công việc của mình. Những thay đổi về kinh tế và kỹ thuật này đang tác động trực tiếp đến hệ thống giáo dục vì suy cho cùng, trường học được xem là cơ sở ban đầu cho sự phát triển nguồn nhân lực. Bởi vậy, trường học phải bắt kịp những thay đổi nhanh chóng của xã hội để không tụt hậu.

Điều đó dẫn đến việc hiệu trưởng không chỉ quản lý theo chức năng mà còn phải quản lý, lãnh đạo thành công sự thay đổi. **Lãnh đạo sự thay đổi** là một quá trình liên quan đến việc xây dựng cầu nối giữa tầm nhìn và hành động.

Trên thực tế, khắp thế giới nước nào cũng đều nỗ lực cải cách hệ thống giáo dục, đào tạo để đương đầu với những thử thách tốt hơn của "một thế giới không biên giới".

2- Ở nước ta nhiều quan điểm mới đã được thể chế hóa trong Luật Giáo dục 2005. Điều 14 Luật Giáo dục ghi rõ: "*Nhà nước..., thực hiện phân công, phân cấp quản lý giáo dục, tăng cường quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của cơ sở giáo dục*".

Luật Giáo dục 2005 thể hiện rõ ràng rằng, trong giáo dục, đơn vị quản lý cơ bản là nhà trường (*quản lý giáo dục lấy nhà trường làm cơ sở*), cơ chế quản lý cơ bản là tự chủ và tự chịu trách nhiệm. Chúng ta cũng ý thức rằng, cơ chế và môi trường quản lý vận hành phát triển kinh tế - xã hội hiện nay có đặc trưng là chuyển phương thức quản lý chỉ đạo tập trung sang giao quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm của đơn vị cơ sở; giao cho nhà trường tự chủ và hỗ trợ họ khác với chỉ đạo họ làm; đồng thời với những chuẩn mực chung chúng ta cũng khuyến khích sự đa dạng.

3- Xã hội luôn luôn biến đổi: Thông tin và tri thức, nền kinh tế toàn cầu, những nhu cầu về lực lượng lao động và công dân năng động sáng tạo đang ảnh hưởng mạnh mẽ đến nhà trường.

+ Bối cảnh dạy học thay đổi: Các tiêu chuẩn mới, chương trình, sách giáo khoa mới được ban hành để phù hợp với các giá trị, phẩm chất mới nhằm đáp ứng nhu cầu xã hội. Nhà trường phải trở thành nơi đào tạo ra những học sinh có năng lực, những người có khả năng chứng tỏ được sự hiểu biết cũng như kiến thức, và kỹ năng.

Năng lực cần thiết trong thế kỷ thứ 21 đòi hỏi phải có tính thích nghi, sự linh hoạt, sự say mê học tập, kỹ năng hợp tác và kỹ năng giao tiếp. Điều đó đòi hỏi phải nhấn mạnh đến những phẩm chất, những giá trị mới như sáng tạo, dám nghĩ dám làm, tính chịu trách nhiệm; sự tôn trọng lẫn nhau; làm việc đồng đội. Xu hướng dạy học chú trọng vào người dạy, việc đánh giá chủ yếu tập trung vào nội dung, đang dần dần trở nên không phù hợp.

Tương lai của các dân tộc phụ thuộc vào các công dân của họ. Trong nền kinh tế tri thức và toàn cầu hóa, giáo dục có tầm quan trọng số một. Song **chất lượng giáo dục chỉ đạt được khi có đội ngũ giáo viên chất lượng**. Học sinh được khuyến khích là phải sáng tạo, đổi mới, dám áp dụng những ý tưởng mới vào thực tế. Để có được điều đó thì bản thân các giáo viên phải chứng tỏ họ cũng là những người sáng tạo, đổi mới. Chẳng hạn, họ áp dụng những phương pháp mới vào việc giảng dạy của họ. Ngày nay giáo viên được tập huấn thường xuyên để dạy cho học sinh tốt hơn, đáp ứng nhu cầu học sinh và cộng đồng một cách tốt hơn.



+ Thành công trong việc vượt qua các thách thức phụ thuộc vào khả năng học kịp thời với sự thay đổi, vì vậy phải tập trung vào việc HỌC. Tổ chức muốn đổi mới phải tập trung vào việc HỌC. Hiệu trưởng muốn thành công phải **xây dựng nhà trường thành tổ chức học tập**. Giáo viên muốn học sinh học tốt thì tự mình cũng phải thành người học suốt đời. Hiệu trưởng cần phải biết làm thế nào để khuyến khích giáo viên giải quyết vấn đề một cách sáng tạo, xây dựng được đội ngũ không chấp nhận sự thất bại và sự tầm thường. Họ chuyển những vấn đề thành thách thức, thiết kế giải pháp và thực hiện giải pháp vượt qua các thách thức đó. Họ thực hiện nhiệm vụ của mình với sự cam kết, sáng tạo, kiên định và tinh chuyên nghiệp.

II- Lãnh đạo nhà trường và quản lí sự thay đổi

Người hiệu trưởng đóng nhiều vai trò, vừa là nhà giáo, nhà quản lí, vừa là nhà lãnh đạo. Hiệu trưởng là nhà giáo (*chim đầu đàn trong tập thể sư phạm*) – đó là điều kiện cần, đảm bảo năng lực quản lí nghề nghiệp trong giáo dục; nhà quản lí là điều kiện đảm bảo kỉ cương và thực thi nhiệm vụ; nhà lãnh đạo là điều kiện làm cho nhà trường đổi mới và phát triển.

Trong một nhiệm kì 5 năm của mình, hiệu trưởng phải làm được *“một cái gì đó”* cho nhà trường. Muốn vậy, anh ta phải **xây dựng kế hoạch chiến lược**. Là người lãnh đạo, hiệu trưởng phải thấy rõ tình trạng của tổ chức của mình, điểm nào là mạnh và điểm nào là yếu; tầm nhìn của anh là gì và làm thế nào để đi đến đó. Người hiệu trưởng **phải có chiến lược đúng, có khả năng tác nghiệp hiệu quả**; phải làm sao tận dụng được tất cả thế mạnh của mình, tạo ra năng lực tổng hợp cho nhà trường mà mình phụ trách.

Trong cơ chế tự chủ và tự chịu trách nhiệm, trên cơ sở luật pháp hiện hành, hiệu trưởng không chỉ là người quản lí mà còn là người quản trị điều hành (CEO). Bản chất của nhà quản trị điều hành có nghĩa là hiệu trưởng không phải cứ chờ mệnh lệnh, hướng dẫn chỉ đạo cụ thể và cứ làm đúng như vậy. Bởi vì các trường học vốn khác nhau, một số trường có khả năng, có những điều kiện đội ngũ giáo viên, cơ sở vật chất tốt hơn những trường kia. Hiệu trưởng phải lãnh đạo thực hiện những cải tiến; xây dựng một mạng lưới hợp tác có hiệu quả; xây dựng nhà trường thành tổ chức học tập; thúc đẩy năng lực tư duy của đội ngũ; phát triển đội ngũ; thực hiện các quan hệ với bên ngoài, v.v. Trong đó phải tập trung vào **việc quản lí, lãnh đạo dạy học**.

Sự đổi mới có hệ thống sẽ cung cấp cơ hội để phát triển. Hiệu trưởng có vai trò là người khởi

xướng đổi mới, hỗ trợ đổi mới, hoạch định đổi mới, củng cố đổi mới. Đổi mới có thể bằng nhiều con đường như chương trình học, các hoạt động ngoài giờ lên lớp, các phương tiện dạy học, phát triển năng lực chuyên môn cho giáo viên, quan hệ của đội ngũ, quan hệ giáo viên – cha mẹ học sinh, quan hệ thầy trò, v.v... Ví dụ, để phát triển năng lực đội ngũ cần sử dụng hệ thống đánh giá giáo viên như chuẩn nghề nghiệp, chuẩn giờ dạy; tổ chức bồi dưỡng trong quá trình công tác sao cho phù hợp với nhu cầu cụ thể của các giáo viên, nhân viên; sinh hoạt tổ chuyên môn cần có nền nếp, có chất lượng, tạo ra không khí học thuật trong nhà trường; tất cả các nhà giáo (*bao gồm cả hiệu trưởng, phó hiệu trưởng*) được cung cấp các cơ hội phát triển chuyên môn phong phú, trong đó bồi dưỡng định kì là nhân tố quan trọng.

Nếu hiệu trưởng muốn khuyến khích đổi mới trường học, thì hãy xem xét những gì đang diễn ra trong trường học. Liệu nhà trường này có là nơi “hấp dẫn” học sinh, nơi mà cả thầy và trò đều rất hào hứng cùng tìm ra những cách dạy và học mới. Hiệu trưởng phải yêu cầu giáo viên những gì có thể làm để khắc phục khó khăn, để trở nên sáng tạo đổi mới. Để hỗ trợ cho các thử nghiệm mới, một mặt cần cung cấp các điều kiện cho giáo viên, mặt khác hiệu trưởng có thể giữ vai trò người phản biện hỏi những câu cần thiết như *“Điều gì sẽ xảy ra nếu...?”*. Theo Peter Drucker, các nhà lãnh đạo tương lai sẽ là những người biết làm thế nào để hỏi hơn là nói, biết chia sẻ hơn là đòi hỏi. Tuy nhiên, người lãnh đạo phải biết khi nào thì quay lại, khi nào thì giữ im lặng, biết làm thế nào để giúp các giáo viên hình thành những thói quen suy nghĩ một cách liên tục và suy nghĩ một cách khác biệt. Cả đội ngũ quản lí và giáo viên có thể cùng thảo luận câu hỏi *“Cái gì?”* chứ không nên dành nhiều thời giờ cho câu hỏi *“Như thế nào?”*. Khi tất cả mọi người đã rõ về *“Cái gì?”* thì *“Như thế nào?”* sẽ trở nên dễ dàng.

Người hiệu trưởng có vai trò quan trọng trong lãnh đạo dạy học. Hiệu trưởng tạo động lực cho giáo viên, làm cho họ hăng hái, nhiệt tình, tạo cho họ một môi trường vật lí thuận tiện, một môi trường tâm lí, tinh thần tích cực, hỗ trợ cho giáo viên tìm ra những phương pháp, cách thức mới, để họ đem lại việc học tập của học sinh một cách hứng thú, say sưa, tự giác và thân thiện. Nhà trường phải tạo ra một môi trường học tập, sinh hoạt sao cho các em thấy hạnh phúc khi đến trường.

Trong lãnh đạo đổi mới, người hiệu trưởng phải nổi được ý tưởng, mục đích và hành động, phải biết làm mẫu những ý tưởng, những yêu cầu

mới. Mỗi ý tưởng mới phải luôn luôn đi với một mô hình cụ thể, để làm ví dụ minh họa, làm điểm tựa cho hoạt động thực tiễn sáng tạo của giáo viên.

III- Về nội dung chương trình bồi dưỡng hiệu trưởng

Kế thừa chương trình 3481, chương trình bồi dưỡng cơ bản cho hiệu trưởng cần chuẩn bị cho học viên trở thành người đứng đầu nhà trường, người lãnh đạo tốt, và làm tốt nhất cho nhà trường, cho học sinh. Đó là những người **năng động, sáng tạo** và **đổi mới**. Người lãnh đạo phải nắm vững lý thuyết chung về quản lý, lãnh đạo, phải nhận thức ra nguồn lực hạn hẹp, và phải tận dụng nó một cách hiệu quả nhất để phát triển.

Có hai điểm nhấn quan trọng, *thứ nhất* là người hiệu trưởng phải đổi mới tư duy, và *thứ hai* là họ phải biết sử dụng giá trị, vai trò của họ đối với trường học trên cơ sở nắm vững vai trò lãnh đạo; sự thách thức của công tác lãnh đạo; các *kĩ năng giao tiếp, kĩ năng giải quyết vấn đề, kĩ năng ra quyết định*; các khía cạnh khác nhau của công tác lãnh đạo và quản lý từ tầm nhìn kết hợp.

Do bối cảnh thay đổi và quan niệm vai trò hiệu trưởng thay đổi nên nội dung bồi dưỡng cần thay đổi. Chương trình bồi dưỡng phải giúp hiệu trưởng tập trung mọi nỗ lực của mình để xây dựng nhà trường có các đặc trưng như:

- + Tập trung vào học sinh;
- + Thực hiện tốt và đầy đủ chương trình học;
- + Khuyến khích việc học của học sinh;
- + Có bầu không khí tích cực;
- + Cổ vũ sự tương tác đồng nghiệp;
- + Có sự phát triển đội ngũ đồng bộ;
- + Cổ vũ sự giải quyết vấn đề một cách

sáng tạo;

- + Thu hút cha mẹ học sinh và cộng đồng.

Để có được chương trình mới cần phải có những nghiên cứu đầy đủ cả về phía người học, những cán bộ quản lý đương chức hiện nay và những người vừa mới học xong chương trình hiện hành. Sau đây, chúng tôi xin có một số ý kiến đề xuất:

Cần đưa vào một số chuyên đề mới như xây dựng văn hóa nhà trường và các chiến lược để đổi mới văn hóa nhà trường; quản lý sự thay đổi, quản lý các chương trình, dự án phát triển nhà trường; xây dựng kế hoạch chiến lược, phát triển chính sách, chiến lược, tầm nhìn của nhà trường, thực hiện ý tưởng và sáng kiến mới.

Cần nhấn mạnh hơn một số chuyên đề như quản lý nguồn nhân lực; lãnh đạo dạy học; ứng dụng công nghệ thông tin trong dạy học và quản lý.

Về phương thức thực hiện: Không nên ôm

đồm mọi nội dung vào chương trình bồi dưỡng cơ bản. Chẳng hạn để huấn luyện kĩ năng quản lý tài chính, quản lý đầu tư xây dựng - sửa chữa; nghiệp vụ đầu thầu nên tổ chức thành những lớp riêng.

* * *

Chúng ta đang xây dựng một nền giáo dục hiện đại, nhân bản, tiến bộ và công bằng để làm bật lên sức mạnh trí tuệ và khả năng của mọi công dân thuộc mọi thành phần trong công cuộc xây dựng đất nước, đem lại sự phồn vinh, tiến bộ và bảo vệ Tổ quốc.

Tất cả mọi cuộc đời của các nước tiên tiến, trong lịch sử cận đại, đều phải dựa vào sức mạnh tinh thần, trí tuệ của dân tộc. Do đó, nền giáo dục phải là lá cờ đầu, trong sáng, minh bạch, có thực chất, dạy con người biết trọng lẽ phải, sống đạo đức, hướng về những giá trị chân thiện, mỹ, quý trọng chân lí, tính khách quan, biết lao động quên mình cho những giá trị chân chính, với tâm hồn luôn rộng mở, hằng say khám phá những chân trời mới trong mọi miền trí tuệ cho đất nước.

Không có nền kinh tế nào mạnh trên thế giới mà không có một nền giáo dục và khoa học mạnh làm nòng cốt. Giáo dục và khoa học phải là 2 cột trụ để tạo sức mạnh xây dựng cho đất nước. Đó cũng là nguyện vọng của bao nhiêu thế hệ đi trước đã quên mình cho nền độc lập và phát triển nước nhà.

Chúng ta mong nền giáo dục và khoa học nhanh chóng vươn lên, là nguồn cảm hứng cổ vũ mạnh mẽ cho hàng triệu trái tim và khối óc Việt Nam sống, lao động và dấn thân cho những giá trị cao cả vì lợi ích trăm năm của dân tộc.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Luật Giáo dục, ban hành ngày 27-6-2005 theo lệnh số 11/2005/L-CTN của Chủ tịch nước.
2. F.S.David Ng, *Leading Change*, NIE – Nanyang TU, 2007.
3. Jaya Das, *Instructional Leadership*, NIE – Nanyang TU, 2008.
4. Low Guat Tin, *Nurturing a Culture of Innovation*, NIE – Nanyang TU, 2007.
5. Ng Pak Tee, *Organisational Development and Leading Change*, NIE – Nanyang TU, 2008.
6. S. Gopinathan, *Globalisation, Skills and Implications for Teaching and Learning*, NIE – Nanyang TU, 2007.
7. Zhang Yenming, *Shaping School Culture*, NIE – Nanyang TU, 2008.

SUMMARY

The author presents the needs to renew the content of training for general school principals in the context of education strongly affected by globalization and new advancements in science and technology.